



Turun yliopisto  
University of Turku

# **ASIAKASSUHTEIDEN SÄHKÖISEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN PK-YRITYKSISSÄ**

Markkinoinnin Pro gradu -tutkielma

Laatija:

DI Silja J. Vatunen

Ohjaajat:

KTT Arja Lemmetyinen

KTT Kati Suomi

13.3.2016

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkielman lähtökohta.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite .....	8
1.3	Tutkielman rakenne ja rajaukset .....	10
1.4	Käsitteiden tarkastelu .....	11
2	ASIAKASSUHTEET .....	13
2.1	Asiakassuhteiden hyödyt.....	13
2.2	Arvonluonti .....	15
2.3	Asiakassuhteen laatu .....	19
2.4	Asiakkaan rooli asiakassuhteessa .....	22
2.5	Asiakassuhteet pk-yrityksissä .....	25
3	ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN .....	30
3.1	Teknologian merkitys asiakassuhteissa.....	30
3.2	Innovatiivisuuden hyödyntäminen asiakassuhteissa .....	31
3.3	Asiakassuhteiden hallinta sähköisesti .....	33
3.3.1	Asiakassuhteiden hallinta .....	33
3.3.2	Tietokannat.....	36
3.3.3	Sähköposti .....	37
3.3.4	Verkkosivut .....	37
3.4	Asiakassuhteiden hallinta sosiaalisen median avulla .....	40
3.5	Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	42
4	TAPAUSTUTKIMUS.....	47
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja menetelmät .....	47
4.2	Tutkimusaineiston keräyksen ja analysoinnin kuvaus .....	51
4.3	Luotettavuuden arviointi .....	53
4.4	Tutkimusaineiston keräyksen ja analysoinnin toteutus .....	54
5	TAPAUSTUTKIMUKSEN TULOKSET .....	58
5.1	Ensimmäinen tapaus.....	58
5.1.1	Kaunis koti -yrityksen kuvaus.....	58
5.1.2	Asiakassuhteet .....	58
5.1.3	Asiakassuhteiden hallinta .....	59
5.1.4	Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen tulevaisuudessa .....	62
5.2	Toinen tapaus .....	64
5.2.1	Tyylikäs sisustus -yrityksen kuvaus.....	64
5.2.2	Asiakassuhteet .....	65
5.2.3	Asiakassuhteiden hallinta .....	66

5.2.4	Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen tulevaisuudessa.....	68
5.3	Kolmas tapaus.....	70
5.3.1	Laadukas design -yrityksen kuvaus .....	70
5.3.2	Asiakassuhteet.....	71
5.3.3	Asiakassuhteiden hallinta.....	72
5.3.4	Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen tulevaisuudessa.....	75
5.4	Neljäs tapaus .....	77
5.4.1	Lämmin tunnelma -yrityksen kuvaus.....	77
5.4.2	Asiakassuhteet.....	78
5.4.3	Asiakassuhteiden hallinta.....	79
5.4.4	Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen tulevaisuudessa.....	81
5.5	Tapausten vertailu.....	83
6	LOPUKSI.....	88
6.1	Uuden viitekehyksen rakentaminen.....	88
6.1.1	Nykyhetken asiakassuhteista esiin nousevat kehitysideat .....	88
6.1.2	Nykyhetken asiakassuhteiden hallinnasta esiin nousevat kehitysideat.....	90
6.1.3	Uusien kehitysideoiden luominen palveluinnovaatioiden avulla .....	93
6.2	Tutkimuksen uuden viitekehyksen soveltaminen .....	96
6.3	Yhteenveto .....	98
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	102
	LÄHTEET .....	103
	LIITTEET .....	117
	LIITE 1 Teemahaastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66-67) .....	117
	LIITE 2 Pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehitysideat .....	120

## KUVIOT

Kuvio 1	Tarjoajan ja asiakkaan roolit arvonluontiprosessissa (Grönroos & Voima 2013, 141) .....	17
Kuvio 2	Asiakaspalautteen keräys arvon yhteisluontiprosessissa (Grönroos 2012, 1530) .....	18
Kuvio 3	Sähköisen asiakasuskollisuuden malli (Rafiq ym. 2013, 506) .....	21
Kuvio 4	Pk-yrityksen asiakassuhteiden muodostaminen sähköisessä liiketoiminnassa.....	28
Kuvio 5	Yrityksen CRM-prosessimalli (Roberts ym. 2005, 318).....	35
Kuvio 6	Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	46
Kuvio 7	Tapaustutkimuksen yrityskohtaiset kehitysideat teknologioittain .....	86
Kuvio 8	Tapaustutkimuksen yritysten yhteenkootut kehitysideat teknologioittain .....	87
Kuvio 9	Asiakkaan johtajuus arvon yhteisluonnissa (mukaillen Grönroos & Voima 2013, 141) .....	89
Kuvio 10	Empiirisesti perusteltu viitekehys.....	97

## TAULUKOT

Taulukko 1	Haastatteluaineiston keräyksen perustiedot.....	56
Taulukko 2	Fyysisen artefaktiaineiston keräyksen yleiskuvaus .....	56
Taulukko 3	Vuorovaikutuksen erityispiirteet tapaustutkimuksen yrityksissä .....	84
Taulukko 4	Tapaustutkimuksen yritysten yhteistyö asiakkaiden kanssa.....	85

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman lähtökohta

Pk-yrityksillä on merkittävä rooli maailmantaloudessa, sillä ne muodostavat kivijalan talouskasvulle monissa maissa. Joissakin maissa pienyritysten osuus koko liiketoiminnasta voi nousta jopa 90 prosenttiin (Wen & Chen 2010, 80). Esimerkiksi Suomessa pk-yritysten osuus kaikista yrityksistä on 98,9 % ja ne tuottavat 53 % kaikkien yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta (Suomen Yrittäjät 2015a). Wenin ja Chenin (2010, 95) mukaan pienyritykset kohtaavat usein kovaa kilpailua paikallismarkkinoillaan. Toistaiseksi pienyritykset eivät ole hyödyntäneet sähköistä liiketoimintaa erityisten laaja-alaisesti. Ne voisivat kuitenkin menestyä paremmin markkinoilla sähköisen liiketoiminnan avulla. (Wen & Chen 2010, 95.)

Ratnasingamin (2008, 30) mukaan sähköisen B2C-liiketoiminnan kasvu on herättänyt laajaa kiinnostusta pk-yrityksissä. Voidaan havaita, että useat pk-yritykset ovat lisänneet tuotteidensa markkinointia Internetissä. Wen ja Chen (2010, 95) esittävät, että sähköisen liiketoiminnan avulla pienyritykset voivat parantaa asemaansa kilpailijoihinsa nähden sekä lisätä markkinaosuuttaan kilpailluilla paikallismarkkinoilla. Internetissä pk-yritykset voivat hallita asiakassuhteitaan tehokkaasti. Lisäksi ne voivat mainostaa tuotteitaan edullisesti, mikä edistää uusien tuotteiden vientiä markkinoille. (Ratnasingam 2008, 30.) Myös Amitin ja Zottin (2001, 494) mukaan sähköinen liiketoiminta tarjoaa suuria mahdollisuuksia yrityksille. On otettava kuitenkin huomioon, että sähköinen liiketoiminta vaikuttaa markkinoiden kilpailutilanteisiin vaikeasti ennustettavalla tavalla. Wen ja Chen (2010, 95) esittävät, että pk-yritysten teknologiamyönteisyys vaikuttaa sähköisen liiketoiminnan arvonmuodostukseen positiivisesti. Siksi pk-yritysten olisi pystyttävä hyödyntämään ja kehittämään käytössään olevaa informaatioteknologiaa (IT) pysyvästi. Tällä tavalla pk-yritykset voisivat liiketoimintansa lisäksi parantaa myös sisäistä tehokkuuttaan ja koordinoida toimintojaan mm. markkinoinnin ja tuotekehityksen välillä. (Wen & Chen 2010, 95.)

Wenin ja Chenin (2010, 95) lisäksi myös Amit ja Zott (2001, 503–508) esittävät sähköisen liiketoiminnan arvonmuodostukseen vaikuttavia tekijöitä. Arvolla tarkoitetaan tässä yhteydessä eri osapuolten, esimerkiksi asiakkaan ja yrityksen, yhdessä luomaa kokonaisarvoa sähköisessä liiketoiminnassa. Sähköisen liiketoiminnan arvonluonnin pääajureita on yhteensä neljä: tehokkuus, täydennettävyys, uutuusarvo ja sitouttaminen. Tehokkuutta voidaan lisätä jakamalla asiakkaalle ajankohtaista tietoa yrityksen tuotevalikoimasta Internetin avulla nopeasti ja helposti, jolloin asiakkaiden ostopäätöksenteko helpottuu oleellisesti. Yritys voi täydentää omaa liiketoimintaansa mm. tarjoamalla asiakkailleen yhdistettyjä tuote- ja palvelupaketteja. Liittämällä kivijalka- ja verkkokaupan toiminnot saumattomasti yhteen yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Yritys voi myös kehittää uusia tapoja saadakseen uusia asiakkaita. Nykyisten asiakkaiden mielenkiintoa on mahdollista herättää myös IT:n avulla. Yrityksen kannattaa investoida asiakkaidensa ja strategisesti tärkeiden liikekumppaneidensa sitouttamiseen. Kun yritys pystyy luo-

maan arvoa asiakkailleen ja liikekumppaneilleen, heillä ei ole tarvetta vaihtaa nykyistä yritystä kilpailijaan markkinoilla. IT tarjoaa yritykselle monipuolisia mahdollisuuksia rakentaa asiakuskollisuutta ja -luottamusta johdonmukaisesti. (Amit & Zott 2001, 503–508.)

Park ja Kim (2003, 18–20) esittävät, että yritys pystyy sitouttamaan asiakkaitaan verkkokaupassa kahden tekijän avulla: informaatiotyytyväisyys ja suhdehyöty. Ajatellaan tilannetta, jossa yritys esittää tuotteen asiakkaalleen verkkosivuilla. Kun asiakkaalle syntyy tunne siitä, että hän on saanut itselleen tarpeellista tietoa, informaatiotyytyväisyys toteutuu. Sen sijaan suhdehyöty liittyy yrityksen ja asiakkaan väliseen pitkäaikaisen suhteen rakentamiseen. Suhdehyöty muodostuu kun asiakkaalle syntyy luottamuksen tunne yritystä kohtaan. (Park & Kim 2003, 18–20.) Pattersonin ja Smithin (2001, 438) mukaan yrityksen kannattaa ottaa huomioon suhdehyödyn tarjoamat mahdollisuudet verkkoympäristössä. Asiakkaan odotukset palvelujen suhteen, esimerkiksi verkkokaupassa, voivat kuitenkin vaihdella. Asiakas voi haluta samanaikaisesti niin tiivistä, yksilöllistä kuin henkilökohtaista palvelua. Asiakkaan kaikkien odotusten täyttäminen eli suhdehyödyn tuottaminen, ei ole välttämättä yritykselle aina yksinkertaista. (Patterson & Smith 2001, 438.)

McIntyre (2003, 19, 23) esittää, että asiakkaan sitoutuminen verkkokaupassa on monivaiheinen prosessi. Yrityksen on huomioitava, ettei asiakkaalla välttämättä ole tarvetta ensisijaisesti rakentaa pitkäaikaista suhdetta verkkokaupan kanssa. Asiakas voi aluksi olla kiinnostunut vain saamaan tietoa verkkokaupasta, mikä onnistuu helposti eri medioita seuraamalla tai kysymällä tuttavapiirissä kokemuksia kyseisestä verkkokaupasta. Parhaassa tapauksessa asiakkaan kiinnostus saattaa johtaa kertaluonteiseen koeostoon. Asiakas voi päätyä ostamaan verkkokaupasta myös uudelleen, jos verkkokaupan ostoprosessi onnistuu kokonaisuudessaan. Tämä antaa hyvän perustan luottamuksen muodostumiselle asiakkaan ja verkkokaupan välille. Vähitellen useampien onnistuneiden ostoprosessien kautta yrityksen ja asiakkaan välille muodostuu asiakassuhde. Verkkokauppaa voi kehittää vaiheittain useilla eri menetelmillä, jotta kumpikin osapuoli hyötyy asiakassuhteesta. (McIntyre 2003, 19, 23.)

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Ratnasingam (2008, 30, 40–41) sekä Harrigan, Ramsey ja Ibbotson (2011, 503) tarkastelevat asiakassuhdetta sähköisen asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Ratnasingamin (2008, 30, 40–41) mukaan pk-yritys voi vaikuttaa asiakassuhteen jatkuvuuteen. Vaikka ostoprosessi itsessään on verkkokaupassa yksinkertainen prosessi, pk-yrityksen kannattaa säännöllisesti tarkkailla asiakkaidensa käyttäytymistä ja asenteita sekä päivittää asiakkuudenhallintajärjestelmänsä (CRM) säännöllisesti muuttuneiden tietojen osalta. Tämän ansiosta pk-yritys pystyy samanaikaisesti sekä vastaamaan asiakkaidensa vaihtuviin tarpeisiin että tuottamaan voittoa. Pk-yritys voi hoitaa sekä viestinnän että transaktiotapahtumia joustavasti asiakkaan kanssa teknologiaa hyödyntäen. Niin uusien asiakkaiden hankinta kuin nykyisten asiakkaiden säilyttäminen sähköisessä B2C-

liiketoiminnassa on kuitenkin hankalaa. Pk-yritys joutuu kohtaamaan paljon kilpailua sähköisillä markkinoilla, mm. suurempien yritysten taholta. Tästä syystä pk-yritys voi menettää helposti asiakkaitaan kilpailijoille. (Ratnasingam 2008, 30, 40–41.)

Harriganin ym. (2011, 520) mukaan pk-yritykset voisivat saada kilpailuetua itselleen sähköisen CRM-järjestelmän (e-CRM) avulla. Pk-yritysten kannattaisi harkita e-CRM:n toteutusta Internet-teknologian avulla: verkkosivut, sähköposti ja tietokannat. Hyödyntämällä näitä suhteellisen helppoja teknologioita pk-yritykset voisivat toteuttaa e-CRM:ää kätevästi. Lisäksi e-CRM mahdollistaisi asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tunnistamisen, minkä edistäisi yksilöllisyyden tunteen luomista asiakassuhteissa. Harrigan ym. (2011, 520) korostavat lisätutkimuksen tarpeellisuutta e-CRM:stä pk-yrityksen näkökulmasta. Heidän mukaansa tarvitaan lisää tietoa pk-yritysten kohtaamista haasteista e-CRM:n toteutuksessa. He korostavat myös e-CRM:n tutkimista innovatiivisuuden näkökulmasta kilpailuedun luomiseksi. (Harrigan ym. 2011, 520.)

Harrigan ja Miles (2014, 111) esittävät, että pk-yritykset voivat täydentää e-CRM:ää sosiaalisen median avulla, jolloin muodostuu sosiaalinen CRM eli s-CRM. Heidän määrällisten tutkimusten mukaansa pk-yritykset edistävät asiakassuhteiden hallintaa s-CRM:n avulla paremmin. He esittävät lisätutkimusten toteuttamista laadullisen tutkimuksen menetelmin, jotta saadaan lisää tietoa pk-yritysten yhteisöistä sekä sosiaalisen median vaikutuksista pk-yritysten CRM-prosesseihin. (Harrigan & Miles 2014, 111.) O'Dwyer, Gilmore ja Carson (2009, 383–384) esittävät, että pk-yritykset voivat saada kilpailuetua itselleen innovatiivisuuden avulla. Flintin (2006, 349) mukaan innovatiivisuus vaikuttaa merkittävästi yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Yritys voi toteuttaa innovatiivisuutta monella tavalla mm. suhteissa ja tuotteissa.

McIntyre (2003, 21–23) täydentää Ratnasingamin (2008, 30, 40–41) ja Harriganin ym. (2011, 503) näkökulmaa tarkastelemalla asiakastyytyväisyyden roolia asiakassuhteissa verkkoympäristössä. McIntyren (2003, 21–23) mukaan yrityksen kannattaa tavoitella asiakastyytyväisyyttä joka tilanteessa voidakseen ylläpitää ja syventää asiakassuhteitaan. Yritys voi parantaa asiakkaidensa tyytyväisyyttä yritystä kohtaan: tunnistamalla ja täyttämällä asiakkaidensa yksilölliset tarpeet erilaisten verkkokaupan palvelujen avulla. Asiakkaiden tarpeet voivat kuitenkin vaihdella laajasti tilanteesta riippuen. Esimerkiksi verkkokaupassa osa yrityksen asiakkaista voi tarvita asiakaspalvelua löytääkseen sopivan tuotteen. Sen sijaan hyvin tuotetietoiset asiakkaat haluavat tehdä ostoksensa mahdollisimman nopeasti, minkä johdosta tuotetiedot pitää olla helposti asiakkaan löydettävissä. Asiakkaiden erilaisista tarpeista johtuen palvelujen toteuttaminen verkkokaupassa on kuitenkin monimutkainen asia. Esimerkiksi palvelujen tarjoaminen asiakkaille ei välttämättä tarkoita sitä, että asiakkaat myös käyttävät niitä automaattisesti. (McIntyre 2003, 21–23.)

Rafiq, Fulford ja Lu (2013, 494) tutkivat sähköistä asiakasuskollisuutta painottaen asiakkaan roolin merkitystä asiakassuhteessa. Sähköinen asiakasuskollisuus toteutuu, kun asiakas suhtautuu myönteisesti yritykseen ja alkaa tämän vuoksi ostamaan yrityksen tuotteita säännöllisesti verkkoympäristössä (Anderson & Srinivasan 2003, 125). Rafiq ym. (2013, 495) tuovat esille, että asiakkaiden on helppo vertailla eri yrityksiä toisiinsa ja tarvittaessa yrityksen vaihtaminen toiseen onnistuu nopeasti verkkoympäristössä. Siksi yrityksen kannattaa rakentaa ja ylläpitää

sähköistä asiakasuskollisuutta. Andersonin ja Srinivasanin (2003, 133) mukaan luottamuksellisten suhteiden rakentaminen verkkoympäristössä on kuitenkin haasteellista. Asiakkaiden odotukset kasvavat jatkuvasti. Siksi yrityksen on investoitava kilpailukykyänsä säilyttämiseen, jotta se pystyy tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa säännöllisesti. (Anderson & Srinivasan 2003, 133.)

Tutkimukseni tavoitteena on löytää, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Tutkimustyöni rakentuu pääongelmasta ja kahdesta alaongelmasta. Tarkastelen ensin alaongelmia käsitteiden avulla, jotka edesauttavat kokonaisuuden hahmottamista. Tämän jälkeen pystyn johdonmukaisesti ratkaisemaan pääongelman.

Tutkimustyöni pääongelma on:

- Miten asiakassuhteiden hallintaa kehitetään sähköisesti pk-yritysten näkökulmasta?

Tutkimustyössäni on seuraavat keskeiset alaongelmat:

- Mitä tarkoitetaan pk-yritysten asiakassuhteilla?
- Mitä on pk-yritysten asiakassuhteiden hallinta sähköisesti?

### 1.3 Tutkielman rakenne ja rajaukset

Tutkielmani koostuu johdannosta sekä teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Ensimmäisessä luvussa lähestyn tutkimusaihetta sähköisen liiketoimintamallin kautta. Perustelen tutkimusongelman sekä esitän tutkielman pää- ja alaongelmat johdonmukaisesti. Ensimmäisen luvun lopussa käsittelen tutkielman rakennetta ja rajauksia. Tutkimustyöni teoreettinen osio alkaa toisessa luvussa, jossa tarkastelen asiakassuhteen käsitettä sekä pk-yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Kolmannen luvun alussa tutkin asiakassuhdetta verkkoympäristössä. Esitän, että pk-yritykset voivat hallita asiakassuhteitaan monipuolisesti Internet-teknologian avulla niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella hyödyntäen sekä e-CRM:ää että s-CRM:ää. Kolmas luku päättyy teoreettisen viitekehyksen käsittelyyn, jossa tutkin pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehittämistä verkkoympäristössä.

Käsiteanalyttisen tarkastelun jälkeen vuorossa on tutkielmani empiirinen osuus. Neljännessä luvussa esitän tutkimusongelman ratkaisuihin käytettävät tutkimusmenetelmät. Kuvailen tapaustutkimuksen eri vaihteita johdonmukaisesti: tutkimusmenetelmien valinta, tutkimusprosessin kuvaus, tutkimusaiheiston keräys sekä luotettavuuden arviointi. Viidennessä luvussa muodostan yhtenäisen kokonaisuuden tapaustutkimuksen tuloksista. Tutkielmani kuudennessa luvussa esitän tapaustutkimukseen perustuvat johtopäätökset sekä tutkimustyöni keskeisimmät asiat tiivistettynä. Lopuksi esitän jatkotutkimusmahdollisuuksia siitä, miten asiakassuhteiden hallintaa voisi tutkia verkkoympäristössä eteenpäin.

Tutkimustyöni onnistuminen edellyttää asianmukaisten rajausten tekemistä, sillä niiden avulla pystyn kohdentamaan tutkimustyötäni oikeaan suuntaan. Suhdemarkkinointia on tutkittu paljon,



minkä johdosta tieteellisiä artikkeleita on löydettävissä pitkältä ajanjaksolta. Kaiken kaikkiaan asiakassuhteita on tutkittu kattavammin B2B-kontekstissa. Nykyään tutkimustuloksia asiakassuhteista löytyy enenevässä määrin myös B2C-markkinoilla. (McIntyre 2003, 16.) Keskityn tutkielmassani tarkastelemaan, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä tulevaisuuden B2C-markkinoilla.

Harrigan ym. (2011, 503, 529) esittävät, että suurten ja pk-yritysten liiketoiminnassa on merkittäviä eroja. Pk-yrityksillä on vähemmän resursseja sekä niiden osaaminen ja tietotaito on keskittynyt tietyille osa-alueille verrattuna suurempiin yrityksiin esimerkiksi markkinoinnissa. Koska pk-yritysten ja suurten yritysten markkinointi eroavat toisistaan, on tehtävä valinta tutkittavan yrityskoon suhteen. Valitsen tutkielmaani pk-yritykset, jolloin rajaan suurten yritysten asiakassuhteet pois tutkimuksesta. Kehittääkseen asiakassuhteiden hallintaa B2C-markkinoilla pk-yritysten on hyvä ymmärtää myös kuluttaja-asiakkaitaan. Verkkoympäristössä yritykset ja asiakkaat voivat nähdä asiakassuhteen eri tavalla. Esitän asiakassuhteen laadun käsitteen verkkoympäristössä. Tämän avulla nähdään, miten yritykset voivat vaikuttaa asiakassuhdeinvestointien avulla asiakassuhteisiin ja mistä tekijöistä asiakasuskollisuus muodostuu.

## 1.4 Käsitteiden tarkastelu

### *Verkkoympäristö*

Armand (2008, 157) esittää, että Internet on edesauttanut ohjelmistoteollisuuden kehitystä merkittävästi. Tämän ansioista markkinoilla on myytävänä erilaisia IT-ratkaisuja, joiden avulla yritykset voivat toteuttaa sähköistä liiketoimintaansa tehokkaasti. (Armand 2008, 157.) Pilvipalvelujen yleistymisen on muuttanut merkittävästi yritysten tapaa hyödyntää IT:tä liiketoiminnassaan. Ohjelmistopalveluja voi hankkia edullisesti pilvipalveluina, jolloin yritysten ei tarvitse tehdä kalliita investointeja IT-ratkaisuihin. (Heino 2010.) Sosiaalinen media mahdollistaa vuorovaikutteisen viestinnän yritysten ja sen asiakkaiden välillä. Internetin hakukoneet ja yritysten verkkosivut mahdollistavat nopean tavoitettavuuden: asiakkaat saavat helposti tietoa haluamastaan yrityksestä. Tarkoitan verkkoympäristöllä Internetin, sosiaalisen median ja yritysten IT-ratkaisujen muodostamaa kokonaisuutta.

### *Sähköinen liiketoiminta*

Tarkastelen sähköistä liiketoimintaa markkinoinnin näkökulmasta. Poonin ja Swamanin (1999, 9) mukaan sähköinen liiketoiminta käsittää laajasti yrityksen asiakassuhteiden ylläpidon, tietojen jakamisen ja transaktioiden johtamisen Internetissä. Amitin ja Zottin (2001, 493–495) mukaan yrityksen Internetissä tapahtuva liiketoiminta on sähköistä liiketoimintaa. Markkinoiden osapuolet, yritys ja asiakas, voivat vaihtaa tai antaa tietoja toisilleen sähköisesti esimerkiksi verkkokaupassa. Asiakas pystyy ostamaan tuotteen helposti, jolloin kaupankäynti nopeutuu sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Internetin ansioista kaupankäynnin perinteiset maantieteelliset es-

teet poistuvat. Sähköisillä markkinoilla luodaan arvoa asiakkaille yhdistämällä tietoa tai tuotteita uudella tavalla. Yritys voi myös integroida resursseja tai osaamista sekä kehittää liikesuhteitaan kekseliäästi, jolloin se saa tuotettua lisäarvoa asiakkailleen. (Amit & Zott 2001, 493-496.)

### *Asiakassuhteiden hallinta*

Tarkastelen tutkielmassani pk-yritysten ja asiakassuhteiden hallintaa B2C-markkinoilla verkko-ympäristössä. Gummessonin (1987, 27) mukaan suhde on myyjän ja ostajan välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kummatkin osapuolet vaikuttavat sekä suhteeseen että tuotettavan tuotteen laatuun. Buttlen (2009, 27–28, 31, 41) mukaan suhde rakentuu myyjän ja ostajan välille useiden peräkkäisten vuorovaikutusprosessien kautta. Suhde syntyy, kun osapuolet ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa. Suhde on luonteeltaan tyypillisesti dynaaminen eli kanssakäyminen osapuolten välillä voi vähentyä tai lisääntyä ajan kuluessa. Yhteistä kummallekin osapuolelle on se, että he tavoittelevat suhteen avulla taloudellisia etuja itselleen. (Buttle 2009, 27–28, 31, 41.) Reppelin, Hollowayn ja Szmiginin (2010, 321–322) mukaan Internetin ansiosta ostajat osallistuvat aktiivisesti myyjien sähköiseen liiketoimintaan. Pk-yritykset voivat luoda ja säilyttää asiakassuhteitaan pitkäaikaisesti Internet-teknologian avulla. Asiakassuhteiden hallinta verkko-ympäristössä auttaa pk-yrityksiä parantamaan vuorovaikutusta kuluttaja-asiakkaiden suuntaan. Jakamalla ja vaihtamalla tietoa aktiivisesti kuluttaja-asiakkaiden kanssa pk-yritykset oppivat ymmärtää heidän tarpeitaan ja käyttäytymistään mahdollisimman laaja-alaisesti. (Jayachandran, Sharma, Kaufman & Raman 2005, 178–179.)

### *Pk-yritykset*

Suomen Yrittäjien (2014) määritelmän mukaan pk-yritykseksi lasketaan yritys, jossa henkilöstön määrä on alle 250 ihmistä. Henkilöstön kokoon perustuva määritelmä on kulttuurisidonnainen, mistä syystä pk-yrityksen määritelmä voi vaihdella maasta toiseen (Wen ja Chen 2010, 82). Tarkoitan tutkielmassani pk-yrityksellä samaa asiaa kuin SME (small and medium-sized enterprise), jota käytetään markkinoinnin tutkimuksissa laajalti. Markkinoinnin näkökulmasta tarkasteluna pk-yrityksillä on keskenään samanlaisia piirteitä. Ensinnäkin sähköinen liiketoiminta on kasvatanut suosiotaan pk-yritysten joukossa B2C-markkinoilla. (Ratnasingman 2008, 30.) Toiseksi pk-yritykset kohtaavat kovaa kilpailua paikallismarkkinoilla (Wen ja Chen 2010, 95). Pienestä koota johtuen pk-yritykset pystyvät vaikuttamaan ympäristöön vain rajallisesti verrattuna suuryrityksiin (Harrigan ym. 2011, 504). Pk-yritykset voivat investoida markkinointiin vain pienessä mitakaavassa vähäisten resurssiensa takia. O'Dwyer ym. (2009, 46–47, 57) esittävät, että pk-yritysten omistajilla on merkityksellinen rooli markkinoinnissa, sillä he kehittävät ja huolehtivat operatiivisista markkinointitoimenpiteistä.

## 2 ASIAKASSUHTEET

### 2.1 Asiakassuhteiden hyödyt

Ennen asiakassuhteiden yksityiskohtaisempaa käsittelyä tarkastelen laajemmin asiakassuhteista saatavia hyötyjä yrityksen näkökulmasta. Esittelin johdannossa, että sitouttamalla asiakkaansa yritys pystyy lisäämään asiakassuhteidensa jatkuvuutta (Amit & Zott 2001, 503–508). Kumar, Jones, Venkatesan ja Leone (2011, 17, 28) täydentävät tätä näkökulmaa esittämällä, että investointi asiakastyytyväisyyteen parantaa yrityksen kannattavuutta ja asiakassuhteiden jatkuvuutta. O’Sullivan ja McCallig (2012, 827, 838) esittävät, että yrityksen arvoon vaikuttavat tulojen ja asiakastyytyväisyyden lisäksi myös näiden keskinäisvaikutus. Heidän mukaansa yritys voi käyttää asiakastyytyväisyyttä liiketoiminnassa tuloksellisuuden mittaamiseen. (O’Sullivan & McCallig 2012, 827, 838.) Yritys voi lisätä asiakastyytyväisyyttä kehittämällä omaa liiketoimintaa asiakastietojen avulla (Kumar ym. 2011, 17). Tämän lisäksi yritys voi käyttää asiakastietoja hyväksi asiakassuhteen säilyttämiseen, jotta asiakas ei vaihda yritystä kilpailijaan (Reppel ym. 2010, 334).

Sähköisen liiketoiminnan yleistymisen takia vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu yhä enemmän sähköisesti (Campbell, Wells & Valacich 2013, 219). Verkkoympäristössä tapahtuva vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä on luonteeltaan suoraa ja se tapahtuu monella eri tavalla mm. verkkokaupassa, sosiaalisessa mediassa tai verkkosivuilla. Tästä syystä yrityksen kannattaa hankkia asiakastietoja aktiivisesti useita tapoja hyödyntäen. Koska asiakastiedot ovat sähköisessä muodossa, yritys voi kerätä niitä nopeasti. (Reppel ym. 2010, 321, 324, 334.) Asiakastietojen hankkimisen lisäksi yrityksen on varmistettava, että asiakastiedot jaetaan tehokkaasti yrityksen sisällä. Yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että investointi asiakastyytyväisyyteen ei välttämättä tuota tulosta välittömästi, vaan sen hyödyt voivat realisoitua pitkällä aikavälillä. Kovan kilpailun takia yrityksen on jatkuvasti tarkasteltava uusia mahdollisuuksia erottautuakseen kilpailijoista. Kehittämällä asiakastyytyväisyyttään yritys voi luoda itselleen kilpailuetua markkinoilla. (Kumar ym. 2011, 17, 28.)

Pattersonin ja Smithin (2001, 438) mukaan yrityksen on ymmärrettävä arvokkaiden asiakassuhteidensa tärkeys säilyttääkseen kilpailuasemansa markkinoilla. Ajatellaan tilannetta, jossa asiakas tarvitsee yksilöllisempää palvelua aikaisempaa enemmän. Yritykselle tarjoutuu mahdollisuus asiakassuhteen säilyttämiseen, jos se pystyy räätälöimään palveluaan asiakassuhteeseen. Esimerkiksi jos asiakaspalvelija käyttää enemmän aikaa keskusteluun asiakkaan kanssa, hän myös pystyy palvelemaan asiakastaan paremmin. Kun yritys osaa mukautua asiakkaan muuttuneeseen tarpeeseen, se pystyy säilyttämään asiakassuhteen kilpailusta huolimatta. (Patterson & Smith 2001, 438.) Asiakkaan elinkaaren arvo (CLV) kuvaa yrityksen asiakassuhteen aikana ansaitsemaa kokonaiskatteen arvoa. Asiakassuhteen kokonaiskatteen arvo saadaan laskettua, kun asiakassuhteen kokonaistuotosta vähennetään asiakassuhteen aiheuttamat kokonaismenot.

(Buttle 2009, 35, 263.) Asiakassuhde on yritykselle kannattava, kun asiakkaan elinkaaren arvo on positiivinen. Arvioimalla asiakkaidensa kannattavuutta pitkällä aikavälillä lyhytaikaisuuden sijaan yritys osaa valikoida asiakkaansa harkiten. (Hanssens, Thorpe ja Finkbeiner 2008, 122.) Campbell ym. (2013, 219) esittävät, että verkkoympäristössä uusien asiakkaiden hankkiminen ja säilyttäminen voivat olla yritykselle kallista.

Wirtzin ja Lihotzhyn (2003, 518) mukaan verkkoympäristö tarjoaa yritykselle haasteita ja mahdollisuuksia asiakassuhteidensa säilyttämiseen. Asiakkailla on verkkoympäristössä vähemmän vaihtamisen esteitä verrattuna perinteiseen kaupankäyntiin. Sähköiset markkinat ovat läpinäkyviä ja fyysiset etäisyydet eivät rajoita kaupankäyntiä. Lisäksi yrityksen ja asiakkaiden väliset suhteet voivat puuttua kokonaan. (Wirtz & Lihotzhy 2003, 518.) Asiakkaiden vaihtokustannukset voivat olla hyvin alhaiset eli asiakkaille ei aiheudu menoja, vaikka he vaihtaisivat tuotteen myyjän toiseen. Tästä johtuen yrityksen on investoitava uusasiakashankintaan ja nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen, jotta asiakkaat eivät vaihtaisi yritystä kilpailijaan. (Campbell ym. 2013, 219.)

Vaikka uusasiakashankinta voi olla verkkoympäristössä kallista, yritys voi säästää tulevaisuudessa paljon investoimalla asiakkaidensa säilyttämiseen. Tämän ansiosta yritykselle avautuu mahdollisuus asiakassuhteidensa syventämiseen ja niiden taloudelliseen hyödyntämiseen. Esimerkiksi ristiinmyynti uskollisille asiakkaille on helpompaa. Lisäksi uskolliset asiakkaat voivat suositella yrityksen tuotteita helposti verkkoympäristössä, jolloin yritys säästää markkinointikustannuksissa. (Wirtz & Lihotzhy 2003, 518.) Yritys voi myös etsiä innovatiivisia tapoja asiakassuhteiden sähköisen hallinnan kehittämiseen hyödyntämällä Internet-teknologiaa. Tämän ansiosta se pystyy pitämään asiakassuhteista syntyvät menot kohtuullisina. (Campbell ym. 2013, 219.)

Tsao (2013, 9–10) sekä Villanueva, Yoo ja Hanssens (2008, 48) tarkastelevat asiakassuhteita yrityksen asiakaspääoman kannalta. Tsaon (2013, 9–10) mukaan yrityksen asiakaspääoma on liiketoiminnan alussa pieni. Se kasvaa vähitellen sitä mukaa, kun yritys investoi uusasiakashankintaan ja asiakkaidensa säilyttämiseen liiketoiminnan kasvaessa. Yrityksen ei kannata kuitenkaan investoida pelkästään uusasiakashankintaan kasvattaakseen markkinaosuuttaan nopeasti. Myöskään investointi pelkästään nykyisiin asiakkaisiin ei välttämättä ole järkevää, vaikka asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle halvempaa kuin uusasiakashankinta. Esimerkiksi liikainvestointi asiakkaiden säilyttämiseen voi vähentää asiakaspääomaa, vaikka yrityksen markkinaosuus kasvaisi. Siksi yrityksen on osattava löytää tasapaino näiden investointien välille, jotta sille avautuu mahdollisuus sekä markkinaosuuden kasvattamiseen lyhytaikaisesti että asiakaspääoman kasvattamiseen pitkällä tähtäimellä. Yrityksen on osattava suunnitella sekä uusasiakashankintojaan että nykyisten asiakkaidensa säilyttämistä samanaikaisesti. (Tsao 2013, 9–10.)

Villanuevan ym. (2008, 48–49, 58) mukaan uusi asiakas vaikuttaa yrityksen asiakaspääomaan kahdella tavalla. Uusi asiakas lisää yrityksen asiakaspääomaa, koska yritys saa tulevaisuudessa koko asiakassuhteen ajan uudelta asiakkaalta tuloja. Uusi asiakas voi myös vaikuttaa puskaradi- on avulla sekä suoraan että epäsuoraan yrityksen asiakaspääoman kehitykseen. Hän voi toimia myyjän roolissa hankkimalla yritykselle uusia asiakkaita tai auttamalla yritystä löytämään uusia

asiakkaita tulevaisuudessa. Kasvattaessaan asiakaspääomaansa ja pitkäaikaista kannattavuuttaan yrityksen on osattava suunnitella uusasiakashankintansa huolella. Markkinoilla voi olla paljon potentiaalisia asiakkaita, joiden avulla yritys voi kasvattaa markkinoitaan. Yrityksen on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä ole sille yhtä arvokkaita. Se voi löytää oikeat asiakkaansa sekä perinteisten markkinointitoimenpiteiden että puskaradion avulla. Suusanallisen viestinnän käyttö perinteisten markkinointitoimenpiteiden sijaan voi johtaa siihen, että yritys pystyy ylläpitämään asiakassuhteitaan edullisemmin tulevaisuudessa. Tämän johdosta yritys lisää pitkäaikaista kannattavuuttaan käyttämällä puskaradiota uusasiakashankinnassaan. (Villanueva ym. 2008, 48–49, 58.)

## 2.2 Arvonluonti

Seuraavaksi tutkin, miten yritys ja asiakas luovat arvoa yhdessä asiakassuhteessa. Vargo ja Lusch (2004, 7, 11–12, 15) esittävät palvelukeskeisen näkökulman markkinointiin, jossa aineettomilla resursseilla, suhteilla sekä arvonluonnilla on tärkeä asema. Heidän mukaansa yritys tavoittelee vaihdannan lisäksi myös lyhyiden ja pitkäaikaisten jatkuvien suhteiden luomista asiakaksiinsa. Yritys ei keskity pelkästään tulojen maksimointiin, vaan samanaikaisesti se pyrkii sekä kehittämään tuotteitaan että palvelemaan asiakkaitaan paremmin (Vargo & Lusch 2008, 6). Grönroosin ja Gummeruksen (2014, 206, 212) mukaan tämä lähestymistapa tarkastelee markkinointia yrityksen näkökulmasta, jossa yritys ohjaa arvonluontia. Vargon ja Luschin (2004, 7, 11) mukaan markkinointi on nähtävä jatkuvana prosessina: yrityksellä on asiakkaan kanssa vuorovaikutussuhde, johon asiakas osallistuu aktiivisesti. Arvonluonti ei ole pelkästään yrityksen asia, vaan yritys ja asiakas luovat arvoa yhdessä (Vargo & Lusch 2008, 7). Vaikka arvonluonti tapahtuu yrityksen ja asiakkaan yhteistyönä, yritys on kuitenkin arvonluonnin johtaja (Grönroos & Gummerus 2014, 206, 212).

Tuotteiden valmistus ja niiden kulutus eivät ole erillään tapahtuvia prosesseja, vaan ne on nähtävä samanaikaisesti tapahtuvina ja toisiinsa yhteenkuuluvina prosesseina. Ajatellaan tilannetta, jossa yritys myy tuotteen asiakkaalleen. Asiakas voi tarvita yritykseltä tuotteen oston yhteydessä tai sen jälkeen monenlaisia lisäpalveluja mm. miten tuotetta käytetään eri tilanteissa, ylläpidetään, korjataan tai mukautetaan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin. Jotta yritys voi palvella asiakastaan hyvin, sen on pystyttävä tarjoamaan näitä lisäpalveluja yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Vargo & Lusch 2004, 7, 11.) Yritys voi ainoastaan tehdä arvoehdotuksia asiakkailleen, mutta se ei voi luoda arvoa itsenäisesti ilman asiakastaan (Vargo & Lusch 2008, 7). Ennen kaikkea yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan aktiivinen rooli markkinoinnissa, sillä hän osallistuu niin arvonluonnin, kulutuksen kuin jakelun prosesseihin. Asiakassuuntautunut markkinointi ei tapahdu itsestään, vaan se vaatii yritykseltä osaamista. Yritys voi esimerkiksi tuotteiden räätälöinnin avulla vastata paremmin asiakkaidensa tarpeisiin. Onnistuakseen tässä yritys voi hyödyntää asiakassuhteitaan. Sitouttamalla asiakkaansa yritys saa heiltä oleellista tietoa, jota se voi käyttää

tuotteidensa räätälöintiin. Luomalla arvoa ja räätälöimällä tuotteitaan yhdessä asiakkaidensa kanssa yritykselle voi avautua myös mahdollisuus markkinoidensa kasvattamiseen. (Vargo & Lusch 2004, 7, 11–12.)

Grönroosin ja Gummeruksen (2014, 214) mukaan Vargon ja Luschin (2008) arvonluonnin näkökulmasta yrityksen ja asiakkaan suhdetta ei määritetä riittävän tarkasti. Lisäksi tämän näkökulman mukaan arvonluonnin osapuolet ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään (Grönroos 2012, 1521). On huomioitava, että vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä voi olla luonteeltaan myös epäsuoraa. Suora vuorovaikutus tarkoittaa aktiivista ja jatkuvaa koordinoitua keskustelua yrityksen ja asiakkaan välillä niin jakelu-, tuotanto- kuin tuotekehitysprosesseissa. Asiakas voi olla yhteydessä yritykseen usealla tavalla mm. henkilöstön, systeemin tai asiakaspalvelun kautta. Epäsuora vuorovaikutus tapahtuu tilanteissa, jossa asiakas tutustuu tai käyttää yrityksen tuotetta. Näin ollen epäsuora vuorovaikutus voi tapahtua sekä ennen suoraa vuorovaikutusta tai sen jälkeen. Ajatellaan tilannetta, jossa asiakas ostaa yrityksen tuotteen. Kun tuotteen käyttö tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja hän kokee saavansa arvostusta sen johdosta ympäristöstä, vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä on luonteeltaan epäsuoraa. (Grönroos & Voima 2013, 142.)

Flint (2006, 351–353) täydentää Grönroosin ja Voiman (2013, 142) vuorovaikutuksen näkökulmaa esittämällä symbolisen interaktiivisuuden käsitteen, jossa suhteen kummatkin osapuolet ovat aktiivisia. Ajatellaan tilannetta, jossa asiakas ottaa sähköpostitse yhteyttä yrityksen asiakaspalveluun antaakseen asiakaspalautetta. Dynaaminen vuorovaikutustilanne syntyy, kun asiakaspalvelija ja asiakas käsittelevät palautteen yhdessä: asiakaspalvelija ja asiakas tulkitsevat toistensa sanoja, ilmaisuja ja tapoja vuorotellen. Asiakaspalautteen käsittelyssä syntyy siis symbolisia toimintoja, joita kumpikin osapuoli tulkitsee vuorotellen. Asiakaspalvelija ja asiakas käyttävät ja tulkitsevat symboleja sekä muuttavat niiden merkityksiä vuorovaikutustilanteessa jatkuvasti. (Flint 2006, 351–353.)

Grönroos ja Voima (2013, 140–142) esittävät kolmivaiheisen arvonluontiprosessin kuviossa 1. Tässä yhteydessä tarjoajalla tarkoitetaan yritystä. Ensinnäkin yrityksellä on arvon helpottajan rooli eli se auttaa asiakasta arvonluonnissa tarjoamalla prosessejaan ja resurssejaan asiakkaan käyttöön. Arvon yhteisluonnissa asiakkaalla on kaksi roolia: asiakas on arvonluoja sekä prosessien ja resurssien tuottaja yhdessä yrityksen kanssa. Jos yritys on suorassa kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, yritykselle avautuu mahdollisuus toimia arvon yhteisluojana asiakkaan arvonluontiprosessissa. Suora vuorovaikutus ei takaa automaattisesti onnistumista, sillä yrityksen vaikutus asiakkaan arvonluontiin voi vaihdella negatiivisesta positiiviseen. Ottaessaan yhteyttä asiakkaaseensa suoraan yritys ei voi varmuudella tietää, onko asiakas tyytyväinen vai ei yrityksen yhteydenottoon. Siksi yrityksen tehtävä on oppia tuntemaan asiakkaansa paremmin. (Grönroos & Voima 2013, 140–142.)

Yhteisen arvonluonnin lisäksi asiakas voi luoda arvoa myös itsenäisesti. Yrityksen ja asiakkaan välillä ei ole suoraa vuorovaikutusta, mistä syystä yritys on vain arvon helpottajan roolissa. Kuvio 1 esittää yksinkertaistettua lineaarista arvonluontiprosessia, jossa yritys toimii ensimmäi-

senä. Yrityksellä voi kuitenkin olla aktiivinen asiakas, joka haluaa osallistua tuotteen kehittämiseen tai suunnitteluun. Tällöin arvonluontiprosessi alkaa suoraan yrityksen ja asiakkaan yhteisellä arvonluonnilla. Arvonluonti voi saada monia ilmenemismuotoja. Asiakkaan ja yrityksen osallistuminen arvonluontiin voi tapahtua vuorotellen tai rinnakkain sekä niiden järjestys voi vaihdella. Lisäksi arvonluontiprosessin vaiheet voivat olla ajallisesti eri pituisia. (Grönroos & Voima 2013, 140–142.)



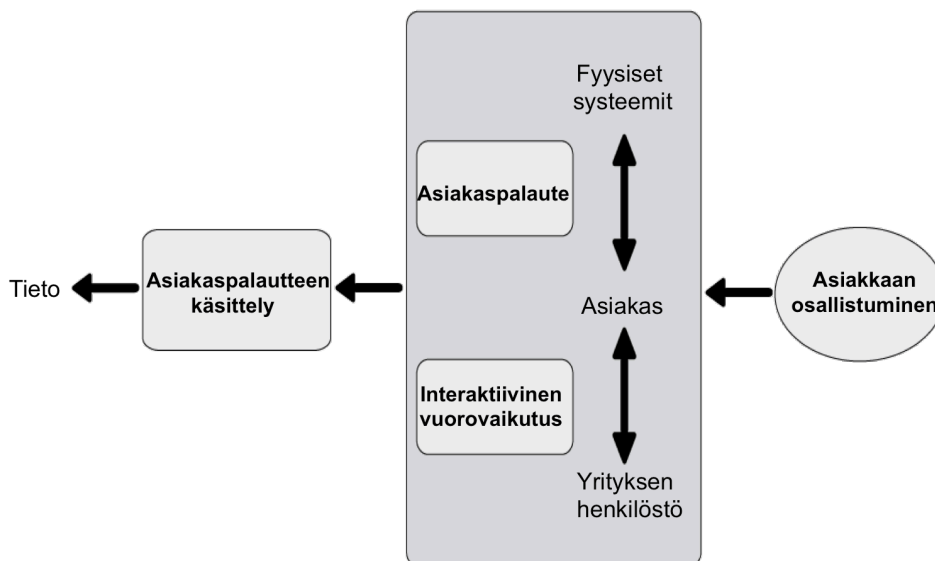
**Kuvio 1 Tarjoajan ja asiakkaan roolit arvonluontiprosessissa (Grönroos & Voima 2013, 141)**

Yritys voi luoda itselleen kilpailuetua markkinoilla tiedon avulla. Tiedolla onkin tärkeä rooli arvonluonnissa. Yritys saa monenlaista informaatiota asiakassuhteistaan, mm. kuinka uskollinen sen asiakas on tai kuka voisi olla sen uusi asiakas. Käyttämällä hyväksi keräämäänsä tietoa yritys osaa tehdä arvoehdotuksia asiakkaalleen. (Vargo & Lusch 2004, 9–10, 15.) Wu ja Lin (2011, 672, 675, 681) esittävät, että tieto yrityksen sisällä voi olla eksplisiittistä tai hijaista. Eksplisiittinen tieto, esimerkiksi myyjän kirjalliset asiakasdokumentit, on tallennettavissa yrityksen tietojärjestelmiin ja jaettavissa helposti yrityksen sisällä. Hijaishella tiedolla tarkoitetaan ihmisen mieleen tallentuvaa tietoa, jonka avulla hän pystyy tekemään töitä. Esimerkiksi kun yrityksen myyjä tapaa säännöllisesti asiakastaan, hänelle muodostuu pitkän ajan kuluessa hiljaista tietoa asiakassuhteesta, jota hän voi käyttää myöhemmin hyödyksi markkinoinnin kehittämisessä. Hiljainen tieto tuo siis yritykselle kilpailuetua, mistä syystä hiljaisen tiedon jakaminen yrityksen sisällä muodostuu tärkeäksi asiaksi. Jos yrityksen henkilöstö suhtautuu myönteisesti tiedon jakamiseen, myös tiedon käyttö luonnollisesti tehostuu. Lisäämällä henkilöstön vuorovaikutusta sähköisten työkalujen keinoin, hiljaisen tiedon jakaminen tehostuu ja yritys voi esimerkiksi parantaa asiakaspalveluaan. (Wu & Lin 2011, 672, 675, 681.)

Vargon ja Luschin (2008, 15) mukaan yritys tarvitsee kykyä soveltaa tietoa. Tieto muuttuu arvokkaaksi, kun yritys osaa hyödyntää sitä liiketoiminnassaan. Wu ja Lin (2011, 672, 675, 681) käsittelevät yrityksen sisäistä tietoa, mutta myös markkinoilta hankittu tieto voi olla yritykselle arvokasta. Zhou ja Li (2012, 1091–1094, 1098) tarkastelevat sekä sisäisen että ulkoisen tiedon merkitystä yrityksessä. He tutkivat, miten yritys voi hyödyntää kumpaakin tietoa innovaatioissaan. Tietopohja, joka koostuu yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta tiedosta, kuvaa yrityksen kykyä

luoda innovaatioita. Tietopohja on yrityksen resurssi, jota se voi muuttaa tarpeen mukaan. Yritys voi syventää tietopohjaansa panostamalla oman osaamisensa kehittämiseen tai laajentaa sitä keräämällä enemmän tietoa liiketoiminnastaan. Kun yritys keskittyy liiketoiminnan tietojen keräämiseen ja sen tehokkaaseen jakeluun organisaatiossaan, yrityksen edellytykset kehittää uutta paranevat. Yrityksen kannattaa keskittyä liiketoiminnan tietojen keräämiseen ja jakelun lisäksi myös hankkimaan tietoa markkinoilta, sillä yrityksen asiakkaat tai sen kilpailijat voivat toimia innovaatiolähteinä. (Zhou & Li 2012, 1091–1094, 1098.)

Flintin (2006, 358) mukaan yritys voi luoda innovaatioita yhdessä asiakkaan kanssa dynaamisessa vuorovaikutustilanteissa. Yrityksen innovaatiokyky paranee, kun se osaa yhdistää oman vahvan osaamisensa markkinoilta hankittuun tietoon. Esimerkiksi yritys voi kehittää tuotteitaan asiakkailta saadun palautteen perusteella tai keksiä uusia tapoja ylläpitää asiakassuhteitaan, mikä johdosta sen kilpailuasema markkinoilla paranee. Tämä on mahdollista, jos yrityksellä on käytössä menetelmiä sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämiseen. (Zhou & Li 2012, 1091–1094, 1098.) Tietojen integroinnissa yrityksen on kiinnitettävä huomiota siihen, haluaako se luoda uutta itsenäisesti vai yhdessä asiakkaan kanssa. Myös Grönroosin (2012, 1529–1531) mukaan yrityksen kannattaa kerätä asiakaspalautetta systemaattisesti. Kuvio 2 esittää asiakaspalautteen ke-



**Kuvio 2 Asiakaspalautteen keräys arvon yhteisluontiprosessissa (Grönroos 2012, 1530)**

räämistä arvon yhteisluontiprosessin näkökulmasta, jossa asiakkaalla ja yrityksen asiakaspalvelijalla on aktiivinen rooli. Asiakaspalvelijan saaman palautteen määrä riippuu osittain hänen omista taidoistaan ja vastaanottokyvystään, mutta samanaikaisesti asiakkaan oma halukkuus ja motivaatio palautteenantoon asiakaspalvelijalle vaikuttavat arvonmuodostukseen. Luodakseen arvoa yrityksen on osattava hyödyntää asiakaspalautetta. Ajatellaan tilannetta, jossa asiakaspalvelija



tallentaa järjestelmällisesti asiakaspalautteita IT:n avulla. Kun asiakas antaa hänelle palautetta seuraavan kerran, asiakaspalvelija voi etsiä nopeasti asiakkaan aikaisemmat tiedot ja hyödyntää niitä suoraan vuorovaikutustilanteessa. IT:n ansioista yritys pystyy siis tarjoamaan parempaa palvelua asiakkaalle. Tämän lisäksi yritys voi parantaa myös asiakkaan tulevaa arvokokemusta IT:n avulla, jolloin yritys on arvon luoja ja asiakas on arvon helpottaja. (Grönroos 2012, 1529–1531.) Asiakassuhteessa arvonluonti on siis hyvin dynaaminen ja moniulotteinen prosessi, jossa tiedolla on tärkeä rooli. Yritys ja asiakas osallistuvat arvonluontiin aktiivisesti sekä luovat mahdollisesti innovaatioita yhdessä.

### 2.3 Asiakassuhteen laatu

Tarkastelen asiakassuhdetta laadun näkökulmasta. Yritys voi kehittää ja ylläpitää asiakassuhteitaan tarkkailemalla asiakassuhteidensa laatua. Tämän avulla se pystyy arvioimaan asiakasuskollisuutta niin verkkoympäristössä kuin perinteisessä kaupankäynnissä. (Walsh, Hennig-Thurau, Sassenberg & Bornemann 2010, 137–138.) Walshin ym. (2010, 130), Athanasopoulounen (2009, 603) sekä De Wulf, Oderkerken-Schröderin ja Iacobuccin (2001, 36) mukaan asiakassuhteen laatu muodostuu kolmesta tekijästä: asiakastyytyväisyys, luottamus ja sitoutuminen. Käsittelen näitä ensin yleisellä tasolla laajentaen tarkastelua verkkoympäristöön.

Asiakastyytyväisyys kuvaa, miten asiakas suhtautuu, tuntee sekä arvioi yritystä asiakassuhteen aikana. Asiakassuhteessa ostopäätösten tai -aikomusten yhteydessä asiakas kiinnittää huomiota yksittäisten tekijöiden sijaan enemmän yrityksen muodostamaan kokonaisuuteen ja sen toimivuuteen. (Rafiq ym. 2012, 499.) Asiakas arvioi jatkuvasti yritystä niin ostaessaan kuin käyttäessään sen tuotteita (Anderson & Srinivasan 2003, 125). Asiakastyytyväisyys on tunnetila, joka syntyy sen jälkeen, kun asiakas on arvioinut koko suhteen yrityksen kanssa (De Wulf ym. 2001, 36). Myös Zhangin, Fangin, Wein, Ramseyen, McColen ja Chenin (2011, 192) mukaan asiakastyytyväisyys kuvastaa asiakkaan tyytyväisyyttä yrityksen menneisyydessä toteuttamiin toimiin. Ennen kaikkea asiakastyytyväisyys kuvaa asiakkaan yleistä suhtautumista koko asiakassuhteeseen. (Zhang ym. 2011, 192.)

Sähköinen asiakastyytyväisyys muodostuu verkkoympäristössä ja se kuvaa asiakkaan suhtautumista yritykseen verkkoympäristössä (Rafiq ym. 2013, 499). Se kertoo yleisellä tasolla esimerkiksi, kuinka tyytyväinen asiakas on ostokokemuksiinsa hankkiessaan tuotteita yrityksen verkkokaupasta. Verkkokaupan tyytymätön asiakas etsii tyytyväiseen asiakkaaseen verrattuna todennäköisemmin tietoa eri tuotevaihtoehdoista ja mahdollisesti vaihtaa nykyisen verkkokaupan kilpailijaan. Tämän johdosta tyytymättömällä asiakkaalla on vähemmän tarvetta tiivistää suhdetta verkkokaupan kanssa. Kaiken kaikkiaan asiakastytyttömyys johtaa siihen, että asiakas haluaa määritellä asiakassuhteen uudelleen verkkokaupan kanssa. (Anderson & Srinivasan 2003, 125.)

Asiakastyytyväisyyden lisäksi luottamus on yksi tärkeimmistä asiakassuhteen laatuun vaikuttavista tekijöistä. Luottamus kuvaa asiakkaan luottamuksellista suhtautumista yritystä kohtaan, jossa asiakas uskoo yrityksen olevan luotettava (De Wulf ym. 2001, 36). Lisäksi hänellä voi olla myönteisiä odotuksia yrityksen tulevasta toiminnasta sekä halukkuutta luottaa siihen (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998, 394–395). Myös Zhanin ym. (2011, 192) mukaan luottamus kertoo, kuinka hyvin asiakas luottaa yrityksen toimintaan tulevaisuudessa. Rafiqin ym. (2013, 501) mukaan sähköinen luottamus tarkoittaa asiakkaan luottamusta ei pelkästään yrityksen verkkosivuja vaan myös niiden sähköisiä palveluja kohtaan. Näistä saadut myönteiset kokemukset auttavat asiakasta luottamaan yritykseen verkkoympäristössä. (Rafiq ym. 2013, 501.) Teknologialla on tärkeä rooli sähköisen luottamuksen muodostumisessa. Yritys tarvitsee teknologiaa mahdollistaakseen vuorovaikutuksen asiakkaidensa kanssa erilaisissa tilanteissa sekä toteuttaakseen sähköistä liiketoimintaa joustavasti. Yrityksen on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että se tarjoaa verkkoympäristössä asiakkaalleen helppokäyttöisiä teknologisia ratkaisuja. Näiden avulla se pystyy vaikuttamaan positiivisesti asiakkaan luottamukseen. (Winch & Joyce 2006, 545–546.)

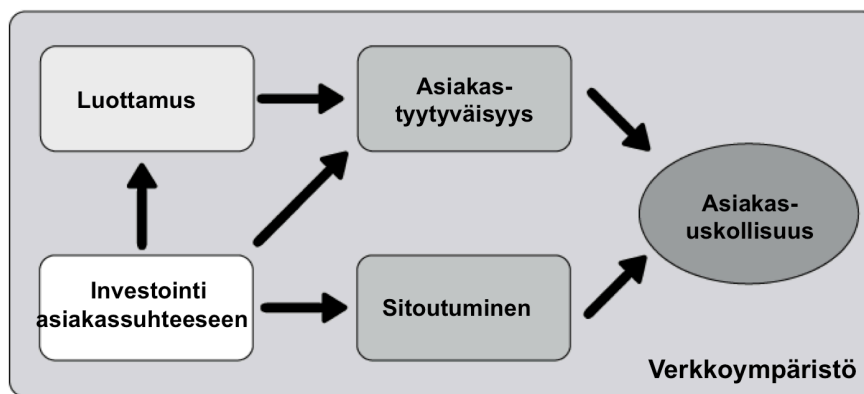
Asiakkaan sitoutuminen vaikuttaa asiakassuhteen laatuun, minkä johdosta yritys voi jakaa asiakkaansa uskollisiin ja ei-uskollisiin. Sitoutuminen kuvaa asiakkaan halua jatkaa ja ylläpitää suhdetta yrityksen kanssa. (Rafiq ym. 2013, 501.) Sitoutuminen tapahtuu myös silloin, kun psykologinen voima liittää asiakkaan yrityksen organisaation kanssa yhteen (Fullerton 2005, 100). Yrityksen asiakassuhteet voivat perustua eri sitoutumisen muotoihin (Rafiq ym. 2013, 501; Fullerton 2005, 100). Rafiqin ym. (2013, 501) ja Walshin ym. (2010, 134) mukaan affektiivinen sitoutuminen on merkityksellisin sitoutumisen muoto verkkoympäristössä. Affektiivinen sitoutuminen kuvastaa asiakkaan tunteellista kiintymystä yritystä kohtaan, ja se kehittyy asiakastyytyväisyyden ja luottamuksen avulla (Rafiq ym. 2013, 501).

Asiakkaan vaihtokustannukset ovat hyvin alhaiset verkkoympäristössä, mistä syystä nykyisen yrityksen vaihtaminen kilpailijaan ei aiheuta asiakkaalle lisäkustannuksia (Campbell ym. 2013, 219). Jotta yritys pystyy luomaan asiakassuhteistaan kestäviä verkkoympäristössä, sen kannattaa panostaa affektiiviseen sitoutumisen kehittämiseen. Tämän ansiosta asiakas kokee vahvaa kiintymystä yritystä kohtaan tunnetasolla ja pysyy yrityksen asiakkaana. (Rafiq ym. 2013, 501.) Myös Fullertonin (2005, 101, 108) mukaan affektiivinen sitoutuminen edistää asiakasta ylläpitämään asiakassuhdetta, koska hän kokee vahvan kiintymyksen lisäksi myös samaistuvansa yritykseen. Walshin ym. (2010, 139) mukaan verkkoympäristössä affektiivisen sitoutumisen rakentaminen on kuitenkin haasteellista. Vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä on harvoin henkilökohtaista ja suoraa, mistä syystä affektiivista sitoutumista voi olla vaikeaa toteuttaa käytännössä.

Rafiq ym. (2013, 506, 509) ja De Wulf ym. (2001, 34) tarkastelevat asiakassuhdeinvestoinnin ja asiakassuhteen laadun välistä suhdetta. De Wulf ym. (2001, 44, 46) mukaan yritys voi parantaa asiakassuhteiden laatua asiakassuhdeinvestointien avulla, jonka tuloksena asiakkaiden uskollisuus yritystä kohtaan lisääntyy. Tämän lisäksi yritys voi löytää niiden avulla myös uusia pitkäaikaisia asiakkaita. Asiakassuhdestrategiat auttavat yritystä toteuttamaan sähköistä liiketoi-

mintaansa tavoitteellisesti pitkällä aikavälillä. Saavuttaakseen asiakassuhdetavoitteensa yritys tarvitsee erilaisia tehokkaita markkinointitaktiikoita asiakasuskollisuuden parantamiseen. Esimerkiksi yritys voi lisätä sosiaalista vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa sopivissa tilanteissa. Asiakaspalvelun automatisoinnin sijaan yritys lisää henkilökohtaista keskustelua asiakkaiden kanssa sekä pyrkii samanaikaisesti ottamaan heidän erilaiset tarpeet huomioon. (Walsh ym. 2010, 139.)

Rafiqin ym. (2013, 506, 509) malli auttaa yritystä ymmärtämään, millä tavalla se voi kehittää asiakasuskollisuutta verkkoympäristössä asiakassuhdeinvestointiensa avulla. Malli on nähtävissä kuviossa 3. Investointi asiakassuhteeseen tarkoittaa asiakkaan havaintoa yrityksen tekemistä asiakassuhdeinvestoinnista. (Rafiq ym. 2013, 506, 509.) Niiden avulla yritys pystyy ylläpitämään ja parantamaan suhteita säännöllisesti asioivien asiakkaidensa kanssa (De Wulf 2001, 35). Asiakassuhdeinvestoinnit ovat yritykselle kannattavia, kun sen asiakkaat reagoivat niihin positiivisel-



**Kuvio 3 Sähköisen asiakasuskollisuuden malli (Rafiq ym. 2013, 506)**

la tavalla eli asiakkaiden luottamus, tyytyväisyys ja affektiivinen sitoutuminen yritystä kohtaan lisääntyvät. Yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että asiakassuhdeinvestoinnit lisäävät enemmän affektiivista sitoutumista kuin asiakastytyväisyyttä ja luottamusta. Mallin mukaan asiakkaan luottamus vaikuttaa asiakasuskollisuuteen asiakastytyväisyyden kautta. Asiakasuskollisuus perustuu asiakastytyväisyyteen ja affektiiviseen sitoutumiseen, jossa asiakastytyväisyydellä on tehokkaampi vaikutus kuin affektiivisellä sitoutumisella. Yrityksen kannattaa investoida niin asiakkaidensa tyytyväisyyteen kuin affektiiviseen sitoutumiseen lisätäkseen heidän uskollisuuttaan yritystä kohtaan. (Rafiq ym. 2013, 497–499, 501, 506, 508–509.)

## 2.4 Asiakkaan rooli asiakassuhteessa

Olen tutkinut asiakassuhdetta pääasiassa yrityksen näkökulmasta. Laajennan asiakassuhteen käsitettä tarkastelemalla seuraavaksi asiakkaan roolia asiakassuhteessa. Tarkoitukseni on tutkia, mikä on asiakkaan rooli asiakassuhteessa ja miten asiakkaan ominaisuudet vaikuttavat asiakassuhteeseen. On hyvä ottaa huomioon, etteivät yrityksen yksittäiset vaihdantatilanteet asiakaidensa kanssa johda automaattisesti uusien asiakassuhteiden syntymiseen (Fernandes & Proenca 2013, 43). Yritys tarvitseekin osaamista löytääkseen monien asiakkaiden joukosta sellaisen asiakkaan, joka haluaa muodostaa suhteen sen kanssa (Egan 2000, 385). Markkinoilla on tarjolla paljon erilaisia suhteita. Asiakkaan on osattava valita, mihin suhteisiin hänen kannattaa sitoutua. Yritys ei luo asiakassuhdetta yksin, vaan asiakkaalla on itsemääräämisoikeus. Asiakassuhde syntyy vasta, kun asiakas sitä tietoisesti haluaa. Tämä muodostaa hyvän perustan uudelle asiakassuhteelle. (Raciti, Ward & Dagger 2013, 616.)

Asiakassuhteen kummallakin osapuolella, yrityksellä ja asiakkaalla, on tärkeä rooli. Ne pysyvät yhdessä vaikuttamaan asiakassuhteen luonteeseen. Asiakas osallistuu aktiivisesti asiakassuhteeseen, jossa hänen asenteensa asiakassuhdetta kohtaan ohjaavat hänen käyttäytymistään. Asiakkaan asennoitumisen lisäksi myös hänen halukkuutensa panostaa asiakassuhteeseen on merkittävässä roolissa. Ajatellaan tilannetta, jossa asiakas suhtautuu tunteella asiakassuhteeseensa. Vaikka tässä tilanteessa yritys nostaisi tuotteidensa hintoja, asiakas voisi hyväksyä tuotteiden korkeammat hinnat säilyttääkseen asiakassuhteensa. Asiakas voi asennoitua asiakassuhteeseen myös toisella tavalla eli hän voi arvostaa asiakassuhteen toiminnallisuutta tunteellisuuden sijaan. Tässä tapauksessa hän arvioi tarkasti asiakassuhteesta saatavia etuja, esimerkiksi kuinka paljon rahallisia asiakasetuja asiakassuhde hänelle tuottaa. Vaikka asiakas olisikin tässä tilanteessa tyytyväinen asiakassuhteeseensa, hän ei olisi silti valmis maksamaan tuotteista kalliimpia hintoja ainoastaan asiakassuhteen säilyttämisen vuoksi. (Fernandes & Proenca 2013, 43–44, 52.)

Yrityksen tavoitteena on saada asiakassuhteistaan taloudellista hyötyä ja siksi sen on osattava kohdistaa asiakassuhdeinvestointinsa järkevästi. Sen on löydettävä monien asiakkaiden joukosta asiakassuhteita eniten haluavat asiakkaat voidakseen panostaa näihin. (Fernandes & Proenca 2013, 43, 52.) Toinen vaihtoehto on, että yritys pyrkii lisäämään asiakkaidensa halua asiakassuhteisiin. Yritys voi esimerkiksi tarjota asiakkailleen yksilöllisempää palvelua asiakassuhteessa. (Raciti ym. 2013, 626.) Onnistuakseen tässä yritys tarvitsee kykyä ymmärtää asiakkaitaan ja heidän käyttäytymistapojaan monipuolisesti verkkoympäristössä (Butler & Peppard 1998, 608; Limayem, Khalifa & Frini 2000, 421).

Asiakkaat odottavat yrityksen ymmärtävän, mitä he asiakassuhteiltaan haluavat. On tärkeää, että yritys tunnistaa asiakkaidensa tarpeet vastatakseen niihin sopivalla tavalla. Jotta yritys pystyy toteuttamaan tämän käytännössä, sen on hankittava tietoa. Perinteiset liiketaloudelliset tiedot eivät välttämättä riitä, vaan yrityksen on hankittava ajankohtaista tietoa asiakassuhteistaan. Se voi hankkia näitä eri vuorovaikutustilanteiden avulla esimerkiksi sosiaalisen median tai asiakaspalvelun kautta. Asiakastietojen hankinta ei yksistään riitä, vaan yrityksen on osattava myös

jakaa ja hyödyntää niitä toiminnassaan esimerkiksi verkkosivujen suunnittelussa. Näiden toimenpiteiden ansiosta yritys pystyy tarjoamaan asiakkaidensa tarpeisiin paremmin soveltuvia suhteita. Tämän lisäksi yrityksen on osattava johtaa asiakassuhteitaan haluttuun suuntaan saavuttaakseen strategiset tavoitteensa. (Avery, Fournier & Wittenbraker 2014, 72–73, 75, 80–81.)

Sähköisillä markkinoilla asiakkailla on laajat tuotevalikoimat, joiden joukosta he voivat ostaa itselleen parhaiten soveltuvat tuotteet (Lin & Lekhawipat 2013, 598). Jotta asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita sähköisiltä markkinoilta kertaluonteisuuden sijaan säännöllisesti, yritys tarvitsee tietoa asiakkaidensa tavoista tehdä ostopäätöksiä (Limayem ym. 2000, 421, 429). Asiakastytyväisyys ei välttämättä edesauta asiakkaan aikomusta ostaa yritykseltä uudelleen (Pavlou 2003, 118). Kalifan ja Liun (2007, 781) mukaan tyytyväinen asiakas ei välttämättä osta uudestaan verkkokaupasta, ellei hän ole tottunut ostamaan sieltä säännöllisesti. Siksi asiakastytyvyyteen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltava tarkemmin.

Sähköisillä markkinoilla asiakas voi etsiä tuotetietoa ja -hintoja ostopäätöstensä tueksi (Audrain-Pontevia, N’Goala & Poncin 2013, 445). Asiakkaiden ostotavoitteet voivat kuitenkin vaihdella. Suoraan nykyhetkellä ja tulevaisuudessa ostavat asiakkaat etsivät tuotetietoja tavoitteellisesti helpottaakseen ostopäätöksentekoaan, kun taas tuotetietämystä ja hedonistisuutta korostavat asiakkaat haluavat saada monipuolisempaa ja yleisempää tuotetietoa ostopäätöstensä tukemiseen. Hedonistinen asiakas tarkkailee verkkokaupan sisältöä aktiivisesti, ennen kuin hän tekee ostopäätöksensä nykyhetkessä. Tuotetietoinen asiakas analysoi tarkasti saamiaan tuotetietoja tehdäkseen ostopäätöksensä tulevaisuudessa. (Moe 2003, 30–31.)

Asiakkaiden suhtautumista tuotteiden hintoihin voidaan tarkastella transaktio- ja hankinta-arvon näkökulmasta. Transaktioarvo tarkoittaa tuotteen osto- ja viitehinnan välistä eroa. Tässä viitehinnalla tarkoitetaan asiakkaan itsensä määrittämää hintaa, jolla hän perustelee tekemänsä hintavertailut eri tuotteiden välillä. Hankinta-arvo puolestaan kuvaa, kuinka paljon nettohyötyä asiakas saa tuotteesta. Tähän vaikuttavat positiivisesti asiakkaan uskomukset tuotteen hyödyistä ja negatiivisesti hänen tuotteesta maksamansa hinta. Nettohyöty perustuu siis asiakkaan kognitiiviseen arviointiin. Transaktioarvo ei vaikuta merkittävästi asiakastytyvyyteen, mutta hankinta-arvolla on voimakas vaikutus asiakastytyvyyteen ja tämän kautta epäsuorasti asiakasuskollisuuteen verkkoympäristössä. Asiakas on tyytyväinen, kun hän saa vastinetta rahoilleen. Parantaakseen asiakassuhteitaan yrityksen kannattaa keskittyä kaikissa tilanteissa hankinta-arvon kasvattamiseen sekä pyrkiä huomioimaan asiakkaiden ostotavoitteet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kaiken kaikkiaan asiakaskokemukset syntyvät niin tuotteiden oston kuin kulutuksen aikana asiakkaiden arvioidessa tuotteiden ominaisuuksia. Saadakseen uskollisia asiakkaita yrityksen on osattava tarkastella syntyneitä asiakaskokemuksia verkkoympäristössä kokonaisuutena. (Audrain-Pontevia ym. 2013, 446, 448–450.)

Lin ja Lekhawipat (2013, 598, 606–607) ja Khalifa ja Liu (2007, 780–781, 783) täydentävät Audrain-Pontevian ym. (2013, 446, 448–450) näkökulmaa esittämällä, että asiakkaan ostokokemus ja ostamistapa vaikuttavat positiivisesti asiakastytyvyyteen verkkoympäristössä. Khalifan ja Liun (2007, 784) mukaan asiakkaan ostokokemusta ja ostamistapaa on tarkasteltava erilli-

sinä asioina. Esimerkiksi asiakkaan ostokokemus ei välttämättä tarkoita sitä, että asiakas on omaksunut tietyn ostamistavan. (Khalifa & Liu 2007, 784.) Asiakkaan ostokokemus kuvaa asiakkaan perehtyneisyyttä ja tietämystä verkko-ostamisesta (Lin & Lekhawipat 2013, 598, 606–607). Aikaisemmin tehtyjen verkko-ostojen ansioista asiakkaalle kertyy vähitellen ostokokemusta. (Pappas, Pateli, Giannakos & Chrissikopoulos 2014, 188.) Trevinal ja Stenger (2014, 314, 321–324) esittävät, että asiakkaan ostokokemus syntyy, kun asiakas on vuorovaikutuksessa muiden asiakkaiden ja verkkoympäristön kanssa.

Asiakkaan ostokokemuksella on neljä ulottuvuutta: fyysinen, ideologinen, pragmaattinen ja sosiaalinen. Fyysinen ulottuvuus koostuu asiakkaan ostoon käyttämästä ajasta ja hänen suhtautumisestaan yrityksen verkkosivujen ulkoasuun. Ideologinen ulottuvuus muodostuu asiakkaan arvoista, luottamuksesta yrityksen verkkosivuja kohtaan sekä halusta tehdä oston yhteydessä myös muita asioita. Pragmaattinen ulottuvuus kuvaa asiakkaan ostokäytäntöjä eli miten hän suunnittelee, etsii ja ostaa tuotteen käyttäen apunaan erilaisia työkaluja, esimerkiksi hakukonetta tai asiakaspalvelua. Sosiaalinen ulottuvuus koostuu asiakkaan halusta tehdä tuotevertailuja ja ostaa tuotteita yhdessä ystävien kanssa ostopäätöstensä helpottamiseksi. Lisäksi hän tarkastelee myös muiden asiakkaiden tekemiä tuoteosteluja. Kaiken kaikkiaan asiakkaan ostokokemus syntyy moniulotteisen vuorovaikutuksen tuloksena. Koska ostaminen tapahtuu kokonaan sähköisesti, asiakkaan ostokäytännöt ovat keskeisessä roolissa. Siksi yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota asiakkaidensa ostorutiineihin, sillä he voivat käyttää esimerkiksi verkkokauppaa eri tavalla. (Trevinal & Stenger 2014, 314, 321–324.)

Asiakkaan ostamistapa muodostuu, kun asiakas ostaa verkkokaupasta tuotteita toistuvasti samalla tavalla (Lin & Lekhawipat 2013, 598, 606–607). Asiakas käyttäytyy samalla tavalla automaattisesti arvioimatta omaa käyttäytymistään tai tästä tavasta syntyviä hyötyjä etukäteen. Tavan ollessa voimakas asiakas luottaa omaan tapansa tehdä asioita enemmän kuin esimerkiksi saamaansa informaatioon. (Gefen 2003, 4, 9.) Ostamistarpeen syntyessä asiakas ostaa perinteisen kaupan sijasta automaattisesti verkkokaupasta, koska siitä on muodostunut hänelle tapa. (Khalifa & Liu 2007, 784.) Verkkokaupassa vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu informaatioteknologian (IT) avulla, mistä syystä yrityksen verkkosivujen tai -kaupan IT vaikuttaa asiakkaan ostamistapaan. Käyttämällä tietyn yrityksen verkkokauppaa tai -sivuja säännöllisesti asiakkaan ei tarvitse opetella tekemään asioita uudella tavalla. Siksi asiakas ostaa myös jatkossa samasta verkkokaupasta, vaikka kilpailijoiden verkkokaupat olisivat parempia kehittyneiden IT-ratkaisujen ansiosta. Yrityksen kannattaa siis panostaa asiakkaan ostamistavan syntymiseen. Tavoitteena on saada uusi asiakas ensin tutustumaan yrityksen verkkosivuihin. Kun yritys saa lisättyä asiakkaan käyntimääriä verkkosivuillaan, tästä muodostuu vähitellen tapa, johon hän kiintyy. (Gefen 2003, 9–10.)

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa myönteisesti asiakkaan uudelleenostoaikomuksiin ja odotuksiin (Lin & Lekhawipat 2013, 598, 606–607). Khalifan ja Liun (2007, 780–781, 783) mukaan asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä asiakkaan uudelleenostoaikomuksiin vaikuttavista tekijöistä. Kun asiakas on tyytyväinen verkkokauppaan, hän ostaa todennäköisemmin tältä samalta

verkkokaupalta uudestaan. Lisäksi asiakkaan uudelleenostoaikomuksiin vaikuttaa verkkoostamisen käytännöllisyys, johon vaikuttavia tekijöitä on runsaasti: myynnin jälkeinen palvelu, transaktion tehokkuus, turvallisuus, mukavuus ja kustannusten säästäminen. (Khalifa & Liu 2007, 780–781, 783.) Yrityksen kannattaa pitää asiakkaansa tyytyväisenä sekä täyttää heidän odotuksensa. Yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota siihen, ettei asiakastyytyväisyyden tavoittelu ole yksinkertaista rajallisista resursseista johtuen. Asiakkaiden tyytyväisyys yritystä kohtaan voi vaihdella ajan kuluessa voimakkaasti. Lisäksi asiakkaiden kaikkien odotusten täyttäminen voi olla yritykselle hankalaa toteuttaa käytännössä. Asiakkaiden välillä voi olla eroja myös siinä, kuinka paljon arvoa he antavat asiakastyytyväisyydelle tai ostamistavalle. (Lin & Lekhawipat 2013, 598, 606–607.)

Ajatellaan tilannetta, jossa yrityksen asiakkaat ovat aktiivisia sosiaalisessa mediassa ja arvostavat tuotteiden nopeaa ostamista (Lin & Lekhawipat 2013, 598, 606–607). Yritys voi kuitenkin päätellä asiakkaan ostamistavasta, millä tavalla hän aikoo ostaa tuotteita tulevaisuudessa (Gefen 2003, 3). Yrityksen kannattaa lisätä vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa sosiaalisessa mediassa sekä kehittää samanaikaisesti verkkokauppansa helppokäyttöisyyttä nopeuttaakseen asiakkaidensa ostotapaa. Näiden toimenpiteiden ansiosta se saa kehitettyä ostotavan asiakkaiden tarpeiden mukaan, jolloin asiakkaat voivat ostaa tuotteita aikaisempaa nopeammin. Tämän johdosta niin asiakastyytyväisyys kuin uudelleenostoaikomukset lisääntyvät, minkä johdosta asiakassuhteet muodostuvat yritykselle aikaisempaa kannattavimmiksi. (Lin & Lekhawipat 2013, 598, 606–607.)

## 2.5 Asiakassuhteet pk-yrityksissä

Syvennän asiakassuhteiden tarkastelua. Tutkin ensin pk-yritysten asiakassuhteita perinteisessä kaupankäynnissä. Tämän jälkeen käsittelen pk-yritysten asiakassuhteita verkkoympäristön näkökulmasta. Pk-yritykset eroavat suurista yrityksistä monella tavalla. Pk-yrityksillä on vähemmän rahallista ja inhimillistä pääomaa käytössään, mutta niiden organisaatorakenne on vähemmän byrokraattinen verrattuna suurempiin yrityksiin. (Hausmann 2005, 774.) Pienessä organisaatiossa kommunikointi ja tehtävien koordinointi on helppoa, henkilöstö on sitoutunutta ja päätöksenteko on joustavaa (Tidd, Bessant & Pavitt 2005, 110, 126). Pk-yrityksen eri toiminnot on integroitu yhteen, minkä ansiosta tiedonvaihto ja päätöksenteko tapahtuvat nopeasti (Hills, Hultman & Miles 2008, 108). Pk-yritysten ainutlaatuisuus perustuu vahvasti asiakaslähtöisyyteen (O'Dwyer ym. 2009, 392). Asiakassuuntautuneisuus ja -tyytyväisyys ovat avaintekijöitä pk-yritysten menestymiselle (Murdoch, Blackey & Blythe 2001, 146).

Asiakassuuntautuneissa pk-yrityksissä organisaation rakenne on epäformaali ja ketterä (Brockman, Jones & Becherer 2012, 440). Pk-yritysten asiakassuhteet ovat tiiviitä (Hills ym. 2008, 108). Henkilöstö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa ja hyvän asiakastuntemuksen ansiosta se pystyy ottamaan asiakkaidensa yksilölliset tarpeen huomioon. Pk-

yritykset ymmärtävät henkilökohtaisten tapaamisten merkityksen asiakassuhteiden hoidossa. Keskustelemalla asiakkaiden kanssa ne saavat tietoa heidän muuttuvista tarpeistaan ja voivat hyödyntää näitä tietoja liiketoiminnassaan. (Murdoch ym. 2001, 146–147, 152–153.) Pk-yritysten kyky hoitaa asiakassuhteita adaptiivisesti tuo niille kilpailuetua suurempiin yrityksiin verrattuna (Harrigan ym. 2011, 505). Näiden ansiosta pk-yrityksillä on hyvät edellytykset reagoida ympäristömuutoksiin (Hausmann 2005, 774). Sosiaalinen verkostoituminen sekä suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin luovat yhdessä perustan pk-yritysten menestymiselle (Hills ym. 2008, 105–106).

Pk-yritysten riskinottokyky kuitenkin vaikuttaa siihen, kuinka paljon pk-yritykset pystyvät hyödyntämään asiakassuuntautuneisuuttaan kokonaisuudessaan. Tässä yhteydessä pk-yritysten riskinottokyvyllä tarkoitetaan omistajien taitoa ottaa riskejä harkitusti siten, että se edistää pk-yritystä menestymään. Markkinoilla voi avautua uusia mahdollisuuksia asiakassuuntautuneisuuden kautta, esimerkiksi asiakkaat voivat haluta yksilöllistä asiakaspalvelua verkko-ostojen yhteyteen. Riskipitoiset pk-yritykset voivat nähdä tämän mahdollisuuden kannattavana. Sen sijaan osa pk-yrityksistä voi jättää tämän mahdollisuuden käyttämättä vedoten sen riskisyyteen. Mahdollisuuden hyödyntäminen riippuu riskinottokyvyn lisäksi myös resursseista. Esimerkiksi pääomien vähäisyyden takia pk-yrityksillä ei ole välttämättä mahdollisuutta käyttää tätä tilaisuutta hyväkseen. (Brockman ym. 2012, 438–440.)

Pk-yritykset kilpailevat markkinoilla kustannusjohtajuuden sijaan usein tuotedifferoinnin avulla eli ne luovat lisäarvoa asiakkailleen esimerkiksi innovaatioiden avulla (Hills ym. 2008, 105–106). Tuotedifferoinnin käyttäminen kilpailuetuna edellyttää, että pk-yrityksellä on riittävästi tietoa kilpailutilanteesta, jotta ne pystyvät luomaan asiakkailleen enemmän lisäarvoa kuin kilpailijat. Jos pk-yrityksillä ei ole tarpeeksi tietoa markkinatilanteesta, ne eivät pysty ottamaan kilpailua huomioon luodessaan arvoa asiakkaalle. (Murdoch 2001, 147.) Pk-yrityksillä voi olla myös asiakasongelmia sekä taktisella että strategisella tasolla (O'Dwyer ym. 2009, 383). Suurissa yrityksissä markkinointi nähdään yhtenä organisatorisena toimintana, kun taas pk-yrityksissä markkinointi nähdään myös sosiaalisena ja henkilökohtaisena toimintana. Pk-yrityksissä markkinointi on usein omistajalähtöistä, mistä johtuen omistajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on tärkeä rooli. Pk-yrityksissä muu henkilöstö toimii osa-aikaisina markkinoijina omistajien rinnalla. (Hills ym. 2008, 100, 104–105.)

Pk-yrityksissä on tyypillistä, että omistajat hoivat asiakassuhteita henkilökohtaisten tapaamisten avulla (Gilmore, Carson & Rocks 2006, 290). Tämän ansiosta omistajat saavat paljon tietoa asiakkailtaan (Hausmann 2005, 774). Tietyissä tilanteissa omistajalähtöinen markkinointi voi toimia kuitenkin rajoittavana tekijänä (Hills ym. 2008, 104). Pk-yritysten omistajien tapa hoitaa asiakassuhteita henkilökohtaisin tapaamisin voi vaatia liikaa ajallisia resursseja (Ritchie & Brindley 2005, 214). He eivät välttämättä hanki riittävästi tietoja pk-yrityksen ulkopuolelta vaan luottavat vahvasti omaan sisäiseen tietämykseensä (Tidd ym. 2005, 162). Myös Hillsin ym. (2008, 109) mukaan pk-yrityksissä painotetaan kokemusta ja intuitiota tiedon lähteinä. Tiddin ym.



(2005, 162) mukaan pk-yrityksillä ei ole riittävästi resursseja ulkopuolisen tiedon hyödyntämiseen.

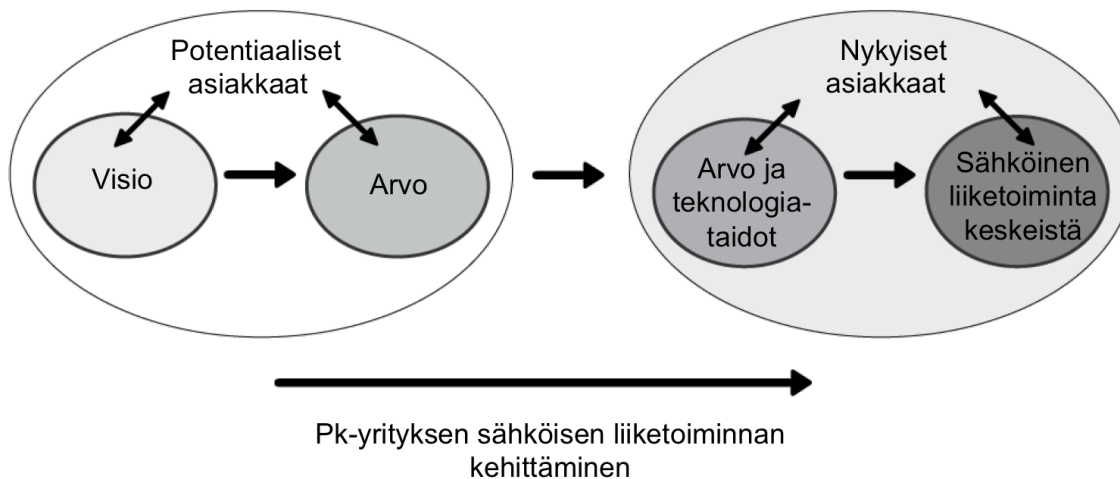
Ajatellaan tilannetta, jossa pk-yrityksen omistaja hoitaa henkilökohtaiset tapaamiset aikaisemman kokemuksen perusteella. Ajanpuutteen vuoksi hän ei kerää asiakaspalautteita tai hanki tietoa markkinatilanteesta. Tehostamalla asiakastietojen keräämistä ja markkinatutkimuksen tekemistä hän pystyy hankimaan niin asiakas- kuin markkinatietoja. Yhdistämällä nämä tiedon yhteen oman kokemuksensa kanssa hän pystyy ottamaan asiakkaidensa tarpeet paremmin huomioon ja luomaan heille lisäarvoa. (Tidd ym. 2005, 162.) Pk-yritys pystyy hyödyntämään näitä tietoja myös toimintansa analysointiin, jotta se löytää uusia nopeampia tapoja tarjota tuotteita asiakkaille ja palvella heitä paremmin kuin kilpailijat (Sok, O’Cass & Sok 2013, 166). Tällä tavalla pk-yritys pystyy tehostamaan rajallisten resurssien käyttöä sekä kohdistamaan asiakassuhdeinvestoinnit tavoitteellisesti tietyille kohderyhmille (Meleanca 2012, 849).

Rajallisten resurssien takia pk-yrityksen kannattaa valita asiakkaita, joiden tarpeisiin se pystyy vastaamaan. Pk-yritys voi löytää uusia asiakkaita mm. aikaisempien liikesuhteidensa kautta tai ottamalla henkilökohtaisesti yhteyttä mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Se saavuttaa kilpailuetua markkinoilla panostamalla tuotteidensa laatuun ja omaan osaamiseensa. (Lindman 2004, 144–145.) Uuden osaamisen luominen onnistuu, kun pk-yrityksellä on taitoa liittää henkilöstönsä eri osaamisalueita yhteen. Esimerkiksi innovaatio-, markkinointi- ja oppimistaitojen integrointi luo pk-yritykseen ainutlaatuisia osaamista, minkä avulla se saavuttaa kilpailuetua. (Sok ym. 2013, 166.)

Panostaminen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen sekä asiakaslupausten täyttämiseen mahdollistavat pk-yrityksen asiakassuhteiden myönteisen kehityksen. Asiakastyytyväisyys voi perustua pk-yrityksen henkilökohtaiseen asiakaspalveluun, säännölliseen yhteydenpitoon asiakkaiden suuntaan tai kykyyn mukautua asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Asiakkaat voivat arvostaa myös tuotteen laatua tai sen luotettavaa ja nopeaa toimitusta. Pk-yrityksen ei välttämättä tarvitse kerätä asiakastyytyväisyyttä systemaattisesti. Asiakkaiden vähäisestä määrästä johtuen pk-yritys tuntee asiakkaansa hyvin. Esimerkiksi pk-yrityksen omistaja voi henkilökohtaisten tapaamisten perusteella arvioida, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat pk-yrityksen toimintaan. (Lindman 2004, 145–146.)

Sähköinen liiketoiminta voi tarjota pk-yritykselle pitkäaikaista hyötyä (Poon & Swatman 1999, 11–12). Pk-yrityksen alttius ympäristön epävarmuudelle voi vaikuttaa sen suhtautumiseen sähköistä liiketoimintaa kohtaan. Herkkyys asiakkaiden tai kilpailutilanteiden muutoksiin lisää pk-yrityksen todennäköisyyttä sähköisen liiketoiminnan hyödyntämiseen. (McCole & Ramsey 2004, 44.) McGowanin ja Durkinin (2002, 366–367, 370, 372) mukaan pk-yrityksen asiakassuhteiden muodostuminen tapahtuu verkkoympäristössä vaiheittain, joka on nähtävissä kuviossa 4. Alkuvaiheessa pk-yritys on vuorovaikutuksessa potentiaalsiin asiakkaisiin, sillä se ei ole vielä muodostunut suhteita asiakkaisiin sähköisessä liiketoiminnassa. Pk-yrityksen liiketoiminnan kehittäminen edellyttää, että pk-yrityksellä on visio sähköisen liiketoiminnan tarjoamista mahdollisuuksista. Lisäksi sen on osattava arvioida, kuinka paljon lisäarvoa verkkoympäristön hyö-

dyntäminen tuo asiakassuhteisiin. Jotta pk-yritys pystyy muodostamaan asiakassuhteita potentiaalisten asiakkaiden kanssa, sen on osattava kiinnittää huomiota teknologiataitojen kehittämiseen sähköisessä liiketoiminnassa. Hankkimalla niitä riittävästi pk-yritykselle avautuu mahdollisuus



**Kuvio 4 Pk-yrityksen asiakassuhteiden muodostaminen sähköisessä liiketoiminnassa (McGowan & Durkin 2002, 366)**

sähköisen liiketoiminnan tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämiseen asiakassuhteissa. Pk-yrityksen on osattava myös hallita sähköistä liiketoimintaa tavoitteellisesti menestyäkseen. Tämän ansiosta asiakassuhteiden kumpikin osapuoli niin pk-yritys kuin sen asiakkaat ymmärtävät sähköisen liiketoiminnan merkityksen. Parantamalla taitojaan näillä kaikilla osa-alueilla pk-yritys pystyy kehittämään ja ylläpitämään asiakassuhteitaan verkkoympäristössä. (McGowan & Durkin 2002, 366–367, 370, 372.)

Maantieteelliset etäisyydet ja aikaerot eivät rajoita pk-yrityksen ja asiakkaiden vuorovaikutusta verkkoympäristössä (Poon & Swatman 1999, 11–12). Vuorovaikutus pk-yrityksen ja asiakkaiden välillä voi muodostua verkkoympäristössä jopa tiiviimmäksi kuin perinteisessä kaupankäynnissä, sillä pk-yritys ja asiakkaat voivat valita vapaammin vuorovaikutuksen ajankohdan tarpeidensa mukaisesti. Pk-yritys voi kerätä asiakastietoja ja hyödyntää niitä jakaessaan tuotetietoja asiakkailleen. Verkkoympäristö mahdollistaa pk-yritykselle asiakassuhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen myös laajoissa verkostoissa. (McGowan & Durkin 2002, 364, 366–367.)

Muodostamalla verkostoja sosiaalisessa mediassa pk-yritys voi lisätä näkyvyyttään niin potentiaalisten kuin nykyisten asiakkaiden keskuudessa ja kasvattaa markkinoitaan paikallismarkkinoiden sijaan globaalisti. (Kahara, Yamimib, Bunaric & Habil 2012, 567–569.) Sosiaalisen median avulla pk-yritys voi hankkia uusia asiakkaita ja ylläpitää nykyisiä asiakkaitaan tehokkaalla ja edullisella tavalla. Sosiaalisessa mediassa pk-yritys voi rakentaa asiakassuhteitaan luo-

malla asiakkaiden kanssa yhteisöjä, jossa luottamusta ja tietämystä rakennetaan kollektiivisesti sekä asioita luodaan yhdessä. (Snaupp & Belanger 2014, 188, 201.) Edesauttamalla verkostoissa yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen syntymistä asiakkaidensa keskuudessa pk-yritys voi vahvistaa suhteita asiakkaisiinsa.

Ajatellaan tilannetta, jossa asiakas ottaa yhteyttä pk-yritykseen verkostojen kautta saadakseen tuotetietoa. Asiakas voi kerätä verkostoissa sekä pk-yritykseltä että muilta asiakkailta tuotetietoja samanaikaisesti. Nämä tuotetiedot voivat yhdessä edistää asiakasta tekemään myönteisen ostopäätöksen. Oston jälkeen pk-yritys voi tarjota tuotteen ostaneelle asiakkaalle tukea, esimerkiksi kertomalla suosituksia tuotteen käytöstä tai kunnossapidosta. Verkostojen johdosta pk-yrityksen asiakastuen tieto leviää myös muille asiakkaille sekä mahdollisesti heidän kavereilleen. Niin pk-yritys kuin asiakkaat voivat osallistua verkostojen toimintaan luomalla, muokkaamalla ja jakamalla sisältöä tasavertaisesti. Verkostoissa asiakkaat voivat vaikuttaa pk-yritykseen. Kaiken kaikkiaan sosiaalinen media tarjoaa pk-yritykselle mahdollisuuden kokonaisvaltaisen asiakastuen toteuttamiseen, ennen kuin asiakas ostaa tuotteen ja myös sen jälkeen. (Kahara ym. 2012, 567–569.) Myös Snauppin ja Belangerin (2014, 192) mukaan sosiaalisen median käyttö vaikuttaa positiivisesti pk-yrityksen asiakaspalveluun, minkä johdosta asiakkaiden tyytyväisyys pk-yritystä kohtaan paranee.

## 3 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINNAN KEHITTÄMINEN

### 3.1 Teknologian merkitys asiakassuhteissa

Tutkin pk-yritysten asiakassuhteiden sähköisen hallinnan kehittämistä ensin teknologian näkökulmasta. Verkkoympäristössä teknologia vaikuttaa siihen, millä tavalla pk-yritykset voivat olla vuorovaikutuksessa asiakkaisiinsa. Onnistuakseen asiakassuhteissa verkkoympäristössä yrityksen on osattava ensinnäkin välittää asiakkailleen tietoa tarkasti ja oikea-aikaisesti. Tämän lisäksi siltä edellytetään reagointikykyä, jotta se pystyy vastaamaan asiakkaiden yhteydenottoihin mahdollisimman nopeasti. (Aziz & Omar 2013, 263.)

Froehlen ja Rothin (2004, 3) mukaan yritys voi hyödyntää teknologiaa asiakassuhteissaan monella tavalla. Ensinnäkin se voi tukea henkilökohtaisia asiakastapaamisia teknologian avulla itsenäisesti ilman, että asiakkaat osallistuvat teknologian käyttöön. Halutessaan yritys voi laajentaa teknologian hyödyntämistä asiakastapaamisissa, minkä johdosta asiakassuhteen kummatkin osapuolet, niin yritys kuin sen asiakkaat, voivat olla yhteydessä toisiinsa saman teknologian avulla. Asiakassuhteissa voi syntyä vuorovaikutustilanteita, jotka edellyttävät eriaikaisuuden sijaan samanaikaisuutta. (Froehle & Roth 2004, 3.)

Ajatellaan tilannetta, jossa asiakas haluaa löytää yrityksen verkkokaupan laajasta tuotevalikoimasta itselleen parhaiten soveltuvan tuotteen. Tarjoamalla asiakkaalleen reaaliaikaista asiakastukea yritys voi helpottaa asiakkaan ostopäätöksentekoa verkkokaupassa. Yrityksellä on mahdollisuus valita, millä tavalla se hyödyntää teknologiaa asiakastuen toteuttamiseen. Teknologia mahdollistaa niin eri- kuin samanaikaisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Yritys voi tarvittaessa toteuttaa henkilökohtaisen asiakaspalvelun kokonaan teknologian avulla. Tässä tapauksessa yritys ei tuota asiakkailleen suoraan tietoa, vaan nämä etsivät valmiita ratkaisuja yleisimpiin ongelma-kohtiin itsenäisesti yrityksen tarjoaman palvelun kautta. (Froehle & Roth 2004, 3.)

Sähköinen liiketoiminta on teknologiaan perustavaa vaihdantaa (Ching & Ellis 2004, 409), josta pk-yritykset voivat toteuttaa monin eri tavoin. Wilson, Daniel ja Davies (2008, 497–500) esittävät, että pk-yritykset on jaettavissa neljään ryhmään riippuen sähköisten liiketoiminnan laajuudesta: kehittäjät, yhteydenpitäjät, aloitteentekijät ja asiakkaan elinkaaren johtajat. Osa pk-yrityksistä kuuluu kehittäjiin eli niiden sähköinen liiketoiminta on suhteellisen rajoittunutta, jolloin pk-yritysten työntekijöiden sisäistä vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa asiakkaiden suuntaan tapahtuu vähäisissä määrin. Kehittäjät pyrkivät kuitenkin luomaan sähköisiä palveluja laajentaakseen vuorovaikutusta niin henkilöstön kuin asiakkaiden kanssa. Yhteydenpitäjät puolestaan osaavat käyttää Internet-teknologiaa laaja-alaisesti hyväksi erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, mutta niiden on kehitettävä sähköisiä palveluja ja verkkosivuja edelleen tarjotakseen asiakkailleen kattavasti tuote- ja palvelutietoja. Aloitteentekijöillä puolestaan on kyky tuottaa tuote- ja palvelutietoja asiakkaille Internet-teknologian avulla, mutta niiden on osattava kehittää teknolo-

giaperusteisia vaihdantatilanteita edelleen helpottaakseen mm. asiakkaiden tuote- ja palveluostaja. Sen sijaan asiakkaan elinkaaren johtajilla on kyky tarjota asiakkailleen monipuolisia sähköisiä palveluja, jotka mahdollistavat niin myynnin jälkeisen tuen kuin sähköisten transaktiutilanteiden toteuttamisen Internet-teknologian avulla. Näiden sähköisten palvelujen avulla asiakkaan elinkaaren johtajien on mahdollista ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan. Tähän ryhmään kuuluvilla pk-yrityksillä ei ole välttämättä tarvetta niinkään olemassa olevien toimintojen kehittämiseen, vaan ne voivat keskittyä uuden sähköisen liiketoimintaosaamisen luomiseen. (Wilson ym. 2008, 497–500.)

Whenin ja Chenin (2010, 94–95) mukaan pk-yritysten on osattava laajentaa IT-osaamistaan saavuttaakseen taloudellista hyötyä sähköisestä liiketoiminnasta suuryritysten tavoin. Pk-yritykset voivat parantaa IT-osaamistaan kahdella tavalla, mm. panostamalla henkilöstön osaamiseen tai hankkimalla sitä muista yrityksistä ulkoistamisen kautta. Pk-yritysten kannattaa kuitenkin panostaa henkilöstön IT-taitojen asteittaiseen parantamiseen, sillä se tuottaa enemmän taloudellista hyötyä kuin IT-osaamisen ulkoistaminen. (When & Chen 2010, 94–95.) Pk-yritysten johdon on osattava luoda organisaatioon kulttuuri, jossa henkilöstö suhtautuu IT:hen myönteisesti (Aziz & Omar 2013, 263).

Soto-Acostan ja Merono-Cerdanin (2008, 57) mukaan pk-yrityksillä on tyypillisesti vähemmän teknologisia resursseja suuryrityksiin verrattuna. Niiden IT-investoinnit, erityisesti Internet-teknologiaan, kasvavat kuitenkin lisääntyvässä määrin. Pk-yritysten on hyvä ottaa huomioon, etteivät IT-investoinnit tuota automaattisesti positiivista liiketaloudellista hyötyä. Niiden on osattava myös kehittää jatkuvasti sähköistä liiketoimintaosaamistaan Internet-teknologian avulla, mikä mahdollistaa resurssien tehokkaan ja monipuolisen käytön ja yhdistämisen ei pelkästään organisaation sisällä vaan myös sieltä ulospäin. Pk-yritykset voivat näin ollen hyödyntää niin henkilöstöään kuin asiakkaitaan sähköisen liiketoiminnan kehittämisessä. Tämän lisäksi niiden on osattava ottaa huomioon, millä tavalla kilpailijat kehittävät sähköistä liiketoimintaan. Kilpailutilanteesta riippuen pk-yritysten on panostettava henkilöstön sähköiseen liiketoimintaosaamiseen säilyttääkseen markkina-asemansa. (Soto-Acosta & Merono-Cerdan 2008, 57.)

### **3.2 Innovatiivisuuden hyödyntäminen asiakassuhteissa**

Seuraavaksi tutkin, millä tavalla pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteita innovatiivisuuden keinoin. Innovatiivisuus on moniulotteinen käsite, ja se voidaan määrittää usealla eri tavalla. Tässä yhteydessä innovatiivisuus kuvaa, miten yritys pystyy luomaan, kehittämään, soveltamaan ja käyttämään uusia ideoita tai toimintoja organisaatiossa. Pk-yritykset voivat vahvistaa kilpailukykyään tai reagoida markkinoilla tapahtuviin muutoksiin innovatiivisuuden keinoin. Markkinoiden kova kilpailu ei lisää automaattisesti pk-yritysten innovatiivisuutta, sillä tällaisessa tilanteessa pk-yritykset voivat käyttää mm. erilaisia asiakassuhdetaktiikoita markkina-asemansa säilyttämiseksi. Mitä voimakkaampia markkina- tai kysyntämuutokset ovat, sitä herkemmin pk-

yritykset pyrkivät ohjaamaan liiketoimintaansa innovatiivisuuden avulla uuteen suuntaan. Ajatellaan tilannetta, jossa pk-yritykset kohtaavat sähköisillä markkinoilla voimakkaita epävarmuustekijöitä. Kannustamalla henkilöstöään innovatiivisuuteen sekä rakentamalla organisaatioon soveltuvia innovaatiokäytäntöjä ne pystyvät vahvistamaan ja kehittämään asiakassuhteitaan. (Uzkurt, Kumar, Kimzan & Sert 2012, 2–3, 5, 16–17.)

Aziz ja Omar (2013, 271–272) täydentävät tätä näkökulmaa esittämällä, että innovatiivisuus edellyttää pk-yrityksissä sujuvaa tiedonkulkua ja -jakamista organisaatiossa. Pk-yritysten on osattava tarkkailla sekä markkinoiden trendejä että ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia intensiivisesti, jotta ne pystyvät mukauttamaan innovaatiotoimintaansa asiakastarpeiden mukaan. Vahvistaakseen organisaation oppimista pk-yritysten on osattava yhdistää henkilöstön erilaista osaamista yhteen sekä kannustettava työntekijöitä aktiiviseen tiedonhankintaan niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Hankkimalla aktiivisesti palautetta asiakkailta ja henkilöstöltä sekä edesauttamalla heidän välistä vuorovaikutusta pk-yritykset pystyvät uudistumaan ja toimimaan proaktiivisesti innovaatiotoiminnassaan. (Aziz & Omar 2013, 271–272.)

Wilsonin ym. (2008, 497–500) mukaan pk-yritykset voivat käyttää asiakassuhteissa sähköisiä palveluja monipuolisesti, mm. vuorovaikutuksen ja tiedon vaihtamisen edistämiseen sekä tuotteiden myynnin ja sen jälkeisen tuen toteuttamiseen. Pk-yritykset voivat siis kehittää asiakassuhteitaan panostamalla sähköisten palvelujen parantamiseen. (Wilson ym. 2008, 497–500.) Tässä kehitystyössä yritysten kannattaa kiinnittää huomiota verkkoympäristön monikanavaisuuteen. Asiakaskokemukset syntyvät nimittäin monen eri kanavan kautta, mm. sähköpostitse, verkkosivujen ja sosiaalisen median välityksellä. Yritysten kannattaa kehittää eri kanavien sähköisiä palveluja kokonaisvaltaisesti. Tällä tavalla varmistetaan, että jokainen kanava tuottaa arvoa asiakkaille. (Scherer, Wunderlich & von Wagenheim 2015, 197.)

Kuon ja Chaon (2014, 107) mukaan pk-yritykset voivat innovatiivisten palvelujen keinoin sekä kasvattaa asiakaskuntaansa että lisätä nykyisten asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Myös Azizin ja Omarin (2013, 271) mukaan innovatiiviset pk-yritykset pystyvät houkuttelemaan uusia asiakkaita. Jos tällaiset pk-yritykset osaavat toimia vielä asiakassuuntautuneesti, niillä on mahdollisuus pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen. (Aziz & Omar 2013, 271.) Sähköisten palvelujen kehityksessä yritysten on kiinnitettävä huomiota niiden käytettävyyteen ja käyttökokemukseen. Tällä tavalla varmistetaan, etteivät asiakkaat ainoastaan opi käyttämään sähköisiä palveluja nopeasti vaan myös sitoutuvat niiden jatkuva-aikaiseen käyttöön. Lisäksi yritysten on osattava arvioida, kuinka paljon arvoa uudet sähköiset palvelut luovat asiakkaille. Keräämällä asiakastietoa laaja-alaisesti mm. sähköisten palvelujen, verkkokaupan tai sosiaalisen median avulla ne voivat mahdollisesti tunnistaa asiakkaidensa uusia käyttäytymistapoja. Yritysten kannattaa myös tukea henkilöstönsä jatkuvaa oppimista ja uusien taitojen aktiivista hankkimista, jotta ne pysyvät teknologian kehityksessä mukana sekä voivat hyödyntää uusien teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia nopeasti. (Nylen & Holmström 2015, 58–60.) Yritykset hyötyvät, kun ne osaavat kannustaa henkilöstöään luomaan innovaatioita ei ainoastaan itsenäisesti vaan myös yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämän ansioista ne voivat oppia ymmärtämään asiakkaitaan sekä vastaamaan

heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa paremmin. Asiakkaiden osallistuminen innovaatioiden luontiin voi mahdollisesti edistää yrityksiä vähentämään innovaatioiden riskejä. (Maklan, Knox & Ryals 2007, 221.)

Palveluinnovatiivisuus voi tarkoittaa niin nykyisten kuin uusien palvelujen kehittämistä tai soveltamista, ja se koostuu neljästä ulottuvuudesta: palvelukonsepti, asiakasrajapinta, palvelun jakelu sekä teknologia. Luodessaan palveluinnovaatioita yritys voi käyttää vain yhtä ulottuvuutta tai yhdistellä näitä ulottuvuuksia vapaasti toisiinsa. Palveluinnovaatioiden avulla pk-yritykset voivat muiden yritysten tavoin täydentää nykyisiä sähköisiä palveluja lisäämällä niihin uusia ominaisuuksia tai kehittää kokonaan uusia palvelukonsepteja. Esimerkiksi kehittämällä verkko-kauppaa eteenpäin pk-yritykset voivat tarjota asiakkailleen parempia ostokokemuksia. Palveluinnovaatio voi sisältää myös uusien tapojen löytämistä asiakassuhteiden vuorovaikutustilanteisiin. Asiakkaiden on entistä helpompaa käyttää sähköisiä palveluja, kun pk-yritykset osaavat kehittää niiden rajapintoja. Myynnin jälkeisen tuen kehittäminen voi nopeuttaa tiedonvaihtoa pk-yrityksen ja asiakkaan välillä, minkä johdosta se pystyy tarjoamaan asiakkaalleen tuotetukea välittömästi. (den Hertog 2000, 495–499.)

Palveluinnovaatio voi kohdistua myös sähköisten palvelujen jakeluun, jossa organisaation sisäiset muutokset ovat edellytys uusien sähköisten palvelujen tarjoamiseen asiakkaille. Tällaiset muutokset voivat mahdollisesti muokata myös asiakassuhteita. Esimerkiksi luomalla uuden tavan verkkokaupan organisointiin pk-yritys voi lisätä tuotevalikoimaa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan, minkä johdosta asiakkaiden tyytyväisyys pk-yritystä kohtaan voi kasvaa. Palveluinnovaatioiden toteutus sähköisessä liiketoiminnassa vaatii usein teknologiaa, erityisesti IT:tä, vaikkakaan se ei ole aina välttämättömyys. (den Hertog 2000, 495–499.) Kuon ja Chaon (2014, 104) mukaan IT on hyvä työkalu palveluinnovaatioiden toteuttamiseen. Pk-yritysten on osattava hankkia aktiivisesti uutta IT:tä ottamalla esimerkkiä suuryrityksistä, jotka kehittävät aktiivisesti IT:tä eteenpäin toteuttaakseen palveluinnovaatioita. (den Hertog 2000, 495–499.)

### **3.3 Asiakassuhteiden hallinta sähköisesti**

#### **3.3.1 Asiakassuhteiden hallinta**

Tarkastelen asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä pk-yritysten näkökulmasta. Määrittelän ensin CRM:n käsitteen. Tämän jälkeen tutkin, miten pk-yritykset voivat toteuttaa sähköistä CRM:ää eli e-CRM:ää Internet-teknologian avulla. Jayachandran ym. (2005, 178) esittävät, että yritykset tavoittelevat luottamuksellisten ja arvokkaiden asiakassuhteiden ylläpitämistä vuorovaikutuksen avulla. Yritykset voivat hyödyntää CRM:ää parantaakseen vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa. Tiedolla on hyvin oleellinen merkitys, jotta yritykset voivat luoda ja säilyttää asiakassuhteitaan pitkäaikaisesti. Niiden on osattava jakaa ja vaihtaa tietoa asiakkaidensa kanssa

ymmärtääkseen heidän tarpeitaan ja käyttäytymistään mahdollisimman hyvin. (Jayachandran ym. 2005, 178–179.)

CRM koostuu kaikkiaan neljästä osa-alueesta: tieto, teknologia, henkilöstö ja asiakasprosessit. Teknologia mahdollistaa ajankohtaisten tietojen keräämisen sekä asiakasprosessien toteuttamisen yritysten organisaatiossa, esimerkiksi asiakaspalvelussa tai myynnin jälkeisessä tuessa. Henkilöstön osaaminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvin se osaa käyttää ja tulkita CRM:ää asiakassuhteidensa hallintaan (Araman 2014, 123.) CRM mahdollistaa tietojen keräämisen, jakamisen ja yhteenliittämisen sekä analysoinnin (Ratnasingam 2008, 31), minkä avulla yritykset voivat rakentaa pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita.

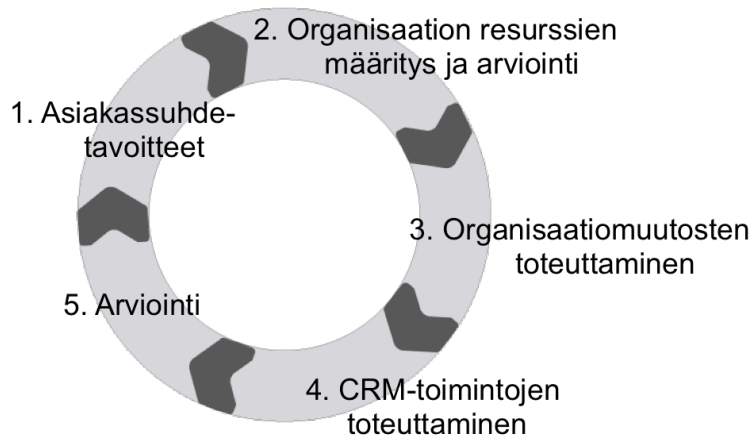
CRM ei tarkoita ainoastaan asiakaskunnan luomista tai ylläpitämistä vaan auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan paremmin sekä luomaan arvoa yhdessä heidän kanssaan. Tämä on mahdollista toteuttaa, kun yrityksellä on taitoa integroida organisaation eri prosesseja ja toimintoja sekä henkilöstönsä osaamista teknologian avulla. (Payne & Frow 2005, 168.) Asiakastietojen kokoaminen yhteen useista eri lähteistä on tärkeää, sillä yritysten vuorovaikutustilanteet asiakkaiden kanssa voivat tapahtua monella eri tavalla. Aikaisempien asiakastietojen hyödyntäminen uusissa vuorovaikutustilanteissa lisää johdonmukaisuutta asiakassuhteiden hallintaan. (Jayachandran ym. 2005, 178–179.) Ajatellaan tilannetta, jossa yrityksen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kasvattaminen asiakaskokemusten avulla (Roberts, Liu & Hazard 2005, 320). Asiakaskokemukset syntyvät, kun asiakkaat muodostavat omia näkemyksiä niin suorista kuin epäsuorista kohtaamistilanteista yrityksen kanssa. Esimerkiksi panostamalla avoimeen, proaktiiviseen ja tehokkaaseen vuorovaikutukseen ja palveluihin yritys voi parantaa asiakkaidensa kokemuksia ennen tuotteen ostoa, ostovaiheessa tai sen jälkeen. (Lemke, Clark & Wilson 2011, 848, 861.)

Kun yrityksellä on pitkäaikainen näkemys asiakassuhteidensa kehittamisestä, se voi myös hoitaa asiakassuhteitaan paremmin. Kuvion 5 CRM-prosessimalli kuvaa, miten yritys voi hallita asiakassuhteitaan päämäärätietoisesti. Tämän CRM-prosessin ensimmäisessä vaiheessa yritys asettaa selkeät asiakassuhdetavoitteet, joita voivat olla mm. nykyisten tai uusien asiakkaiden tyytyväisyyden parantaminen. Nämä tavoitteet ovat yhtenäisessä linjassa yrityksen asiakassuhdestrategian kanssa. Toisessa vaiheessa yrityksen on arvioitava, miten organisaation resurssit yhdessä sisäisten ja ulkoisten prosessien kanssa tukevat asiakkaan elinkaaren arvon (CLV) muodostumista. Kolmannessa vaiheessa yrityksen tehtävä on muodostaa organisaatioon uusia käytäntöjä, jotka tukevat organisaation asiakassuuntautuneen yrityskulttuurin syntymistä ja henkilöstön sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. (Roberts ym. 2005, 318–322.)

CRM-prosessin kolme ensimmäistä vaihetta luovat hyvän perustan, jotta yritys voi suunnitella ja toteuttaa CRM-toimintoja tavoitteellisesti. CRM-prosessin lopussa yrityksen on osattava arvioida, kuinka paljon hyötyä erilaiset CRM-toiminnot sille tuottavat. Yritys voi valita useiden mittareiden joukosta omiin asiakassuhdetavoitteisiin parhaiten soveltuvia menetelmiä, joiden avulla se pystyy mm. mittaamaan asiakastyytyväisyyttä ja CLV:n kehittymistä. Tarvittaessa yritys voi



hyödyntää näitä mittaustuloksia myöhemmin kehittääkseen asiakassuhteiden hallintaa edelleen. (Roberts ym. 2005, 318–322.)



**Kuvio 5 Yrityksen CRM-prosessimalli (Roberts ym. 2005, 318)**

CRM:ää voidaan kehittää eteenpäin erilaisten teknologioiden, esimerkiksi IT:n ja Internet-teknologian, avulla. Tällöin yritykset voivat hallita asiakassuhteitaan osittain tai kokonaan sähköisesti e-CRM:n avulla. Tämä nopeuttaa asiakastietojen keräämistä, välittämistä ja analysointia, minkä ansiosta yritykset voivat tarjota asiakkailleen parempia palveluja. (Ratnasingam 2008, 31.) Lisäksi e-CRM mahdollistaa asiakastietojen jatkuvan päivittämisen ja keräämisen jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Käyttämällä e-CRM:ää yritykset voivat parantaa asiakastietojaan merkittävästi. Myös asiakasprosessit kehittyvät, sillä henkilöstö voi hyödyntää paremmin omaa osaamistaan asiakastietojen analysoinnissa. Yritykset voivat profiloida asiakkaitaan heidän ominaisuuksiensa perusteella ja tarjota niiden avulla heille yksilöllisiä tuotteita ja palveluja. Näin ollen e-CRM:n käyttö vaikuttaa positiivisesti myös asiakastytyväisyyteen. (Mithas, Krishnan & Fornell 2005, 201–202, 204.) Yritykset voivat käyttää verkkoympäristössä esimerkiksi verkko-kauppaa asiakastietojen keräämiseen. Yhdistämällä ja analysoimalla näitä tietoja e-CRM:n avulla yritykset voivat kehittää vuorovaikutustaan asiakkaidensa kanssa. Ottamalla heidän yksilölliset tarpeensa paremmin huomioon ne voivat luoda asiakkailleen myönteisiä kokemuksia vuorovaikutustilanteissa. (Kennedy 2006, 59–62.)

Myös pk-yritysten on mahdollista käyttää teknologiaa hyväksi luodakseen ja ylläpitääkseen asiakassuhteita verkkoympäristössä. Pk-yritykset saavat e-CRM:n avulla monenlaisia hyötyjä: sisäisten ja ulkoisten toimintojen tehostaminen ja kannattavuuden parantaminen. Näiden toimintojen tehostamisen kautta pk-yritykset voivat ohjata vähäisiä resurssejaan muihin toimintoihin parantaakseen asiakassuhteidensa laatua sekä vastataiseen asiakkaidensa yksilöllisiin tarpeisiin. (Harrigan ym. 2011, 504, 514–519.) Pk-yritykset onnistuvat vahvistamaan vuorovaikutusta asiakkaidensa kanssa verkkoympäristössä e-CRM:n avulla. Tosin niiden on kiinnitettävä huomiota

siihen, etteivät asiakkaiden yhteydenottotavat ole välttämättä samanlaiset. Esimerkiksi osa asiakkaista voi suosia sähköpostitse tapahtuvia henkilökohtaisia keskusteluja, kun taas toisille asiakkaille sosiaalinen media soveltuu kanssakäymiseen parhaiten. Näiden edellä mainittujen hyötyjen lisäksi pk-yritysten on mahdollista parantaa omaa markkina-asemaansa sähköisillä markkinoilla e-CRM:n avulla. (Harrigan, Ramsey & Ibbotson 2012, 136, 148.) Saavuttaakseen e-CRM:n hyödyt täysimääräisesti pk-yritysten on osattava asettaa e-CRM:lle strategiset tavoitteet. Nämä ohjaavat pk-yritysten toimintaa, jotta ne osaavat luoda organisaatioon e-CRM:ää tukevia käytäntöjä. Lisäksi pk-yritysten on huolehdittava asiakastietojen ja -prosessien yhdistämisestä. Muussa tapauksessa e-CRM tuottaa niille pitkäaikaisten hyötyjen sijaan vain satunnaisia etuja. (Harrigan ym. 2011, 504, 514–519.)

### **3.3.2 Tietokannat**

Harriganin ym. (2012, 149) mukaan pk-yritykset voivat erilaisissa yhteydenottoilanteissa kerätä asiakkaistaan tietoa tietokantoihin sekä hallita niiden avulla asiakassuhteitaan verkkoympäristössä. McIntyre (2003, 25) esittää, että yritykset voivat kerätä e-CRM:n tietokantojen avulla asiakkaiden yhteystietojen ja demografisten tietojen lisäksi myös paljon muuta. Yritysten henkilöstö voi mm. koota yhteen omia kokemuksiaan kohdatessaan asiakkaitaan. Koska näiden kokemusten kerääminen tapahtuu sähköisesti, voidaan niiden sisältöä muokata joustavasti. Tietokannat mahdollistavat asiakastietojen keräämisen verkkokaupan tai -sivujen avulla, jolloin yritykset saavat tietoa mm. asiakkaidensa erilaisista etsintä-, valinta- ja ostamistavoista. (McIntyre 2003, 25.)

Tietokantoihin syntyy aktiivisia tietoja, kun asiakkaat osallistuvat niiden tuottamiseen. Sen sijaan yritysten kerätessä tietoja itsenäisesti muodostuu tietokantoihin passiivisia tietoja. Tietokannat mahdollistavat monipuolisten ja laadukkaiden tietojen keräämisen, jolloin yritykset saavat tarkkoja ja ajankohtaisia tietoja asiakkaistaan. Aktiiviset tiedot ovat itsessään arvokkaita, mutta myös niiden yhdistäminen passiivisiin tietoihin auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. (O'leary, Rao & Perry 2004, 343, 346, 348.) Nämä tiedot edesauttavat yrityksiä seuraamaan asiakkaiden käyttäytymistä (McIntyre 2003, 25), mikä mahdollistaa tulevien trendien tunnistamisen (Harrigan ym. 2012, 149).

Tietokantojen hyödyntämisen avulla yritykset osaavat räätälöidä nykyisiä tuotteita asiakkaiden tarpeiden mukaan tai kehittää kokonaan uusia tuotteita. Tämän johdosta asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus yrityksiä kohtaan lisääntyvät. (O'leary ym. 2004, 343, 346, 348.) Pk-yritykset ymmärtävät asiakastietojen tärkeyden, mutta niiden tietokantojen hyödyntäminen voi olla hajanaista. Esimerkiksi asiakastietojen analysointi asiakassuhteiden kannattavuuden arvioinnissa on suhteellisen vähäistä. Pk-yritysten ajalliset resurssit ja osaaminen voivat olla riittämättömiä, mistä syystä ne eivät pysty integroimaan ja hyödyntämään asiakastietoja tehokkaasti asiakassuhteissaan. (Harrigan ym. 2012, 142, 144.)

### 3.3.3 *Sähköposti*

Pk-yritykset voivat laajentaa e-CRM:ää käyttämällä sähköpostia. Sähköposti mahdollistaa pk-yritysten yksilöllisten vaatimusten huomioon ottamisen e-CRM:ssä (Harrigan ym. 2011, 520). Asiakastietojen tehokas kerääminen on mahdollista toteuttaa tietokantojen lisäksi myös sähköpostilla. Näin ollen pk-yritykset voivat valita, haluavatko ne käyttää asiakastietojen keräämiseen sähköpostia tai tietokantoja. (Harrigan ym. 2012, 138, 140.) Yritykset saavat sähköpostin avulla suoran yhteyden asiakkaisiinsa (Kennedy 2006, 57, 62). Yritysten on osattava reagoida asiakkaidensa sähköposteihin mahdollisimman nopeasti, sillä se vaikuttaa positiivisesti asiakastytyväisyyteen (Moore & Moore 2004, 10). Pk-yrityksillä on tyypillisesti läheiset asiakassuhteet (Hills ym. 2008, 108), joissa henkilökohtaisilla asiakastapaamisilla on tärkeä merkitys (Murdoch ym. 2001, 146–147, 152–153).

Verkkoympäristössä yhteydenpito asiakkaisiin voidaan toteuttaa helposti sähköpostitse. Pk-yritysten kannattaa kuitenkin käyttää sähköpostia asiakassuhteiden luomisen sijaan niiden säilyttämiseen. Asiakassuhteiden kehittyessä osapuolet tulevat toisilleen vähitellen tutuiksi, minkä jälkeen pk-yritykset voivat lisätä tai täydentää yhteydenpitoa asiakkaisiin käyttämällä sähköpostia henkilökohtaisten tapaamisten tukemiseen. Sähköpostiviestinnässään pk-yritysten on kiinnitettävä huomiota sisällön yksinkertaisuuteen ja jatkuvuuteen ylläpitääkseen vuorovaikutuksen tehokkaana. (Harrigan ym. 2012, 138, 140, 146, 149.) Tarvittaessa yritykset voivat lähettää yksilöllisten sähköpostien sijaan myös ryhmäviestejä suuremmalle asiakasryhmälle, minkä ansiosta asiakkaat saavat säännöllisesti tietoa esimerkiksi yritysten uutuustuotteista. Kaiken kaikkiaan sähköposti vahvistaa yritysten ja asiakkaiden välistä yhteydenpitoa, mikä voi vaikuttaa positiivisesti asiakastytyväisyyteen. (Harrigan ym. 2011, 518, 521.)

### 3.3.4 *Verkkosivut*

Pk-yritykset voivat hyödyntää e-CRM:ssä verkkosivuja, minkä ansiosta niille avautuu mahdollisuus luoda ja ylläpitää asiakassuhteita globaalisti (Harrigan ym. 2012, 129, 140). Verkkosivut mahdollistavat yritysten näkyvyyden lisäämisen ja tuotteiden myynnin sähköisillä markkinoilla. Niiden avulla yritykset voivat hankkia uusia asiakkaita sekä ylläpitää asiakassuhteita tehokkaasti verkkoympäristössä. (Grewal, Lindsey-Mullikin & Munger 2003, 36.) Kehittämällä verkkosivuja johdonmukaisesti yritykset voivat tarjota asiakkailleen erilaisia tietoja sekä palveluja enemmän (Beatty, Reay, Dick & Miller 2011, 8, 36–38). Esimerkiksi verkkokaupan toiminnallisuutta lisäämällä yritykset voivat tarjota asiakkailleen yksilöllisiä ostokokemuksia sekä helpottavat asiakkaiden tuotteiden etsintää, valitsemista ja ostamista. Verkkosivut mahdollistavat joustavan vuorovaikutuksen toteuttamisen yritysten ja asiakkaiden välille, mikä vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden sitoutumiseen. (Grewal ym. 2003, 37–38.)

Merrilees (2002, 123) täydentää Grewalin ym. (2003, 37–38) näkökulmaa. Hänen mukaansa vuorovaikutuksella on positiivinen yhteys asiakassuhteen laatuun verkkoympäristössä. Kehittääkseen asiakassuhteitaan verkkoympäristössä yritysten on osattava mitata verkkosivujen vuorovaikutteisuutta. (Merrilees 2002, 123.) Tämä on tarpeellista, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti (Zhao & Dholakia 2009, 301). Yritykset voivat kartoittaa verkkosivujen asiakaskokemuksia käytettävyyystutkimusten avulla ja hyödyntää saatuja tutkimustuloksia verkkosivujen vuorovaikutteisuuden parantamiseen. Tämän johdosta ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden muutuneisiin odotuksiin paremmin. (Song & Zinkhan 2008, 108, 110.)

Yritykset voivat syventää vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa monella tavalla (Grewal ym. 2003, 37–38). Ne voivat vahvistaa asiakassuhteitaan kehittämällä verkkosivujen ominaisuuksia, mm. asiakaspalautteen antamista, avainsanahakua, navigointia, tuotteiden esittelyä ja ostamisesta. Keskustelutoiminnon lisääminen verkkosivuille helpottaa asiakkaiden palautteiden antamista, minkä johdosta yritykset voivat ratkaista asiakkaiden ongelmia entistä paremmin. Avainsanahaku puolestaan auttaa asiakkaita löytämään tarvitsemiaan tuotetietoja valtavan tietomäärän joukosta, mistä syystä yritysten kannattaa panostaa verkkosivujen hakutoiminnon parantamiseen. Niiden on osattava myös suunnitella verkkosivujen navigointia johdonmukaisesti, jotta asiakkaat voivat integroida verkkosivujen eri toiminnallisuuksia yhteen. Esittelemällä tuotteita monipuolisesti sekä yksinkertaistamalla tuotteiden ostamista yritykset nopeuttavat asiakkaiden tuotteiden ostamista. Näiden ominaisuuksien lisäksi yritykset voivat innovaatioiden avulla luoda verkkosivuille kokonaan uusia ominaisuuksia tai keksiä uusia tapoja verkkosivujen nykyisten ominaisuuksien toteuttamiseen. (Zhao & Dholakia 2009, 292, 298, 301.)

Yritysten kannattaa kiinnittää huomiota siihen, etteivät asiakkaat arvosta ainoastaan vuorovaikutuksen nopeutta vaan antavat painoarvoa myös sen laadulle. Siksi yritysten kannattaa panostaa vuorovaikutustilanteissa myös asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomiointiin. Henkilökohtaisen asiakaspalvelun tarjoaminen lisää asiakkaiden positiivista suhtautumista yritysten verkkosivuihin. (Song & Zinkhan 2008, 109.) Yritykset voivat käyttää tätä hyväksi erottautuakseen kilpailijoista verkkoympäristössä (Zhao & Dholakia 2009, 301).

Yritysten on hyvä ymmärtää, että verkkoympäristössä vuorovaikutus itsessään voi tuottaa arvoa asiakkaille. Tämä toteutuu, jos yritykset osaavat luoda vuorovaikutuksen avulla miellyttäviä kokemuksia asiakkailleen. Nämä kokemukset voivat vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden haluun luoda arvoa yhdessä yritysten kanssa. Esimerkiksi tehokas vuorovaikutus verkkoympäristössä voi tarjota pk-yritykselle mahdollisuuden luoda innovaatioita yhdessä asiakkaiden kanssa. Sen on osattava kannustaa asiakkaitaan suoraan ja avoimeen keskusteluun. Pk-yritys onnistuu tuottamaan asiakkailleen positiivisia kokemuksia, kun se osaa kuunnella asiakkaitaan. Tämä voi parhaimmillaan johtaa arvon yhdessä luontiin, jossa asiakkaat ja pk-yritys luovat uusia innovaatioita yhteistyössä. (Nambisan & Baron 2007, 55.)

Verkkosivujen kehittäminen auttaa yrityksiä saamaan uusia asiakkaita helpommin. Yritysten potentiaaliset asiakkaat voidaan jakaa verkkoympäristössä kahteen ryhmään, etsijöihin ja vierailijoihin. Heidän sähköinen luottamuksensa perustuu eri asioihin: etsijät korostavat yrityksen

osaamista ja vierailijat arvostavat yrityksen taitoa huolehtia heidän tarpeistaan. Etsijät hakevat yritysten verkkosivuilta tuotetietoja ostopäätöksensä tueksi, kun taas vierailijoiden tavoitteena on saada verkkosivujen kautta henkilökohtaisia kokemuksia. Tarjoamalla monipuolista tuotetietoutta verkkosivujen kautta yritykset voivat vaikuttaa positiivisesti etsijöiden ostoaikomuksiin, mikä voi johtaa uusien asiakassuhteiden syntymiseen. Sen sijaan uusien asiakassuhteiden luominen vierailijoiden kanssa voi olla haasteellista johtuen heidän yksilöllisemmästä sähköisestä luottamuksesta verrattuna etsijöihin. Potentiaalisten asiakkaiden profilointi auttaa yrityksiä tunnistamaan potentiaalisten asiakkaiden joukosta etsijät. (Schlosser, White & Lloyd 2006, 139, 144.) Yritykset voivat vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden sähköiseen luottamukseen kehittämällä verkkosivuja eteenpäin. Verkkosivujen ennustettavuus paranee, kun yritykset osaavat ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset odotukset sekä käyttää yleisesti hyväksytyjä käytäntöjä verkkosivujen toteutuksessa. Hyödyntämällä asiakkaiden aikaisempia kokemuksia verkkoympäristössä yritykset pystyvät tarjoamaan asiakkailleen parempia kokemuksia. (Beatty ym. 2011, 8, 36–38, 40, 42.)

Yritykset voivat myös muokata verkkosivujen sisältöä joustavasti, mikä mahdollistaa niin tuotetietojen jatkuvan muuttamisen kuin uusien palvelujen kehittämisen. Tällä tavalla ne voivat tarjota asiakkailleen jatkuvasti uutta sisältöä. (Beatty ym. 2011, 8, 36–38, 40, 42.) Tämä on tärkeää, sillä osa asiakkaista etsii aktiivisesti tietoa verkkoympäristössä (Peng, Lurie & Mitra 2009, 66). Säilyttääkseen verkkosivujen sisällön yhtenäisenä niiden on osattava kuitenkin arvioida uusien päivitysten soveltuvuutta olemassa oleviin verkkosivuihin. Yritysten kannattaa seurata asiakkaiden suhtautumista verkkosivujen muutoksiin, sillä osa asiakkaat voi arvostaa sisällöltään samanlaisena pysyviä verkkosivuja jatkuvasti muuttuvien sijaan. (Beatty ym. 2011, 8, 36–38, 40, 42.) Yritysten on osattava muuttaa verkkosivujen sisältöä asiakkaiden tarpeiden mukaan, mikä on mahdollista toteuttaa tarvittaessa jopa yksilöllisesti. Asiakassuhteet säilyvät pitkäaikaisina, kun yritykset osaavat tuottaa asiakkailleen arvokasta sisältöä. (Grewal ym. 2003, 37–38.)

Sisällön tuottamisessa yritysten kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten asiakkaat arvioivat tuotteiden laatua. Ajatellaan tilannetta, jossa yritys myy etsintä- ja kokemustuotteita verkkokaupassa. Mahdolliset ostajat arvioivat etsintätuotteiden laadun ennen ostopäätöksentekoa, kun taas kokemustuotteiden laadun he määrittävät vasta oston jälkeen käyttövaiheessa. Laadunarviointieroista johtuen etsintä- ja kokemustuotteiden ostajat voivat olla kiinnostuneita erityyppisistä tuotetiedoista. Yritys voi esittää etsintätuotteita yksinkertaisemman sisällön avulla, kun taas kokemustuotteiden kohdalla sen kannattaa panostaa syvällisen ja rikkaan sisällön tuottamiseen. Yritys voi käyttää esimerkiksi multimediaa hyväksi kokemustuotteiden ominaisuuksien ja asiakasarviointien esittämiseen verkkokaupassa. Tällä tavalla yritys pystyy vaikuttamaan positiivisesti kokemustuotteiden ostajien uudelleenostoihin, mikä edistää asiakassuhteiden syntymistä heidän kanssaan. (Peng ym. 2009, 66–67.) Tosin sisällön tuottaminen voi olla varsinkin pk-yrityksille haasteellista. Rajallisista resursseista johtuen ne eivät välttämättä pysty tuottamaan ja päivittämään sisältöä säännöllisesti. (Harrigan ym. 2012, 141.)

### 3.4 Asiakassuhteiden hallinta sosiaalisen median avulla

Laajennan e-CRM-käsitettä tutkimalla, miten pk-yritykset voivat hallita asiakassuhteitaan tietokantojen, sähköpostin ja verkkosivujen lisäksi myös sosiaalisen median avulla. Määrittelen ensin sosiaalisen CRM:n eli s-CRM:n käsitteen, jonka jälkeen tarkastelen s-CRM:ää pk-yritysten näkökulmasta. Dash ja Saji (2007, 44) korostavat sosiaalisen läsnäolon merkitystä asiakkaiden sähköisen luottamuksen rakentamisessa. Heidän mukaansa yritykset voivat myötävaikuttaa asiakkaiden sähköisen luottamuksen syntymiseen kiinnittämällä huomiota yhteenkuuluvuuden, henkilökohtaisuuden ja ystävällisyyden tunteen luomiseen vuorovaikutustilanteissa sekä sosiaalisten verkostojen rakentamiseen asiakassuhteissa. Armanin (2014, 125, 127) mukaan yritykset voivat laajentaa asiakassuhteidensa hallintaa verkkoympäristössä liittämällä sosiaalinen media ja e-CRM:n yhteen. Näin syntyy s-CRM, jonka avulla yritykset oppivat ymmärtämään asiakkaitaan sekä vastaamaan heidän tarpeisiinsa paremmin. (Araman 2014, 125, 127.) Tämän johdosta yritykset pystyvät hoitamaan asiakassuhteitaan paremmin (Choudhurya & Harrigan 2014, 166).

Yritykset pystyvät s-CRM:n avulla hoitamaan asiakassuhteitaan verkostoissa (Trainor, Andzulis, Rapp & Agnihotri, 2014, 1201, 1206), mikä mahdollistaa asiakkaiden ja yrityksen välisen tiiviin yhteistyön. Halutessaan asiakkaat osallistuvat aktiivisesti sisällön tuottamiseen sekä jakavat kokemuksiaan ei pelkästään yritysten vaan myös muiden asiakkaiden kanssa. Yritykset saavat s-CRM:n ansiosta hankittua arvokasta ja rikasta tietoa asiakkaistaan ja heidän välisistä vuorovaikutustilanteistaan (Choudhurya & Harrigan 2014, 155, 165–166). Yritykset voivat rakentaa s-CRM avulla avoimen ja luottamuksellisen keskusteluyhteyden asiakkaisiin. Asiakassuhteiden hallinta tehostuu, koska yritykset saavat s-CRM:n avulla ajankohtaista ja reaaliaikaista tietoa asiakkaistaan. Kun yritykset ja asiakkaat osallistuvat vuorovaikutukseen tasavertaisesti, s-CRM tuottaa asiakassuhteiden kummallekin osapuolelle arvoa. (Harrigan, Soutar, Choudhury & Lowe 2014, 2, 7–8.) Yritykset voivat luoda arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa s-CRM:n avulla. Yritykset voivat esimerkiksi kehittää asiakaspalvelua yhdessä asiakkaiden kanssa, jos ne osaavat rohkaista heitä yhteistyöhön. (Choudhurya & Harrigan 2014, 155, 166.)

Yritysten on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei s-CRM:n käyttö tuota niille arvoa automaattisesti, vaan niiden on hankittava riittävästi osaamista kehittääkseen vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sekä hyödyntääkseen kerättyjä asiakastietoja täysimääräisesti. Yritysten kannattaa panostaa ensin e-CRM:n toteuttamiseen, sillä e-CRM auttaa yrityksiä suunnittelemaan asiakassuhteiden hallintaa pitkällä aikavälillä. Aikaisempi kokemus e-CRM:n käytöstä puolestaan antaa suuntaviivan siihen, millä tavalla yritysten kannattaa kehittää s-CRM:ää vahvistaakseen asiakassuhteitaan verkkoympäristössä. (Harrigan ym. 2014, 2, 7–8.) Perinteisesti e-CRM:ssä korostetaan asiakkaan elinkaaren arvon (CLV) maksimointia. Sen sijaan s-CRM:ssä yritysten kannattaa tarkastella asiakassuhteiden arvoa laaja-alaisemmin. (Malthouse, Haenlein, Skiera, Wege & Zhang 2013, 274.) Määrittäessään asiakassuhteiden arvoa yritykset voivat tarkastella myös asiakkaan suositusten arvoa (CRV). Osa asiakkaista nimittäin jakaa suosituksia kavereilleen sosiaalisessa mediassa. Yritykset voivat hyötyä, jos ne osaavat tunnistaa tällaiset asiakkaat. Hyödyntämällä

suosituksia jakavia asiakkaita sopivissa tilanteissa yritykset voivat esimerkiksi saada heidän kauttaan uusia asiakkaita. (Kumar, Petersen & Leone 2010, 16.)

Yritysten kannattaa suunnitella s-CRM-investointinsa siten, että ne ovat yhtenäisessä linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Yritysten kannattaa ottaa huomioon, ettei s-CRM:n kehittäminen tarkoita pelkästään sosiaalisen median ja käytössä olevan e-CRM:n yhdistämistä. (Trainor ym. 2014, 1206–1207.) Ensinnäkin yritysjohton on osattava asettaa s-CRM:n tiedonhankinnalle strategiset tavoitteet, sillä s-CRM tuottaa helposti valtavia tietomääriä. Esimerkiksi jos yritys tavoittelee s-CRM:n käytöllä asiakasuskollisuuden kasvattamista tai uusien tuoteideoiden hankintaa, sen on osattava käsitellä asiakastietoja eri tavalla. Toiseksi s-CRM:n toteutus onnistuu, kun yritysten johto ja työntekijät ovat asiakassuuntautuneita eli kaikilla on yhteinen näkemys asiakassuhteiden tärkeydestä. (Choudhury & Harrigan 2014, 165.) Yritysjohdolta edellytetään taitoa rohkaista työntekijöitä s-CRM:n käyttöön sekä panostaa heidän sosiaalisen median taitojensa parantamiseen. Tällä tavalla työntekijöillä on riittävästi osaamista s-CRM:n hyödyntämiseen, minkä ansioista he voivat tarjota asiakkailleen parempaa palvelua. (Trainor ym. 2014, 1206–1207.)

Kannustaessaan työntekijöitä sosiaalisen median käyttöön yritysjohton on osattava asettaa pitkäaikaiset tavoitteet sisällöntuotannolle. Nämä tavoitteet luovat yhtenäisen linjan sisällöntuotannolle ja edesauttavat työntekijöitä tuottamaan asiakkaille sisältöä, joka edistää heidän sitoutumistaan. Tällä tavalla varmistetaan, että yritysten lisäksi myös asiakkaat osallistuvat sisällöntuotantoon ja sen jakamiseen aktiivisesti. Asiakkaiden osallistuminen sosiaalisessa mediassa voi olla vähäistä, mistä syystä yritykset voivat omalla toiminnallaan pyrkiä lisäämään asiakkaiden osallistumista. Tämän johdosta myös sisällön alkuperäinen merkitys voi muuttua. (Malthouse ym. 2013, 275.) Tämä johtuu siitä, että s-CRM:ssä asiakkaat ovat hallitsevassa asemassa. Yritykset voivat hyötyä, jos ne osaavat reagoida johdonmukaisesti erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Esimerkiksi seuraamalla aktiivisesti asiakkaiden keskusteluja yritykset pystyvät vastaamaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin nopeasti. Tässä tapauksessa s-CRM mahdollistaa yrityksille asiakaspalvelun toteuttamisen reaaliajassa. (Harrigan ym. 2014, 2, 7–8.)

Pk-yrityksissä korostetaan asiakassuhteiden tärkeyttä. Niiden johto kannustaa henkilöstöä asiakassuhteiden säilyttämiseen, sillä asiakassuhteet ovat tärkein pääoma. Pk-yritykset tarjoavat asiakkailleen useita yhteydenottotapoja, jotta niiden ja asiakkaiden välille syntyy säännöllinen keskusteluyhteys. Tähän s-CRM soveltuu hyvin, sillä sosiaalisen median käyttöönotto on edullista eikä vaadi merkittäviä investointeja. Asiakkaiden keskuudessa sosiaalisen median käyttö on nykyään hyvin yleistä. Lisäksi pk-yritykset voivat omien yksilöllisten tarpeiden mukaan valita, millä tavalla ne käyttävät sosiaalista mediaa asiakassuhteiden hoitamiseen. Pk-yritykset rakentavat verkkoympäristöön omia yhteisöjä ja kutsuvat avainasiakkaitaan niihin mukaan. Yhteisöt avaavat mahdollisuuden palvella asiakkaita uudella tavalla. Yhteisöissä pk-yritykset käyvät avointa keskustelua asiakkaiden kanssa. Samanaikaisesti ne kuitenkin pyrkivät tietoisesti johtamaan vuorovaikutustilanteita, esimerkiksi jakamalla asiakkailleen tuotetietoja lisä- ja ristiinmyynnin edistämiseksi. Pk-yritysten tavoitteena on saada asiakkaat sitoutettua niiden liiketoi-

mintaan. Tämän ansiosta ne saavat muodostettua uusia suhteita potentiaalisten asiakkaiden kanssa sekä ylläpidettyä nykyisiä asiakassuhteitaan. (Harrigan & Miles 2014, 100, 103, 108–111.)

Sitouttamalla asiakkaansa pk-yritykset voivat tarvittaessa myös kehittää asiakkaiden kanssa esimerkiksi uusia palveluja. Ne keräävät jatkuvasti niin sisäisistä kuin organisaation ulkopuolisista lähteistä asiakastietoja sekä yhdistävät näitä asiakaskohtaisesti. Asiakassuhteiden hoitaminen helpottuu, kun pk-yritykset osaavat hyödyntää näitä asiakastietoja monipuolisesti asiakaspalvelutilanteissa. Käyttämällä s-CRM:ää ne pystyvät vahvistamaan asiakassuhdeprosessejaan, kuten yksilöllistämään vuorovaikutusta ja lisäämään myynnin tukea. Sosiaalisen median käyttö voi olla pk-yrityksille haasteellista, mikä johtuu niiden rajallisista resursseista. Menestyäkseen s-CRM:n avulla niiden on osattava käyttää sitä johdonmukaisesti sekä osattava valittava omaan liiketoimintaan parhaiten soveltuvat sosiaalisen median työkalut. Pk-yritysten on myös sitouduttava seuraamaan asiakkaiden vuorovaikutustilanteita aktiivisesti. Asiakastietojen hyödyntäminen CLV:n ja CRV:n arvioinnissa sekä asiakkaiden sisällön jakamisen seuranta on pk-yrityksissä vähäistä. (Harrigan & Miles 2014, 100, 103, 108–111.)

### 3.5 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielmani viimeisessä teorialuvussa tarkastelen, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä. Roberts ym. (2005, 318) mukaan asiakassuhteiden hallinta on haasteellista. Yritysten on osattava löytää asiakasjoukosta kannattavat asiakkaat eli avainasiakkaat, jotka tuottavat niille eniten liiketaloudellista hyötyä. (Roberts ym. 2005, 318.) Harrigan ym. (2011, 520) täydentävät näkökulmaa esittämällä, että avainasiakkaiden tunnistaminen on myös pk-yrityksille tärkeää. CLV:n ja CRV:n arviointia tapahtuu kuitenkin vähäisissä määrin eli asiakassuhteiden hallinnan vaikuttavuuden mittausta on suhteellisen pienimuotoista pk-yrityksissä. (Harrigan & Miles 2014, 108–111.)

Avainasiakkaiden tunnistamisen lisäksi yritysten on osattava suunnitella asiakassuhdestrategioita. Niiden ansiosta yritykset onnistuvat säilyttämään asiakassuhteensa sekä kasvattamaan niiden kannattavuutta. (Roberts ym. 2005, 318.) Pk-yritykset hyötyvät enemmän asiakassuhteistaan, kun ne osaavat suunnitella CRM:ää strategisesti (Harrigan ym. 2011, 520). Yleisesti ottaen asiakassuhdestrategiat antavat suuntaviivaa sille, miten yritykset tuottavat suhdehyötyjä asiakkaille käytännön tasolla. Kun asiakaspalvelu- ja myyntitukihenkilöstö sitoutetaan strategiaan asiakassuhdetavoitteisiin, he osaavat tuottaa suhdehyötyjä asiakkaille päämäärätietoisesti. Suhdehyödyt puolestaan vaikuttavat positiivisesti asiakasuskollisuuden muodostumiseen. (Patterson & Smith 2001, 438.)

Woodcock ja Stone (2012, 275, 278–281, 283) esittävät neljä asiakassuhdestrategiaa, joita voidaan käyttää erikseen tai yhdistelminä: asiakkaiden voittaminen, säilyttäminen ja kehittäminen sekä asiakashallinnan tehokkuus. Käsittelen nämä neljä strategiaa järjestyksessä. Yritykset onnistuvat voittamaan asiakkaita rakentamalla asiakaskantaa ja aktivoimalla suhteita esimerkiksi



poislähteneiden asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteet säilyvät, kun yritykset osaavat panostaa CLV:hen ylläpitääkseen suhteita kannattavien asiakkaiden kanssa. Sen sijaan asiakkaiden kehittäminen tarkoittaa arvon kasvattamista kaikissa asiakassuhteissa, ei pelkästään kannattavien vaan myös kannattamattomien asiakkaiden keskuudessa. Asiakassuhteita on mahdollista muuttaa kannattavammiksi, jos yritykset ymmärtävät sitouttamisen merkityksen asiakassuhteissa. Ne voivat luoda esimerkiksi menetelmiä sosiaalisen median avulla vahvistaakseen asiakkaiden sitoutumista. Viimeinen asiakassuhdestrategia kohdistuu asiakashallinnan kustannusten pienentämiseen ja tuottojen kasvattamiseen esimerkiksi myynti- ja palvelutoiminnoissa sekä asiakaspalautteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn. (Woodcock & Stone 2012, 275, 278–281, 283.)

Stone ja Woodcock (2013, 395, 397–398) esittävät, että yritykset voivat hyödyntää sosiaalista älykkyyttä asiakassuhdestrategioissa. Yrityksissä syntyy asiakastietämystä sosiaalisen median sekä perinteisen markkinoinnin ja CRM:n kautta. Sosiaalinen älykkyys muodostuu, kun yritykset osaavat liittää sosiaalisen median ja perinteisen CRM:n kautta kerätyt asiakastietämykset yhteen. Niiden kannattaa kehittää omaan osaamistaan ja teknologian käyttöönsä sekä uudistaa ajattelutapaansa kehittääkseen asiakassuhteiden hallintaa. Keräämällä ja kokoamalla asiakastietoja uudella tavalla yritykset voivat parantaa asiakassuhteiden vuorovaikutustilanteita. Tunnistamalla asiakasryhmiä ja -yhteisöjä sekä tarjoamalla heille merkityksellisiä arvoehtoja oikean median kautta yritykset voittavat asiakkaita. Sosiaalisen älykkyyden ansiosta ne pystyvät reagoimaan erilaisiin asiakaspalvelu tai -palautetilanteisiin nopeasti, mikä tehostaa resurssien käyttöä. Ne voivat hyödyntää sosiaalista älykkyyttä myös asiakassuhteiden kehittämisessä. Asiakkaiden tulevien tarpeiden tunnistaminen auttaa yrityksiä tuottamaan asiakkaille sisältöä, joka edistää heidän sitoutumistaan yrityksiin. (Stone & Woodcock 2013, 395, 397–398.)

Verkkoympäristö tarjoaa yrityksille paljon mahdollisuuksia asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen. Menestyäkseen sähköisillä markkinoilla yrityksiltä edellytetään kykyä valita omaan sähköiseen liiketoimintamalliin parhaiten soveltuvat asiakassuhdestrategiat. Valitsen sähköisen kaupankäynnin liiketoimintamallin, jossa yrityksen liiketoiminta perustuu täysin tai osittain sähköiseen kaupankäyntiin ja tuotot syntyvät tuotteiden myynnistä asiakkaille. Sähköisen luottamuksen rakentaminen sekä tuotteiden ja sähköisten palvelujen yksilöllistäminen soveltuvat tähän liiketoimintamalliin. (Wirtz & Lihotzky 2003, 518–519, 521, 526.)

Käsittelen ensimmäiseksi sähköisen luottamuksen rakentamista. Panostamalla asiakkaiden sähköisen luottamuksen vahvistamiseen yritykset voivat lisätä asiakastyytyväisyyttä ja sen kautta asiakasuskollisuutta verkkoympäristössä (Rafiq ym. 2013, 506). Luottamuksen rakentaminen varsinkin asiakassuhteen alkuvaiheessa ei ole verkkoympäristössä välttämättä helppoa. Asiakkailta ei ole riittävästi tietoa yrityksistä, sillä henkilökohtainen vuorovaikutus yritysten ja asiakkaiden välillä saattaa olla vähäistä tai puuttua lähes kokonaan. (Wirtz & Lihotzky 2003, 518–519, 521, 526.) Asiakkaat voivat pitää yrityksiä myös liian riskipitoisena (Winch & Joyce 2006, 541, 543, 545), mistä syystä he ovat haluttomia antamaan luottamuksellisia tietoja yrityksille tai ostamaan tuotteita näiden verkkokaupasta (Anderson & Srinivasan 2003, 127–128).

Näin ollen yritysten on löydettävä uusia tapoja edistääkseen sähköisen luottamuksen syntymistä asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaat käyttävät yritysten luotettavuuden arviointiin verkkosivuja, mistä syystä yritysten kannattaa panostaa verkkosivujen kehittämiseen. Asiakkaiden luottamus voi vahvistua, kun yritykset osaavat parantaa verkkosivujen hyödyllisyyttä tai helppokäyttöisyyttä. (Beatty ym. 2011, 2, 7, 40.) Asiakkaiden luottamus on luoteeltaan dynaamista eli se voi vaihdella ajan kuluessa. Yritysten on osattava vähentää ja ehkäistä asiakkaiden sähköisen kaupankäynnin riskejä, jotta ne säilyttävät asiakkaiden luottamuksen vakaana tai mahdollisesti onnistuvat lisäämään sitä. Yritykset voivat tukea asiakkaiden sähköisen kaupankäynnin toimintoja hyödyntämällä teknologiaa tai yhdistämällä organisaation eri asiakassuhdeprosesseja. (Winch & Joyce 2006, 550–552.)

Asiakkaiden tuotepalautusprosesseja voidaan yksinkertaistaa tai verkkosivujen palveluominaisuuksia mahdollisesti muokataan asiakaslähtöisemmäksi. Sen sijaan asiakkaiden ongelmatilanteiden ratkaiseminen nopeutuu, kun yritykset osaavat panostaa asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseen. (Wirtz & Lihotzky 2003, 519.) Ne voivat tarjota asiakkailleen myös tietoa, tuotteita tai palveluja alhaisin hinnoin tai ilmaiseksi. Tämän ansiosta asiakkaat saavat esimerkiksi käyttökokemuksia tuotteista tai verkkosivujen palveluista. (Winch & Joyce 2006, 552.) Kun yritykset tuottavat lisäarvoa asiakkailleen ilmaiseksi, asiakastytyväisyys mahdollisesti lisääntyy. Yksittäisten palvelujen sijaan yritykset voivat myös rakentaa eri palvelujen yhdistelmiä ja tarjota näitä asiakkaille ilmaiseksi. Tällä tavalla on mahdollista edistää esimerkiksi tuotteiden ristiinmyyntiä uskollisille asiakkaille. (Wirtz & Lihotzky 2003, 520, 526.)

Sähköisen luottamuksen lisäksi yritykset voivat valita tuotteiden ja sähköisten palvelujen yksilöllistämisen asiakassuhdestrategiakseen. Sähköisten markkinoiden läpinäkyvyyden vuoksi tuotteiden vertailu on helppoa, mistä syystä asiakkaat voivat tarvittaessa ostaa tuotteet kilpailijoilta. Tuotteiden räätälöinnin avulla yritykset pystyvät erottautumaan kilpailijoista sekä tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa. Asiakastytyväisyys kasvaa, jos ne osaavat vastata asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjen tuotteiden avulla paremmin. Yritykset voivat tarjota asiakkailleen lisäarvoa myös transaktiokustannusten avulla. Esimerkiksi verkkokaupan tuotevalikoiman esittelyn parantaminen auttaa asiakkaita löytämään omiin tarpeisiin parhaiten soveltuvia tuotteita nopeasti. Alhaisempien etsintä- ja viestintäkustannusten ansiosta asiakkaiden tyytyväisyys yrityksiä kohtaa voi kasvaa. Tuotteiden yksilöllistäminen on yrityksille hyödyllistä myös siksi, että se vaikeuttaa asiakkaiden tuotevertailujen tekemistä. Näin ollen tuotteiden ostaminen toiselta yritykseltä voi aiheuttaa asiakkaille suurempia etsintäkustannuksia. (Wirtz & Lihotzky 2003, 520.)

Tuotteita ja sähköisiä palveluja voidaan räätälöidä asiakassuhteissa monella tavalla. Yritykset ja asiakkaat voivat tehdä sitä yhdessä tai erikseen. Lisäksi se voi tapahtua kertaluonteisesti tai jatkuva-aikaisesti yritysten tavoitteista riippuen. Ajatellaan tilannetta, jossa yritys hyödyntää verkkosivuja aktiivisesti verkkoympäristössä. Halutessaan asiakkaat voivat räätälöidä profiilitietojen avulla verkkosivujen sisältöä omien yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Yritys voi tarjota asiakkailleen myös sähköisiä palveluja, joita he voivat halutessaan käyttää tai täydentää henkilö-

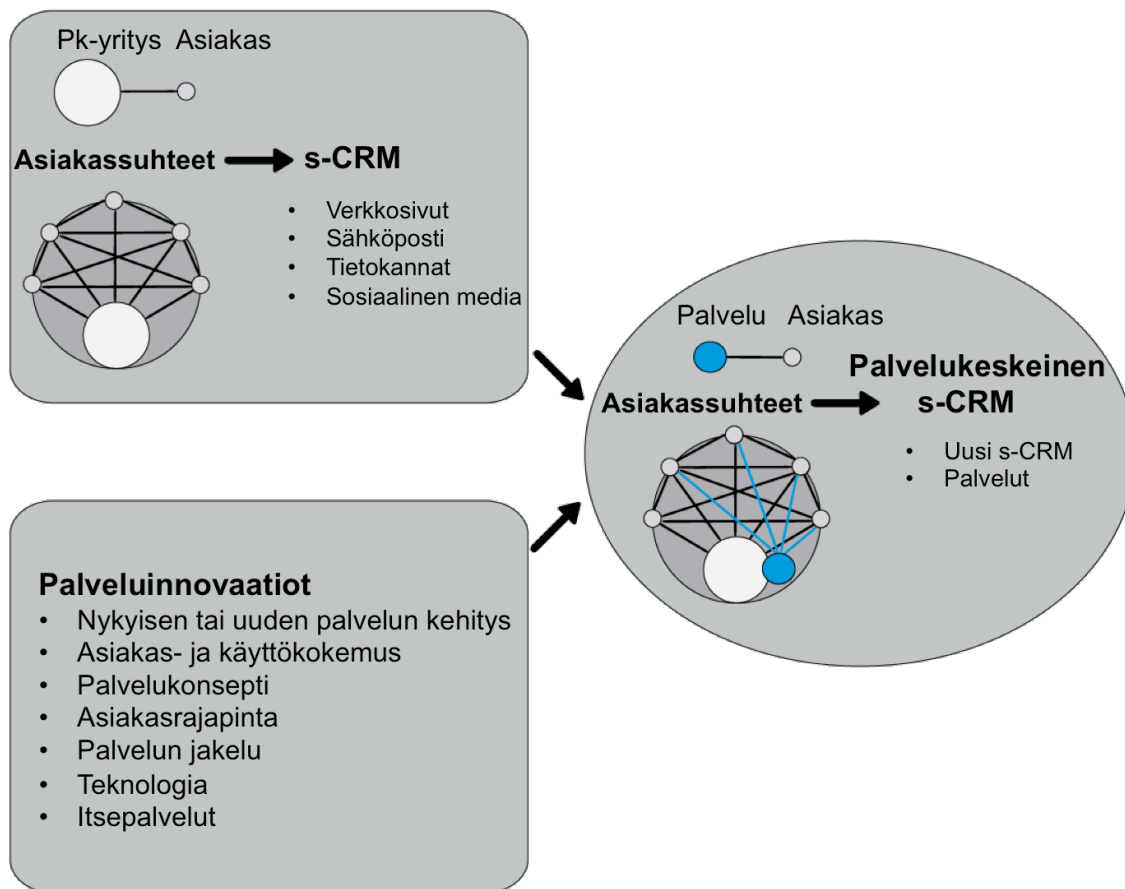
kohtaisilla asiakastiedoilla. Yritys puolestaan voi räätälöidä tuotetarjontaansa verkkosivuilla hyödyntämällä asiakkaiden aikaisempia tuoteostotietoja. (Wirtz & Lihotzky 2003, 520.)

Asiakkaiden sitoutuminen paranee verkkoympäristössä, kun yritykset osaavat räätälöidä sähköisiä palveluja (Tsai, Huang, Jaw & Chen 2006, 450). Xue, Ray ja Whinston (2006, 7, 17, 19–20) esittävät, että teknologiaa voidaan käyttää monella tavalla asiakkaiden sitouttamisessa. Eri-tyisesti uusasiakashankinnassa yritysten on osattava esittää teknologian tuottamat arvot potenti-aalisille asiakkaille riittävän selvästi. Yritykset voivat muodostaa heidän kanssaan asiakassuhteita, kun teknologian hyödyt ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet kohtaavat. Esimerkiksi uudet asiakkaat saattavat olla halukkaita aktiiviseen vuorovaikutukseen yritysten kanssa, jos teknologian käyttöönotto on mahdollista toteuttaa nopeasti. Säilyttääkseen asiakassuhteet pitkäaikaisena yritysten on kuitenkin kehitettävä teknologiaa eteenpäin, jotta ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin myös tulevaisuudessa. Tarvittaessa yritykset voivat kehittää verkkosivuilleen innovatiivisia sähköisiä palveluja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Kun asiakkaat oppivat käyttämään näitä palveluja, he säilyvät yrityksen asiakkaina. He eivät siirry kilpailijalle korkeista vaihtokustannuksista johtuen. Parhaimmillaan teknologia edistää asiakkaiden positiivisten asiakas-kokemusten syntymistä. Yritysten on kuitenkin varmistettava säännöllisesti, että teknologian käyttö sähköisissä palveluissa tuottaa asiakkaille lisäarvoa. (Xue ym. 2006, 7, 17, 19–20.)

Teknologia mahdollistaa myös sähköisen palvelutarjonnan laajentamisen. Yritykset voivat tarjota henkilökohtaisen suoran palvelun ohella esimerkiksi itsepalveluja. Mahdollisuuksien mukaan ne voivat kehittää nykyisiä itsepalvelukonsepteja eteenpäin vastatakseen paremmin asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin. Tosin yritysten on ymmärrettävä myös henkilökohtaisen palvelun merkitys asiakassuhteissa. Yritysten on osattava käyttää itsepalveluja harkiten estääkseen näiden mahdolliset haittavaikutukset asiakassuhteiden säilymiselle. Varsinkin asiakassuhteiden alussa niiden kannattaa panostaa itsepalvelun ja perinteisen henkilökohtaisen palvelun yhteiskäyttöön. On tärkeää varmistaa, että asiakkaat saavat tarvittaessa riittävästi henkilökohtaista huomiota. Asiakassuhteiden vahvistuessa yritykset pystyvät tehostamaan toimintojaan toteuttamalla asiakkaiden yksinkertaisia ja usein toistuvia toimintoja itsepalveluna. (Scherer ym. 2015, 194–197.)

Muodostan teoreettisen tutkimuksen perusteella viitekehysten, joka on nähtävissä kuviossa 6. Viitekehys koostuu kaikkiaan kolmesta lohkoista. Pk-yritykset voivat kerätä, jakaa ja analysoida tietoa sekä olla vuorovaikutuksessa asiakkaisiin s-CRM:n avulla. Havainnollistan vuorovaikutusta erillisellä kuviolla. Pk-yritykset voivat olla vuorovaikutuksessa asiakkaisiin niin kahdenvälisesti kuin sosiaalisen median verkostojen kautta. Myös asiakkailta on mahdollisuus olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Palveluinnovaatiot perustuvat den Hertogin (2000, 495–499), Kuon ja Chaon (2014, 104), Nylenin ja Holmströmin (2015, 58–60), Schererin ym. (2015, 194–197), Stonen ja Woodcockin (2013, 395, 397–398) sekä Xuen ym. (2006, 7, 17, 19–20) tutkimuksiin. Pk-yritykset voivat kehittää nykyistä s-CRM:ää palveluinnovaatioiden avulla. Palveluinnovaatioiden tuloksena syntyy palvelukeskeinen s-CRM. Tämä kuvaa pk-yritysten asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Havainnollistan pk-yritysten ja asiak-

kaiden välistä vuorovaikutusta erillisellä kuviolla. Tulevaisuudessa pk-yritykset voivat olla kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa asiakkaisiin myös uusien palvelujen avulla.



**Kuvio 6 Tutkielman teoreettinen viitekehys**

Tutkielman teoreettinen viitekehys luo perustan tutkimusaineiston keräämiselle ja laadulliselle analyysille. Empiirisessä tutkimuksessa tarkastelen pk-yritysten asiakassuhteita ja niiden hallintaa nykyhetkellä, kun taas palvelukeskeinen asiakassuhteiden hallinta sijoittuu tulevaan ajankohdalle. Palveluinnovaatiot perustuvat aikaisempiin tutkimuksiin. Nämä säilyvät muuttumattomina empiirisessä tutkimuksessa. Yhdistän teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen tulokset toisiinsa johtopäätösten muodostamiseksi. Tutkimukseni tavoitteena on löytää, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa tulevaisuudessa verkkoympäristössä.

## 4 TAPAUSTUTKIMUS

### 4.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja menetelmät

Tarkastelen aluksi tutkittavan ilmiön keskeisimpiä perusominaisuuksia, sillä se edistää tutkimuksen ontologisen ja epistemologisen näkökulman valintaa (Hamilton & Corbett-Whittier 2013, 24–25). Asiakassuhteiden sähköisen hallinnan kehittäminen on dynaaminen ilmiö, jossa pk-yritykset ja asiakkaat ovat aktiivisia toimijoita. Sähköisillä markkinoilla pk-yritykset kohtaavat kovaa kilpailua niin nykyisten kuin uusien yritysten taholta, mistä syystä niiden on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota oman kilpailukyvyn ylläpitämiseen. Harrigan ym. (2011, 505) esittää, että pk-yritykset saavat kilpailuetua hoitamalla asiakassuhteitaan adaptiivisesti. Vargon ja Luschin (2008, 7, 11–12) mukaan palvelukeskeisessä markkinoinnissa yritykset ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja luovat arvoa yhdessä heidän kanssaan. Grönroos ja Gummerus (2014, 206, 212) korostavat yritysten roolia arvonluonnin suunnannäyttäjinä. Yritykset tekevät s-CRM:n avulla yhteistyötä asiakkaiden kanssa verkostoissa (Trainor ym. 2014, 1201, 1206) ja luovat arvoa heidän kanssaan (Choudhury & Harrigan 2014, 155, 166). Pk-yritysten henkilöstön ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus on proaktiivisen innovaatiotoiminnan perusta (Aziz & Omar 2013, 271–272). Innovaatiiviset palvelut voivat edesauttaa pk-yrityksiä säilyttämään asiakassuhteitaan (Kuo & Chao 2014, 107).

Tieteenfilosofiset lähtökohdat ohjaavat tutkimusmenetelmien valintaa (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2006, 11, 131). Tavoittelen tasapainon löytymistä tieteenfilosofisten oletusten ja tutkimusmenetelmien välillä (Hamilton & Corbett-Whittier 2013, 24). Ontologinen ja epistemologinen näkökulma ovat sidoksissa toisiinsa, mistä syystä tarkastelen näitä näkökulmia samanaikaisesti. Ensinnäkin tutkimukseni ontologia on subjektiivinen. Ihmiset muodostavat todellisuuden yhdessä muiden kanssa vuorovaikutuksen kautta. Heidän näkemyksensä ja ymmärryksenä todellisuudesta eivät säily samana, sillä yksilöt ja ryhmät tulkitsevat todellisuutta. Tutkittavassa ilmiössä pk-yritysten henkilöstö ja asiakkaat rakentavat todellisuutta ja tulkitsevat sitä yhdessä. Heidän monimuotoisen vuorovaikutuksensa johdosta todellisuus muuttuu ajan kuluessa jatkuvasti. Tutkimukseni epistemologia on subjektiivinen, jonka perusta on antipositivismissa. Ihmisiä ja todellisuutta ei voi erottaa toisistaan. Vaikka ihmiset eivät voi täydellisesti ymmärtää todellisuutta, sitä voidaan lähestyä tarkan tiedon hankinnan ja analysoinnin kautta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–15, 19–20.)

Tutkittavassa ilmiössä pk-yritykset ja asiakkaat ovat kiinteä osa asiakassuhteiden sähköistä hallintaa osallistuen siihen aktiivisesti. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys perustuu palvelukeskeisyyteen. Viljakainen (2015, 26) esittää, että subjektiivinen ontologia ja epistemologia soveltuvat Vargon ja Luschin (2008) palvelukeskeiseen markkinoinnin näkökulmaan. Burrell ja Morgan (1979, 5–7) esittävät, että todellisuutta on mahdollista ymmärtää tutkittavaan ilmiöön osallistuvien henkilöiden kautta. Valitsen voluntaristisen näkökulman, jonka mukaan ihminen

toimii itsenäisesti muokaten ympäristöään. Tutkittavassa ilmiössä pk-yritykset vaikuttavat asiakassuhteiden hallintaan omalla toiminnallaan. Tutkimukseni näkökulma on ideografinen, jonka mukaan todellisuutta on mahdollista ymmärtää ensikäden tiedon hankinnan kautta. Kerään tutkitavasta ilmiöstä tietoa suoraan pk-yritysten henkilöstöltä. (Burrell & Morgan 1979, 5–7.)

Ontologian ja epistemologian lisäksi myös logiikka ja teleologia ovat osa tieteenfilosofiaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130). Tutkimukseni logiikka perustuu tiedon yksityiskohdalliseen tarkasteluun ja merkitysten tulkintaan. Tavoitteenani on löytää, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Ymmärtävässä tutkimusotteessa merkitysten tulkinta on edellytys ihmisten toiminnan ja sosiaalisten käytäntöjen ymmärtämiseksi. Tutkimukseni teleologia on luonteeltaan soveltavaa, jossa palveluinnovaatiot ovat merkittävässä roolissa. Yleisellä tasolla soveltavassa tutkimuksessa korostetaan uuden tiedon etsintää halutun tavoitteen saavuttamiseksi. (Rolin, Kakkuri-Knuutila & Henttonen 2006, 7–9.)

Käytän tutkielmassa laadullisesta tutkimusta, sillä se soveltuu tutkittavaan ilmiöön. Laadullinen tutkimus mahdollistaa kontekstin huomioon ottamisen. Pk-yritykset eivät välttämättä muodosta yhtenäistä ilmiötä vaan niiden kontekstit voivat poiketa toisistaan. Edistääkseni tutkimusongelman ratkaisemista rajaan kontekstin tarkasti, jota esittelen myöhemmin tässä luvussa. (Silverman 2006, 17–18, 44.) Laadullisessa tutkimuksessa kuvaan tutkimukseen valittuja pk-yrityksiä kattavasti (Hirsjärvi ym. 2007, 161–162), mikä lisää syvällisen ymmärryksen syntymistä tutkittavasta ilmiöstä (Harrigan & Miles 2014, 112).

Kuvaan todellisuutta deskriptiivisestä näkökulmasta (Niiniluoto 2002, 216). Käytän tutkimusstrategiana tapaustutkimusta, sillä se mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisen tarkastelun useiden tiedonlähteiden kautta (Yin 2014, 10, 16–17). Pk-yritysten s-CRM:stä ja sen sähköisestä kehittämisestä saadaan tarkkaa ja ajankohtaista tietoa (Piekkari, Plaoyiannaki & Welch 2010, 110), jota hyödynnän käytännönläheisen näkökulman muodostamiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 116–119). Käyttämällä eri tiedonlähteitä sekä laadullisen tutkimuksen valideetti- ja reliabiliteettikäytäntöjä vahvistan tapaustutkimuksen laatua (Piekkari ym. 2010, 110). Valitsen käsitteellisen lähestymistavan. Rakennan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ennen tapaustutkimuksen aloitusta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–12.) Lähestyn tutkittavaa ilmiötä kahden alakysymyksen ja yhden pääkysymyksen kautta. Nämä kysymykset edesauttavat tutkittavan ilmiön hahmottamista teoreettisella tasolla sekä antaa suuntaviivaa tutkimustyölle. Tutkimuskysymykset perustuvat tieteellisiin artikkeleihin. Tällä tavalla varmistan, että tutkimuksellani on yhteys tämänhetkiseen markkinoinnin tieteelliseen keskusteluun. (Willberg 2014.) Käsitteanalyttinen tutkimus luo perustan tapaustutkimukselle edistäen tiedon keräämistä ja analysointia empiirisessä tutkimuksessa (Yin 2014, 16–17). Tapaustutkimuksessa voidaan tutkittavaa ilmiötä tarkastella useista näkökohdista eri ajankohtina: menneisyys, nykyhetki, tulevaisuus tai näiden yhdistelmä (Gummessonin 2000, 86, 104). Teoreettisen viitekehyksen mukaan tutkin pk-yritysten s-CRM:ää nykyhetkellä ja palvelukeskeistä s-CRM:ää tulevaisuudessa.

Vaikka monimuotoisuuden tavoittelu on tapaustutkimuksessa oleellista, asetan tapaustutkimukselle tietyt rajat (Eriksson & Kovalainen 2008, 116–119). Tapaus voi koostua tietyistä yksilöstä, tapahtumasta tai kohteesta (Yin 2014, 31). Määrittelen tapauksen pk-yritykseksi, koska se on tutkittavan ilmiön keskiössä. Sosiaalista asiakassuhteiden hallintaa ja sen kehittämistä verkkoympäristössä ei voi tarkastella pk-yrityksissä pelkästään yksilötasolla, esimerkiksi omistajan näkökulmasta. Pk-yrityksissä asiakassuhteet ovat yleensä läheisiä (Hills ym. 2008, 100, 104–105, 108) ja vuorovaikutus on jatkuvaa. Pk-yritysten markkinointi on luonteeltaan omistajalähteistä, jossa myös muu henkilöstö osallistuu osa-aikaisesti markkinointiin omistajan kanssa (Murdoch ym. 2001, 146–147, 152–153). Koska tapaustutkimus mahdollistaa usean tiedonlähteen käytön, voin kerätä tietoa kahdesta näkökulmasta: omistaja ja muu henkilökunta.

Toteutan tapaustutkimuksen yksittäistapaustutkimuksen sijaan monitapaustutkimuksena, jotta saan laaja-alaisemman käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Tämän ansiosta voin ottaa useampien pk-yritysten näkökulmat huomioon (Eriksson & Kovalainen 2008, 116–119), mikä on yhdenmukainen tutkimustavoitteeni kanssa. Monitapaustutkimuksessa tapausten kokonaisvaltainen kuvaaminen on perustelua, mikäli tutkimuksen tavoitteena on esimerkiksi organisaation tai ohjelman kokonaisluonteen arviointi. Tavoitteenani on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ensin kokonaisvaltaisesti yksittäisen yrityksen tasolla. Tämän jälkeen voin vertailla eri yrityksiä toisiinsa (Yin 2014, 56–57, 62–63). Useampien yritysten tarkastelu rinnakkain tuottaa yksittäisen yrityksen sijaan rikkaampaa tietoa siitä, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden sähköistä hallintaa palveluinnovaatioiden avulla.

Eri toimialojen yrityksiä on valtavat määrät, mistä syystä rajaan monitapaustutkimuksen kontekstin toimialan ja -alueen perusteella: sähköistä liiketoimintaa harjoittavat sisustusalan pk-yritykset Satakunnan alueella. Tapausten lukumäärä on hyvä rajoittaa kohtaan, jossa ylimääräisten tapausten kontribuutio on enää vain vähäinen. Esimerkiksi 4–10 tapausta voi olla sopiva määrä. Tarvittaessa tätä lukumäärää voi lisätä joustavasti, mikäli tutkimus sitä edellyttää. Rajoitan tapausten lukumäärän neljään, jota voin tarvittaessa kasvattaa, mikäli tutkimus sitä edellyttää. (Eriksson & Kovalainen 2008, 124–125.) Tapausten lukumäärän lisääminen saattaa helpottaa johtopäätösten yleistettävyyttä, mutta vastaavasti tapausten erityispiirteiden tarkastelu voi muodostua haasteellisemmaksi (Laine ym. 2007, 77).

Monitapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia näytteenvalintatapoja. Tyypilliset tapaukset edesauttavat luomaan yleiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä (Farquhar 2012, 40), kun taas poikkeukselliset tapaukset helpottavat alaryhmän muodostamista laajemmasta kokonaisuudesta. Valitsemalla toisistaan eroavia tapauksia saatetaan löytää tapauksia, jotka mahdollisesti sopeutuvat eri tilanteisiin ja konteksteihin joustavasti (Eriksson & Kovalainen 2008, 124–125). Tapaukset voivat erota toisistaan esimerkiksi paikan suhteen (Farquhar 2012, 40). Tapausten tuottamaa tietoa saatetaan käyttää myös valintaperusteena (Yin 2014, 56–57, 62–63). Valitsen näytteenvalintatavaksi toisistaan eroavat tapaukset. Tällä tavalla saan tuotettua rikasta sisältöä siitä, miten satakuntalaiset sisustusalan pk-yritykset hallitsevat asiakassuhteitaan Internet-teknologian avulla ja miten ne haluavat sitä kehittää palveluinnovaatioiden avulla.

Ennen monitapaustutkimuksen aloitusta kartoitan sisustusalaan luovan talouden ja erikoistavarakaupan näkökulmasta sekä luon yleiskuvaa Satakunnan alueen liiketoiminnasta. Sisustusala on osa luovaa taloutta, jossa tuotteita ja palveluja tuotetaan luovuuden ja mielikuvituksen avulla. Luovan talouden toimialalla ei ole niin vakiintuneita toimialarakenteita kuten perinteisimmillä toimialoilla. Lisäksi yritykset ovat tyypillisesti suhteellisen pieniä. Tällä toimialueella menestymisen edellytys on, että yritykset osaavat rakentaa syvää luottamusta asiakkaiden kanssa. Sen liiketoiminta siirtyy yhä enenevässä määrin sähköisille markkinoille. Luovan alan yritykset pystyvät vastaamaan ympäristön haasteisiin innovatiivisten ratkaisujen kautta. Kestävää liiketoimintaa syntyy, kun ne osaavat erilaistaa tuotteiden saatavuutta tai muotoilua. Kuluttajat tavoittelevat yksilöllisyyttä, minkä johdosta luovan alan yritysten on panostettava tuotteiden ja palvelujen elämyksellisyyteen ja ainutlaatuisuuteen. (Metsä-Tokila 2013, 12–13, 41, 51, 59.) Ylimaula, Pirinen ja Rautiola (2002, 13, 227) korostavat kestävän kehityksen, käyttäjälähtöisyyden ja -tyytyväisyyden merkitystä kodin sisustustuotteissa. Käyttäjätyytyväisyys ei muodostu pelkästään tuotteen käyttökokemuksesta, vaan myös tuotteiden synnyttämiin mielihyvän kokemuksiin on kiinnitettävä huomiota. (Ylimaula ym. 2002, 13, 227.)

Sisustusalaan voi lähestyä luovan talouden lisäksi myös erikoistavarakaupan näkökulmasta. Sisustus- ja huonekalukauppa ovat osa erikoistavarakauppaa ja kuuluu liikevaihdoltaan suurimpien erikoistavarakaupan toimialojen joukkoon. Yleisesti ottaen erikoistavarakauppojen kysyntä on kasvanut viime vuosina. Ketjuuntumisesta huolimatta erikoistavarakaupassa toimii myös pieniä yrityksiä. Kodin sisustamisesta on tullut suosittua monenlaisten trendien ja elämäntapojen ohjatesa kuluttajien käyttäytymistä. Kuluttajat ovat kiinnostuneita sisustamaan kotiaan erilaisten tuotteiden kuten tekstiilien, esineiden ja huonekalujen avulla. He muodostavat yksittäisistä sisustustuotteista yhtenäisiä kokonaisuuksia sekä luovat niiden avulla erilaisia elämäntyyliä. Sisustusalan yritykset tarjoavat asiakkailleen yleistävässä määrin perinteisten sisustustuotteiden ohella myös erilaisia palveluja. (Heinimäki 2006, 43, 57, 147, 209.)

Sisustusalan menestys on nähtävissä perinteisissä medioissa, joiden kautta kuluttajille suunnataan runsaasti erilaisia sisustusohjelmia ja -lehtiä. Verkkoympäristössä erilaiset trendit ja sisustusideat leviävät kuluttajien keskuudessa sosiaalisessa mediassa mm. sisustusblogien kautta (Tennant 2014, 140). Sisustusalaan asiakaskunta voi olla laajaa ja hajanaista. Vaikka Suomessa kotitalouksien määrä koko ajan pienenee, myös niiden määrä kasvaa samanaikaisesti. (Heinimäki 2006, 43, 57, 147, 209.) Erikoisliikkeiden näkyvyys sähköisillä markkinoilla ei ole välttämättä riittävää, minkä johdosta asiakkaiden tietoisuus erikoisliikkeiden tuotevalikoimista ja hinnoista saattaa olla rajallista (Torikka 2014, 4). Lambergin (2015) tutkimuksen mukaan suosituimpien verkkoympäristössä myytävien tuotteiden joukkoon kuuluvat, mm. vaatteet, kengät, viihde-elektroniikka, kosmetiikka, ihon- ja hiustenhoitotuotteet sekä urheilu- ja vapaa-ajantuotteet. Pohjoismaalaisten keskuudessa suomalaiset kuluttajat eivät ole tarkkoja verkkokauppojen toimitusajoista. Sen sijaan pohjoismaalaiset kuluttajat ostavat aikaisempaa enemmän mobiileilla päätelaitteilla, kuten älypuhelimilla ja tableteilla. Tästä syystä yritysten kannattaisi kiinnittää huo-



miota verkkosivujen käytettävyyteen mobiilissa verkkoympäristössä edistääkseen kuluttajien ostamista. (Lamberg 2015, 9.)

Yleisesti ottaen Satakunnan alueella pienyrittäjyydellä on vahvat perinteet, ja kaikista suomalaisista yrityksistä 4.4 prosenttia sijaitsee Satakunnan alueella (Tilastokeskus 2013). Suomen Yrittäjien tutkimusten mukaan pk-yritysten toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä vauhdilla. Menestyäkseen markkinoilla pk-yritysten kannattaa panostaa sähköisen liiketoiminnan osaamiseen sekä hyödyntää nopeasti kehittyvää teknologiaa innovaatiotoiminnassa. (Suomen Yrittäjät 2015b.) Satakunnan alueella erikoistavarakauppojen toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia ei pelkästään sähköisen kaupankäynnin yleistymisen takia vaan myös perinteisen kaupankäynnin keskittymisen ansiosta.

Uusi kauppakeskus avattiin Porin Puuvillaan vuoden 2014 lopussa. Rauman seudulla on ennestään useita pieniä kauppakeskittyymiä ja tällä hetkellä Raumalle suunnitellaan ison kauppakeskuksen rakentamista. Tämänhetkinen epävakaa taloustilanne asettaa omia haasteita yrityskoosta riippumatta. On havaittavissa, että pk-yritykset kohtaavat Satakunnan alueella kilpailua, minkä johdosta ne mahdollisesti hakevat liiketaloudellista kasvua sähköisen liiketoiminnan kautta. Myös nykyinen taloustilanne luo haasteita pk-yritysten menestymiselle suurempien yritysten kanssa. Nykyään teknologia mahdollistaa pk-yrityksille mm. asiakastietojen keräämisen ja kanssakäymisen asiakkaiden kanssa pienin resurssein, minkä johdosta niiden on aikaisempaa helpompaa hallita asiakassuhteitaan sähköisesti.

## 4.2 Tutkimusaineiston keräyksen ja analysoinnin kuvaus

Laadullisen aineiston hankinnassa noudatan saturaatioperiaatetta. Kun uusi tapaus ei tuota enää tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa, saturaatiopiste on saavutettu. Tutkimusaineistoni koostuu sekä itse kerätystä että muiden tahojen hankkimasta tiedosta. (Hirsjärvi ym. 2007, 164, 182–184, 186.) Hyödynnän tapaustutkimuksessa eri aineistolähteitä, haastatteluja ja fyysisiä artefakteja. Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tapaustutkimuksen primääritiedonlähteistä. Haastattelujen avulla saan kerättyä tietoa pk-yritysten omistajien ja markkinointihenkilöstön näkemyksistä, merkityksistä ja asenteista (Yin 2014, 103, 106) sekä heidän henkilökohtaisista teoistaan liittyen tutkittavaan ilmiöön (Hirsjärvi ym. 2007, 185). Täydennän haastatteluaineistoa fyysisten artefaktien avulla. Ne tuottavat tutkimuksen kannalta merkityksellistä aineistoa, mikä edistää käytännöllisen näkökulman muodostamista tutkittavasta ilmiöstä (Yin 2014, 113, 117–118).

Lukuisten haastattelulajien joukosta valitsen teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun. Teemahaastattelu on yhdenmukainen tutkimukseni ontologisen lähtökohdan kanssa. Teemahaastattelun mukaan merkityksiä luodaan vuorovaikutuksessa, jossa haastattelija ja haastateltava ovat aktiivisia osallistujia. Teemahaastattelu rakentuu teoreettisten käsitteiden perusteella muodostetuista keskeisistä tema-alueista, joiden avulla kerään monimuotoista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35–36, 41, 47–48.) Teorialähtöinen aineiston keräys sovel-

tuu tapaustutkimukseen (Yin 2014, 136). Laadin teemahaastattelurungon, joka koostuu teema-alueiden muodostamasta luettelosta. Liitteessä 1 on nähtävissä tutkimuksen teemahaastattelurunko, jonka perusteella esitän haastateltavalle kysymyksiä. Teemahaastattelussa kumpikin osapuoli voi tarpeen mukaan esittää teema-alueista yksityiskohtaisempia tarkentavia kysymyksiä. Ennen teemahaastattelujen aloittamista testaan teemahaastattelurunkoa suorittamalla yhden esihaastattelun. Toteutan teemahaastattelut yksilöhaastatteluna, joka on yleisin haastattelumuoto. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35–36, 41, 47–48, 61, 66–67, 73.) Pk-yrityksissä omistaja vastaa markkinoinnista muun henkilöstön toimiessa hänen rinnallaan osa-aikaisina markkinoijina (Murdoch ym. 2001, 146–147, 152–153). Tämän johdosta valitsen jokaisesta tutkimukseen valitusta yrityksestä haastatteluun kaksi henkilöä, jotka osallistuvat pk-yrityksen markkinointiin: omistaja ja asiakaspalveluhenkilö. Näiden näkökulmien yhdistäminen edistää kokonais kuvan rakentamista yksittäisestä yrityksestä.

Fyysiset artefaktit mahdollistavat tutkittavan ilmiön visuaalisen tarkastelun (Holliday 2008, 68). Tapaustutkimuksessani pk-yritysten verkkosivut ja sosiaalisen median sivustot ovat fyysisiä artefakteja. Niiden avulla kerään lisää tietoa siitä, mitä on pk-yritysten asiakassuhteiden hallinta verkkoympäristössä nykyhetkellä. Primääritiedon lisäksi hankin sekundääritietoa valmiiden aineistojen avulla. Esimerkiksi julkiset tahot tuottavat virallisia tilastotietoja yritysten liiketaloudellisesta toiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2007, 186–187.) Kerään tietoa Valtiovarainministeriön ja ELY-keskusten tutkimuksista sisustusalan kartoittamiseksi. Suomen Yrittäjien kautta saan tilasto- ja tutkimustietoa pk-yritysten liiketoiminnasta ja niiden tulevaisuudesta. Yhdistämällä näitä tietoja toisiinsa saan muodostettua käsityksen pk-yritysten tulevista kehityssuunnista sisustusosalalla. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 159) korostavat yleistiedon hankinnan merkitystä tutkimuksessa. Hankkimalla tietoa yritysten historiasta ja rakenteesta, toimialasta sekä kilpailijoista luon yleiskäsityksen tutkimukseen osallistuvista yrityksistä. (Koskinen ym. 2005, 159.)

Käytän deskriptiiviessä tutkimuksessa laadullista analyysiä ja päättelyä. Muutan kerätyn haastatteluaineiston ensin kirjalliseen muotoon, mikä jälkeen analysoin, tulkitsen ja ymmärrän sitä. (Hirsjärvi ym. 2007, 221, 224.) Laadullinen päättely perustuu tutkimusprosessissa abduktiivisuuden uusien tulkintojen mahdollistamiseksi. Edistän abduktiivisuudella tutkittavan ilmiön hahmottamista uudella tavalla. (Rolin ym. 2006, 270–271.) Laadullinen analyysi koostuu neljästä vaiheesta: aineiston kuvaus, luokittelu, yhdistely ja tulkinta. Luon perustan laadulliselle analyysille kuvailemalla aineistoa. Muodostan yleiskuvan teemahaastattelu- ja artefaktiaineistosta, mikä edistää usein toistuvien teema-alueiden tunnistamista (Koskinen ym. 2005, 231). Ymmärrän merkityksiä paremmin, kun sijoitan tutkittavan ilmiön tiettyyn aikaan ja paikkaan (Hirsjärvi & Hurme 2014, 145–147).

Toisessa vaiheessa luokittelen aineistokokonaisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 145–146) teemoittelun avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 221, 224) merkityksellisen sisällön tunnistamiseksi. Teema itsessään tarkoittaa tiettyä haastattelussa esiintyvää ja usein toistuvaa ominaispiirrettä. Lähtökohtaisesti teemat perustuvat alkuperäiseen teemajaotteluun, mutta täydennän tarvittaessa

teemoja tulkintojeni avulla. Tavoitteenani on tunnistaa uusia teemoja teemahaastattelussa korostuneesti esille tulevien lausumien (Hirsjärvi & Hurme 2014, 141–144, 173) tai sisustusalan pk-yritysten erityispiirteiden kautta (Laine ym. 2007, 88). Ryhmittelen haastateltavien vastaukset luotujen teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2014, 141–144, 173).

Kolmannessa vaiheessa liitän yrityskohtaiset haastattelu- ja artefaktiaineistot yhteen (Hirsjärvi ym. 2007, 229–230) muodostaakseni syvällisen kokonaiskuvan jokaisesta tapaustutkimuksen pk-yrityksestä erikseen. Tämän jälkeen vertailen eri pk-yrityksiä toisiinsa (Yin 2014, 164) käyttäen teemoittain kuvailua (Hirsjärvi & Hurme 2014, 193) samankaltaisuuksien, vaihtelujen tai poikkeavuuksien löytämiseksi eri teemojen välillä (Hirsjärvi ym. 2007, 229–230). Täydennän tapaustutkimusta määrällisen tutkimusmenetelmän avulla (Yin 2014, 66). Käytän määrällistä menetelmää havainnollistaakseni pk-yritysten teknologisia painotuksia tutkittavassa ilmiössä. Jaottelen laadullista aineistoa kategorioihin, ja käytän aineiston kuvaamiseen pylväs- ja ympyrädiagrammeja (Oakshott 2006, 94–95).

Neljännessä vaiheessa tulkitsen aineistoa abduktiivisesta näkökulmasta. Selitän laadullisen analyysin tuloksia ja teen niiden perusteella johtopäätöksiä. Johtopäätösten teossa pyrin tuomaan esille tulkintoja (Hirsjärvi ym. 2007, 229–230), jotta sekä lukijan että tulkitsijan näkemykset yhtyisivät (Hirsjärvi & Hurme 2014, 151). Täydennän teoreettista viitekehystä johtopäätösten mukaan. Muodostan niiden perusteella tutkimukselleni empiirisesti perustellun viitekehysten. Vertailen omaa tulkintaa tieteelliseen kirjallisuuteen, jotta voin esittää oman kontribuutioni sekä ehdottaa mahdollisia uusia lisätutkimuskohteita (Koskinen ym. 2005, 250–251).

### 4.3 Luotettavuuden arviointi

Avaan keskustelun laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta laadun varmistamiseksi (Koskinen ym. 2005, 253–254). Tapaustutkimuksessa luotettavuutta voidaan yleisesti arvioida reliabiliteetin, sisäisen ja ulkoisten validiteetin sekä triangulaation kautta (Piekkari ym. 2010, 110, 113). Reliabiliteetti korostaa mittauksen toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2007, 231). Tapaustutkimuksessa käytän samaa teemahaastattelurunkoa riippumatta siitä, minkä yrityksen henkilöstöä haastatellen. Validiteetti tarkoittaa, missä määrin tulkinta tai tulos vastaa tutkittavaa kohdetta. Tavoittelen tutkimuksessani sisäistä ja ulkoista validiteettia. Pyrin johdonmukaiseen tutkimusaineiston ja teorian tulkintaan sekä tulkinnan yleistettävyyteen (Koskinen ym. 2005, 253–254). Rakennevaliditeetti kuvaa tutkimuksen käsitteiden ja tutkittavan ilmiön välistä suhdetta. Valitsen tapaustutkimuksen käsitteet siten, että ne ilmaisevat tutkittavaa ilmiötä todenmukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 39, 187.) Validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi käytän tutkimuksen arvioinnissa triangulaatiota, joka perustuu eri aineistojen yhdistelyyn. Edistän triangulaatiota teemahaastattelu- ja artefaktiaineistojen yhteenliittämisen kautta. (Hirsjärvi ym. 2007, 232.)

Tarkennan reliabiliteetin, sisäisen ja rakennevaliditeetin sekä triangulaation määritelmiä. Tällä tavalla vahvistan tapaustutkimukseni luotettavuutta. Ensinnäkin reliabiliteetti voi tarkoittaa luo-

tettavaa aineiston analysointia. Toteutan aineiston litteroinnin järjestelmällisesti. Yritykset saavat tutkimustulokset tarkistettavaksi haastattelujen jälkeen. Tällä tavalla varmistan tiedon todenperäisyyttä. Hyödynnän analysoinnissa primääriaineistoa mahdollisimman kattavasti. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 187–189; Yin 2014, 124, 184.) Dokumentoin tutkimuksen toteutustavoista (Koskinen ym. 2005, 258–259) kuvaamalla primääritiedon keräämisen olosuhteista kuten haastateltavan asemasta yrityksessä, haastatteluihin käytetystä ajasta ja haastattelujen toteutuspaikoista (Hirsjärvi ym. 2007, 232). Muodostan yhtenäisen ketjun tiedon keräämisestä aina johtopäätöksiin asti reliabiliteetin saavuttamiseksi (Yin 2014, 127).

Sisäinen validiteetti on ominaispiireiltään monisäikeinen, minkä johdosta käyttäytymisen kontekstisidonnaisuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Tapaustutkimuksen ulkopuoliset tapahtumat sekä tutkimus itsessään voivat vaikuttaa sisäiseen validiteettiin. Tiedostamalla näiden tekijöiden olemassaolon pystyn ennaltaehkäisemään niiden mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Vaikka validoin tuloksia tieteelliseen kirjallisuuteen sisäisen validiteetin saavuttamiseksi, tavoittelen tapaustutkimuksessa myös uusia tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 187–190.)

Luon teemoittelussa tarvittaessa uusia teemoja käsiteanalyttiseen tutkimukseen perustuvien teemojen lisäksi, mikäli tutkimus sitä edellyttää. Rakennevaliditeetti toteutuu, kun dokumentoin aineistoanalyysin luokittelun perusteet. Ymmärrän myös, etten määrittele käsitteitä itsenäisesti. Tavoittelen omien, haastateltavien ja tiedeyhteisön käsitysten yhdenmukaisuutta. Teemahaastateluissa varmistan, että minulla ja haastateltavalla on yhteinen näkemys tutkimuksen keskeisistä käsitteistä: asiakassuhteet, asiakassuhteiden hallinta ja sen kehittäminen verkkoympäristössä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 187–190.)

Sovellan triangulaatiota tapaustutkimuksen teemahaastatteluihin ja artefaktiaineistoihin. Tällä tavalla katson, antavatko aineistot samansuuntaisia päätelmiä. Haastateltavien käsitykset samastakin kohteesta saattavat muuttua nopeasti ajan kuluessa. Tämän johdosta haastattelen yksittäisen yrityksen omistajaa ja asiakaspalveluhenkilöä ajallisesti lähellä toisiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 187–190.) Käytän tutkimukseen valittujen yritysten sosiaalisen median sivustoja, verkkosivuja ja -kauppoja tiedonlähteinä. Tällä tavalla kerätyt aineistot eivät ole välttämättä tarkkoja, sillä niiden sisältöä saatetaan muuttaa jatkuvasti. Tarkastelen yksittäisen yrityksen verkkosivuja, -kauppaa ja sosiaalisen median sivustoja ajallisesti lähellä yksilöhaastattelujen ajankohtaa. (Yin 2014, 129.)

#### **4.4 Tutkimusaineiston keräyksen ja analysoinnin toteutus**

Tutustuin satakuntalaisiin sisustusalan pk-yrityksiin tarkastelemalla niiden verkkosivuja sekä sosiaalisen median sisältöä. Tämän ansiosta pystyin luomaan yleiskäsityksen näiden yritysten sähköisestä liiketoiminnasta. Tavoitteenani oli löytää tapaustutkimukseen toisistaan poikkeavia tapauksia rikkaan lähdeaineiston keräämiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Muodostin joukon satakun-

talaisista sisustusalan yrityksistä, joiden liikepaikat sekä tuote- ja palveluvalikoimat erosivat toisistaan.

Laadin sähköisen tutkimusesitteen, jonka julkaisin tapaustutkimusta varten perustetuilla verkkosivuilla. Tutkimusesite sisälsi yleistietoa tutkittavasta ilmiöstä ja tiedonhankinnasta haastattelujen keinoin sekä haastattelurungon. Ensikontakti yrityksiin tapahtui puhelimitse, jonka jälkeen lähetin sähköpostitse linkin tutkimuksen verkkosivuille. Tällä tavalla varmistin yritysten saavan yhdenmukaisesti tietoa ennen tutkimukseen osallistumista. Tutustuttuaan tutkimusesitteeseen kysyin yrityksiltä puhelimitse tai sähköpostitse heidän mahdollisuuttaan osallistua tutkimukseen. Sain suostumukset kaikkiaan neljältä sisustusalan yritykseltä, jotka sijaitsevat eri paikkakunnilla ympäri Satakuntaa.

Tapaustutkimuksessa tehtäväni oli valita jokaisesta pk-yrityksestä haastatteluun mukaan omistajan lisäksi asiakaspalveluhenkilö. Omistajan valinta oli yksiselitteistä, kun taas asiakaspalveluhenkilön valinta perustui omistajan antamaan suositukseen. Tavoitteenani oli löytää asiakaspalveluhenkilö, jolla oli osaamista verkkosivujen, -kaupan, tietokantojen, sähköpostin, sosiaalisen median työkalujen tai sähköisten palvelujen käytöstä päivittäisessä asiakassuhdetyössä. Sovin haastatteluajankohdan ja -paikan omistajan kanssa puhelimitse. Lähetin sähköpostitse linkin haastattelurungosta, jota kautta haastateltavat pystyivät tutustumaan tutkimuksen pääteemoihin ennen haastattelua.

Ennen tapaustutkimuksen aloittamista suoritin yhden esihaastattelun, joka osoitti sähköisen liiketoiminnan kysymyksissä esiintyvän toistoa. Palautteen perusteella muokkasin alkuperäistä teemahaastattelurunkoa. Liitteessä 1 on nähtävissä tapaustutkimuksen teemahaastattelurunko. Toteutin yritysten haastattelut vuoden 2015 syyskuussa yhden viikon aikana. Kolmessa yrityksessä haastattelin kahta henkilöä ja yhdessä yrityksessä haastattelin omistajaa. Haastattelujärjestys muodostui tutkimukseen osallistumisen mukaan. Haastattelin ensin Kaunis koti -yrityksen henkilöstöä, jonka jälkeen siirryin haastattelemaan seuraavaa yritystä jne. Tavoitteenani oli tällä tavalla edistää kokonaiskuvan rakentamisesta jokaisesta yrityksestä erikseen.

Taulukossa 1 on nähtävissä perustiedot haastatteluaineiston keräyksestä. Keksinkin yritysten ja henkilöiden nimet anonymiteetin säilyttämiseksi. Asema kuvaa haastateltavan työtehtäviä yrityksessä. Taulukossa 1 yritykset ovat haastatteluajankohtien mukaisessa järjestyksessä. Haastattelut tapahtuivat henkilökohtaisissa tapaamisissa yritysten toimitiloissa. Haastattelun alussa korostin haastateltavan mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä ja kannustin avoimeen keskusteluun. Tutkittavan ilmiön tarkastelu tapahtui kahdella eri ajanhetkellä. Kerroin haastateltaville, kun ajanhetki vaihtui nykyhetkestä tulevaisuuteen. Esitin haastateltaville kysymyksiä teemahaastattelurungon mukaan. Käsittelimme pääteemat yleisellä tasolla yhteisymmärryksen takaamiseksi, minkä jälkeen oli tarkentavien kysymysten vuoro. Haastattelujen aikana tein muistiinpanoja. Tallensin haastattelut tietokoneella ja niiden ajallinen kesto vaihteli 1h–2h 23min välillä. Litteroin tallennetut keskustelut sekä dokumentoin käsinkirjoitetut muistiinpanot kahden kuukauden sisällä haastatteluista. Yrityskohtaisten litteroitujen aineistojen pituus vaihteli 11–17 sivun välil-

lä, ja haastatteluista kertyi litteroitua aineistoa 55 sivua. Muistiinpanojen pituus vaihteli yrityksittäin 4–5 sivun välillä. Yhteensä muistiinpanoja kertyi 18 sivua.

**Taulukko 1 Haastatteluaineiston keräyksen perustiedot**

Haastateltavan ominaisuudet			Haastattelun olosuhteet	
Yritys	Henkilön nimi	Asema yrityksessä	Päivämäärä	Ajallinen kesto
Kaunis koti*	Maija*	Omistaja	14.9.2015	1h 35min
	Liisa*	Sisustusmyyjä		1h 21min
Tyylikäs sisustus*	Anna*	Omistaja, toimitusjohtaja	15.9.2015	1h 41min
	Kalle*	Omistaja, sähköisen markkinoinnin johtaja		1h 37min
Laatu-design*	Leena*	Markkinointivastaava	16.9.2015	1h
	Matti*	Omistaja, toimitusjohtaja		1h 14min
Lämmin tunnelma*	Paula*	Omistaja	19.9.2015	2h 23min

\* Keksittyjä nimiä anonymiteetin säilyttämiseksi

Haastattelujen kautta kertyi tietoa yritysten nykyhetkellä käyttämistä fyysisistä artefakteista. Keräsin näiden tietojen perustella fyysisiä artefaktiaineistoja vuoden 2015 syys-marraskuussa. Taulukossa 2 on nähtävissä yleiskuvaus tämän aineiston hankinnasta. Tarkastelin yritysten verk-

**Taulukko 2 Fyysisen artefaktiaineiston keräyksen yleiskuvaus**

Yritys	Internet-näkyvyys	Sosiaalinen media	Ajankohta
Kaunis koti*	Verkkosivut	Blogi Facebook	22.09.2015, 1.10.2015
Tyylikäs sisustus*	Verkkokauppa	Facebook	9.10.2015, 12.10.2015
Laadukas design*	Verkkosivut Verkkokauppa	Facebook	26–30.10.2015, 2–4.11.2015
Lämmin tunnelma*	Verkkosivut Verkkokauppa	Facebook Instagram	8–9.11.2015, 12–13.11.2015

- Keksittyjä nimiä anonymiteetin säilyttämiseksi

kosivuja ja -kauppaa sekä sosiaalista mediaa teemahaastattelurungon avulla. Yrityskohtaisten dokumenttien pituus vaihteli 2–6 sivun välillä. Kaikkiaan fyysisiä artefaktiaineistoja kertyi 16 sivua. Toteutin laadullisen analyysin suunnitelman mukaisesti. Tekstiviestein ja Facebook-sovelluksen yksityisviestein tapahtuva vuorovaikutus nousi esille tutkimusaineistosta. Myös verkkokaupassa esiintyi vuorovaikutusta. Muodostin näistä korostuneesti esille tulleista vuorovaikutustavoista uudet teemat ja liitin nämä teemahaastattelurunkoon. Luokittelin haastattelu- ja artefaktiaineistot muokatun teemahaastattelurungon avulla. Yhdistin yrityskohtaiset haastattelu-, muistiinpano- ja artefaktiaineistot, mutta säilytin nykyhetkeen ja tulevaisuuteen liittyvät aineistot erillään. Esitin tapaustutkimuksen tulokset ja vertailut myös aikajärjestyksessä luotettavuuden säilyttämiseksi. Lopuksi oli johtopäätösten vuoro, ja rakensin empiirisesti perustellun viitekehksen.

## 5 TAPAUSTUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Ensimmäinen tapaus

#### 5.1.1 *Kaunis koti -yrityksen kuvaus*

Kaunis koti -yritys on sisustusalan yritys, jonka omistaja Maija on perustanut vuosia sitten. Hän työskenteli pitkään markkinointialalla, kunnes hänelle syntyi ajatus Kaunis koti -yrityksen perustamisesta. Alkuvaiheessa liikevaihto oli pientä ja perustui pääasiassa tilaustuotteiden myyntiin. Perustamisvuosien jälkeen liikevaihto on kasvanut tasaisesti ja yritys on säilyttänyt markkina-asemansa. Yritys suhtautuu myönteisesti kilpailijoihin, sillä ne edistävät liiketoiminnan kehittämistä.

Asiakaskunta koostuu kuluttaja- ja yritysasiakkaista, joille Kaunis koti -yritys tarjoaa tuotteita ja palveluja. Tuotevalikoima koostuu tilaustuotteiden lisäksi valmiista sisustustuotteista, kuten matoista, huonekaluista ja piensisustustavaroista. Osa tuotevalikoimasta vaihtuu tietyin väliajoin trendien mukaan. Sen sijaan tunnettujen suomalaisten ja pohjoismaalaisten tuotemerkkien sisustustuotteet säilyvät valikoimassa pidempään. Yritys kehittää tarjontaansa hankkimalla uusia tuotteita esimerkiksi valmistajilta, jotka kehittävät innovatiivisia sisustustuotteita. Yritys myy asiakkailleen tuotteiden lisäksi erilaisia palveluja, esimerkiksi sisustusneuvontaa, jotka mahdollistavat kokonaisvaltaisten sisustusratkaisujen tarjonnan asiakkaille.

Henkilökunta koostuu Kaunis koti -yrityksessä omistajan Maijan lisäksi sisustusmyyjistä ja -tuotteiden tuottajista. Yrityksen markkinointi on omistajalähtöistä eli muu henkilöstö osallistuu siihen osa-aikaisesti omistajan rinnalla (Hills ym. 2008, 100, 104–105). Maija johtaa perinteistä ja sähköistä markkinointia. Yhteistyökumppania käytetään markkinoinnin tukena vain vähäisissä määrin. Maija hoitaa asiakassuhteita yhdessä sisustusmyyjien kanssa operatiivisella tasolla. Sisustusmyyjä Liisa osallistuu myös operatiivisesti sähköiseen markkinointiin. Hän vastaa sähköisistä uutiskirjeistä yhteistyössä Maijan kanssa.

#### 5.1.2 *Asiakassuhteet*

Kaunis koti -yritys korostaa asiakaspalvelun merkitystä ylläpitääkseen asiakassuhteita pitkäaikaisesti. Asiakkaat eivät muodosta yhtenäistä joukkoa, vaan heidän tarpeensa eroavat toisistaan. Kuuntelemalla asiakkaitaan huolellisesti yritys osaa tunnistaa heidän ongelmansa ja löytää niihin sopivia ratkaisuja. Henkilöstö osaa kohdata asiakkaitaan aidosti ja yksilöllisesti sekä ymmärtää oman roolinsa merkityksen asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Esimerkiksi kun asiakas on valin-



nut tietyn sisustusmyyjän, hän voi halutessaan jatkaa asiointia saman henkilön kanssa myös tulevaisuudessa. Henkilöstö ymmärtää, että suhteen säilyminen riippuu asiakkaasta.

Kaunis koti -yrityksellä on paljon asiakassuhteita ja ne ovat jaettavissa kahteen ryhmään: satunnaiset ja kanta-asiakkaat. Satunnaiset asiakkaat koostuvat ulkopaikkakuntalaisista, jotka vierailevat yrityksen paikkakunnalla mm. kesän ja joulun aikaan. Luonnollisesti satunnaisten asiakassuhteiden määrä nousee sesonkien aikaan suuremmaksi kuin niiden ulkopuolella. Asiakassuhteet ovat pk-yrityksissä tiiviitä (Hills ym. 2008, 108). Säännöllisesti asioivat kanta-asiakkaat muodostavat Kaunis koti -yrityksen tärkeimmän ja kannattavimman asiakasjoukon. Kanta-asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja kiinteitä. Parhaimmillaan ne voivat kestää asiakkaiden koko elämän ajan tai siirtyvät sukupolvelta toiselle.

Tilaustuotetietoja on kerätty asiakaskohtaisesti Kaunis koti -yrityksessä perinteisten menetelmien avulla pitkäaikaisesti, minkä johdosta sille on kertynyt laajaa asiakastietämystä. Yritys hyödyntää tätä tietämystä liiketoiminnan kehittämisessä sekä asiakkaiden sitouttamisessa. Tuote-tilausten vastaanottamisessa ja tuottamisessa se pystyy käyttämään aikaisempia asiakastietoja hyväksi, mikä edistää asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamista. Nämä tiedot tuottavat hyötyä myös asiakkaille, sillä ne helpottavat heidän tuotetilausten tekemistä. Asiakkaat antavat tietyt perustiedot vain yhden kerran ensimmäisen tilauksen yhteydessä. Tämän jälkeen uusien tuotetilausten tekeminen nopeutuu, sillä yritys voi hyödyntää uusien tilaustuotteiden tuotannossa aikaisempia asiakastietoja.

Kaunis koti -yrityksellä on selvä näkemys omasta roolistaan eli se johtaa asiakassuhteitaan päämäärätietoisesti. Henkilöstö tekee yhteistyötä asiakkaiden kanssa henkilökohtaisissa tapaamisissa sekä verkkoympäristössä. Se myös seuraa yhteistyön onnistumista asiakaspalautteiden avulla. Yritys saavuttaa asiakaspalvelun avulla kilpailuetua itselleen pitkällä aikavälillä. Asiakkaiden yksilöllisyyden huomioon ottaminen sekä heidän uskollisuuden säilyttäminen luovat omat haasteensa yhteistyölle. Yrityksessä tavoitellaan tasapainon löytämistä omien ja asiakkaiden tarpeiden välille, jotta sen liiketoiminta kasvaa. Pääsääntöisesti yritys laajentaa tuotevalikoimaansa niin, että uudet tuotteet ovat yhtenäisessä linjassa nykyisen tuotteiden kanssa. Asiakkailta saadaan jonkin verran tuote- ja palveluideoita, mutta niiden liiketaloudellinen hyödyntäminen on vähäistä.

### **5.1.3 Asiakassuhteiden hallinta**

Kaunis koti -yritys hyödyntää teknologiaa monipuolisesti eri asiakastoiminnoissaan, mm. asiakaspalvelussa, tuotemyynnissä, palvelumyynnin tukemisessa, tiedottamisessa ja asiakastyytyväisyyden ylläpitämisessä. Yrityksessä korostetaan teknologian helppokäyttöisyyttä, sillä tämä edistää asiakassuhteiden hallintaa henkilöstön keskuudessa. Verkkoympäristössä yritys tiedustelee asiakkaiden tyytyväisyyttä tuote- ja palveluostojen jälkeen. Se kannustaa asiakkaitaan myös sähköisen palautteen antamiseen. Asiakkaiden keskuudessa erilaisten tuote- ja palvelutietojen kyse-

leminen ja varaaminen sähköisesti on nykyään yleistä. Ajanpuutteen tai fyysisten etäisyyksien vuoksi osalla asiakkaista nimittäin ei ole mahdollisuutta asioida yrityksessä henkilökohtaisesti.

Sähköinen CRM edistää asiakastietojen keräämistä, välittämistä ja analysointia, mikä mahdollistaa parempien palvelujen tarjonnan asiakkaille (Ratnasingam 2008, 31). Tietokantoja käytetään Kaunis koti -yrityksessä asiakastietojen keräämiseen. Asioidessaan yrityksessä asiakas voi liittyä kanta-asiakkaaksi antamalla omat yhteystietonsa, jotka henkilöstö lisää tietokantoihin sähköisesti. Asiakas voi liittyä kanta-asiakkaaksi myös verkkosivujen kautta antamalla oman sähköpostiosoitteensa. Tietokantojen käyttö nopeuttaa yrityksen asiakastoimintoja, kuten myynnin tukemista ja yleistä tiedottamista, sekä helpottaa asiakkaiden tuotetilausten tekemistä. Yritys lähettää kanta-asiakkailleen säännöllisesti sähköpostitse uutiskirjeitä, jotka sisältävät tietoa sen tapahtumista, tuotteista ja eduista. Uutiskirjeillä saadaan nopeasti laajaa näkyvyyttä kanta-asiakkaiden keskuudessa. Sisällöntuotannossa painotetaan yleisluoteisuutta suuremman kohde-ryhmän tavoittamiseksi. Uutiskirjeiden vaikutus asiakassuhteiden vuorovaikutuksen edistämiseen on kuitenkin vähäistä verkkoympäristössä. Tämä johtuu osittain sisällöntuotannosta, sillä suurta mielenkiintoa herättävää ja yksilöllistä sisältöä on haasteellista toteuttaa uutiskirjeiden avulla kaikille kanta-asiakkaille samanaikaisesti.

Sähköpostia käytetään Kaunis koti -yrityksessä merkittävässä määrin eri asiakastoiminnoissa, erityisesti asiakaspalvelussa ja tuotteiden varaamisessa. Sähköposti mahdollistaa ajasta riippumattoman yrityksen ja asiakkaan välisen kanssakäymisen, josta kummallekin osapuolelle jää kirjalliset dokumentit. Yritys painottaa sähköpostin käytössä nopeaa vastaamista, keskustelun jatkuvuutta ja sisällön merkitystä. Sähköisessä asiakaspalvelutilanteessa sisustusmyyjä vastaa päivän kuluessa asiakkaan sähköpostiin ja hoitaa tähän asiaan liittyvät jatkokeskustelut hänen kanssaan. Näin ollen osapuolet säilyvät samana, vaikka vuorovaikutus tapahtuu useana eri ajanhetkenä. Sähköpostien sisältöä tuotetaan kielellisesti huolitelluin, asiallisin ja ytimekkäin tekstein. Yritys ylläpitää asiakassuhteitaan sähköpostitse, ei niinkään satunnaisten vaan kanta-asiakkaiden kanssa. Toimiva kahdenvälinen vuorovaikutus perustuu molemmanpuoleiseen toistensa tuntemiseen. Yritys käyttää sähköpostia myös tiedon välittämiseen eli sähköpostilla tehtyjen asiakastilausten tietoja hyödynnetään suoraan tilaustuotteiden tuotannossa. Sähköpostin käyttö asiakassuhteiden hallinnassa sisältää myös haasteita. Sähköpostissa ei ole sanatonta viestintää ja vuorovaikutus tapahtuu eri ajanhetkinä. Nämä voivat lisätä väärintulkintaa tai hidastaa vuorovaikutusta sekä vähentää henkilökohtaisuuden tunnetta osapuolten välillä.

Kaunis koti -yrityksen verkkosivut noudattavat verkkoympäristössä yleisesti hyväksytyt käytäntöjä. Niiden sisältö perustuu palvelujen sekä tuotemerkkien ja -kokonaisuuksien esittelyyn yleisellä tasolla. Visuaalinen ilme koostuu tunnelman luomisesta ja valmiiden sisustusratkaisujen esittämisestä. Sisällöntuotannossa käytetään kuvailevia tekstejä ja näyttäviä kuvia. Yritys hyödyntää verkkosivuillaan blogia ajankohtaisen ja pysyvän sisällön tuottamisessa. Vuorovaikutus voi tuottaa arvoa asiakkaille, mutta pk-yrityksiltä edellytetään taitoa kannustaa heitä keskusteluun (Nambisan & Baron 2007, 55). Asiakkaiden on helppo löytää Kaunis koti -yrityksen sähköpostiosoite sekä Facebook-sivujen ja blogin linkit verkkosivuilta. Kaunis koti -yritys kehottaa

verkkosivuillaan ottamaan yhteyttä sekä varaamaan tuotteita sähköpostitse. Verkkosivut ovat yritykselle tärkeät näkyvyyden saavuttamiseksi verkkoympäristössä. Verkostoissa tapahtuvien ja kahdenvälisen vuorovaikutustilanteiden luominen ja edistäminen verkkosivujen avulla sisältää haasteita. Ensinnäkin yritys ei välttämättä pysty ylläpitämään näkyvyyttä verkkoympäristössä ilman hakukoneoptimointia. Toiseksi sisällön tuottaminen saattaa olla vaikeaa, sillä elämyksiä tuottavan ja pitkäaikaisesti samana pysyvän sisällöntuottaminen on vaikeaa. Kolmanneksi verkkosivujen toteutusteknologia asettaa haasteita sisällöntuotannon toteuttamiselle. Verkkosivujen sisältö on pitkään säilynyt samana, sillä niiden muokkaaminen edellyttää yhteistyökumppanin hankintaa.

Kaunis koti -yritys hyödyntää sosiaalista mediaa asiakastoiminnoissaan. Se tuottaa sisältöä pääasiassa itsenäisesti Facebook-sivuilleen sekä verkkosivujen blogiin säännöllisesti. Sosiaalinen CRM mahdollistaa yritykselle avoimen ja luottamuksellisen keskusteluyhteyden rakentamisen asiakkaisiin (Harrigan ym. 2014, 2, 7–8). Kaunis koti -yrityksellä syntyy sosiaalisessa mediassa verkostoissa tapahtuvia ja kahdenvälisiä vuorovaikutustilanteita, joissa yritys ja asiakkaat tykkäävät ja kommentoivat toisiaan. Asiakkaiden keskuudessa yrityksen tuottaman sisällön tykkäminen on kommentointia yleisempää. Yritys puolestaan tykkää asiakkaiden kommentteista ja vastaa niihin tietyissä tilanteissa Facebook-yksityisviestein. Kun asiakkaan kommentti sisältää esimerkiksi tietyn tuotteen tilaamista, kahdenvälisessä kanssakäymisessä yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalleen henkilökohtaista palvelua. Tuottaessaan sisältöä yritys hyödyntää tietyssä määrin asiakkaiden kommentteja. Tällä tavalla sisältö säilyy ajankohtaisena sekä herättää asiakkaissa kuulluksi tuleminen tunteen.

Facebook-sivuilla luodaan mielikuvia elämyksellisen, puhuttelevan ja positiivissävytteisen sisällön kautta. Sisältöä rakennetaan muutamien kuvien ja lausein, joilla esitellään yrityksen myymälän sisustusta, uusia tuotekokonaisuuksia, henkilöstöä sekä tapahtumia. Sen sijaan verkkosivujen blogissa sisältö koostuu ajankohtaisten asioiden ja tarinoiden kerronnasta rikkaan sisällön avulla, joka perustuu runsaiden kuvien ja tekstien käyttöön. Yritys välittää verkkosivujen blogin kautta asiakkailleen yksityiskohtaista tietoa tapahtumista, myymälän aukioloajoista, tuoteuutuuksista ja -esittelyistä hintatietoineen. Tarinoiden kautta yritys jakaa asiakkailleen käytännön vinkkejä, miten sisustusta voi toteuttaa käytännössä. Kaiken kaikkiaan sosiaalinen media mahdollistaa laajan asiakasjoukon tavoittamisen edullisesti, nopeasti ja tehokkaammin kuin uutiskirjeet. Suosittelevat ja tykkäävät lisäävät yrityksen tunnettavuutta verkkoympäristössä. Asiakkaiden tykkäysten ja kommenttien kautta yritys saa myös suuntaa-antavaa tietoa asiakkaistaan. Tosin näiden tietojen liiketaloudellinen hyödyntäminen ei ole suoraviivaista. Sosiaalisen median haaste liittyy myös vuorovaikutukseen, joka voi jäädä vähäiseksi ja pinnalliseksi. Löytämällä tasapainon ainutlaatuisen ja puhuttelevan sisällön välillä yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan.

#### 5.1.4 *Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen tulevaisuudessa*

Kaunis koti -yritys esittää useita tavoitteita asiakassuhteiden hallinnan tulevalle kehittämiselle. Se korostaa uuden tiedon jakamista, palvelujen tuotteistamista, persoonallisuuden esilletuomista sekä sähköisen asiakassuhteiden hallinnan helppokäyttöisyyden merkitystä.

Kuten Stone ja Woodcock (2013, 395, 397–398) ovat todenneet asiakastietojen kerääminen ja kokoaminen uudella tavalla voisi edistää vuorovaikutustilanteiden syntymistä yrityksen ja asiakkaan välillä. Kaunis koti -yritys käyttäisi tietokantoja kattavampien asiakastietojen hankintaan ja sähköiseen palveluun. Lähettämällä asiakkaille kyselyjä heidän kiinnostuksen kohteistaan sähköpostilla tai Facebook-sivujen avulla yritys saisi kerättyä asiakastietoja enemmän. Nämä olisivat hyödynnettävissä uutiskirjeiden jakamisessa asiakkaiden omien kiinnostusten mukaan. Asiakastietoihin voisi liittää myös tuotteiden ostotietoja, mikä auttaisi henkilöstöä tarjoamaan asiakkailleen yksilöllisempää palvelua. Yritys voisi kehittää sähköisen palvelun, josta asiakkaat pääsisivät tunnuksen kautta katsomaan omia ostotietojaan. Nykyisten tietokantojen laajentaminen tuottaisi hyötyjen lisäksi myös haasteita, sillä inhimillisiä tekijöistä aiheutuvia virheitä ei voisi täysin ehkäistä. Esimerkiksi asiakkaat voisivat antaa kyselyissä virheellisiä tietoja, mikä heikentäisi uutiskirjeiden kohdentamista.

Verkkosivuja voitaisiin kehittää eteenpäin monella tavalla. Kaunis koti -yrityksen näkyvyyttä voisi laajentaa hakukoneoptimoinnin avulla. Verkkosivujen teknologian uudistaminen mahdollistaisi rikkaamman sisällön tuottamisen ja helppokäyttöisyyden parantamisen. Tämän ansiosta henkilöstö osaisi muokata sisältöä, esimerkiksi myymälän kuvia, helposti tilanteiden mukaan. Myös Beatty ym. (2011, 2, 7, 40) ovat esittäneet, että yritys voisi vahvistaa asiakasluottamusta verkkosivujen hyödyllisyyden avulla. Kaunis koti -yritys varmistaisi asiakkaiden mielenkiinnon säilyttämisen sekä heidän säännöllisen asiointinsa tarjoamalla verkkosivuilla ajankohtaista sisältöä. Sisältöön voisi luoda enemmän henkilökohtaisuuden tunnetta, esimerkiksi tuomalla henkilöstöä enemmän esille verkkosivuilla. Sisällöntuotantoa olisi mahdollista täydentää myös kokemusten avulla. Esimerkiksi yritys voisi luoda kokemuksen, jossa asiakas ikään kuin astuisi sisään oikeaan myymälään. Sisällä liikkueensa asiakkaalla olisi mahdollisuus esittää kysymyksiä. Tällä tavalla yrityksen ja asiakkaan välille syntyisi sähköistä vuorovaikutusta. Itsenäisen sisällöntuotannon lisäksi yritys voisi tuottaa sisältöä myös yhdessä asiakkaiden kanssa. Heidän kokemuksiinsa voisi tuoda esille verkkosivuilla seuraavasti:

*”Asiakas ottaisi valokuvan ongelmakohdastaan, kodissaan, huoneessaan...Me tehdään siihen ehdotus, mitä siinä voisi muuttaa. Se näkyisi verkkosivuilla...Asiakkaan ongelma ja meidän vastaus näkyisi muille asiakkaille...Sitä kautta moni saisi ahaa-elämyksen ja kokemuksen.”*

*(Liisa, sisustusmyyjä)*

Tämän koko ongelmanratkaisuprosessin kuvaaminen auttaisi yritystä tekemään palveluistaan näkyvämpiä ja mahdollistaisi asiakaskokemusten jakamisen verkkoympäristössä. Palvelujen näkyvyyttä voisi parantaa sisällön lisäksi myös teknologialla. Yritys voisi kehittää verkkosivujaan niin, että asiakas voisi seurata sisustussuunnitelman etenemistä sähköisesti. Tarjoamalla sähköistä sisustusapupalvelua Kaunis koti -yrityksen asiakkaat saisivat apua ongelmiinsa helposti verkkoympäristössä. Myös Wirtz ja Lihotzky (2003, 520) ovat samoilla linjoilla todeten, että yritys voisi edistää asiakastyytyväisyyttä vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin räätälöidyn tuottein. Kaunis koti -yritykselle verkkokaupan perustaminen olisi tulevaisuudessa mahdollista:

*”Sen jälkeen kun meillä on niin paljon omia tuotteita, joita saa vain meillä...Niin silloin meillä voisi olla verkkokauppa.”*

(Maija, omistaja)

Verkkokaupan perustaminen sisältäisi kuitenkin haasteita, sillä nykyisin monien verkkokauppojen kilpailuetuna on nopea toimitus ja edullinen hinta. Yritys tavoittelisikin verkkokaupan avulla itselleen kilpailuetua alhaisten hintojen sijaan yksilöllisten tuotteiden kautta. Verkkosivujen sisällöntuotannon parantaminen olisi haasteellista, sillä yritys tuottaa sisältöä myös sosiaaliseen mediaan. Yrityksen pitäisi varmistaa, etteivät verkkosivujen ja sosiaalisen median sisällöt olisi keskenään liian samanlaisia.

Sosiaalisen median sisältöä kehittämällä yritys pystyisi lisäämään vuorovaikutusta. Asiakkaiden kommentointi on Facebook-sivuilla helpompaa kuin blogissa, mistä syystä yrityksen kannattaisi tuottaa Facebook-sivuilleen sisältöä aikaisempaa säännöllisemmin, esimerkiksi suunnitelmalla tietyt ajankohdat sisällön päivittämiseksi. Yritys ottaisi Facebook-sivujen ja blogin rinnalle uuden sosiaalisen median työkalun, esimerkiksi Whatsapp-sovelluksen. Yritys hyödyntäisi tätä uuden verkoston, esimerkiksi Whatsapp-perheen, perustamiseen. Sosiaalista mediaa voisi käyttää myös palvelujen tuotteistamiseen ja asiakkaiden palvelukokemusten jakamiseen. Esimerkiksi yrityksen ja asiakkaan sisustussuunnittelutyön alkuvaiheista tuotettaisiin sisältöä ensin blogiin, minkä jälkeen yritys jakaisi sitä Facebook-sivullaan.

Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen sähköisesti edistäisi yritystä säilyttämään oman markkina-asemansa, mutta se sisältää haasteita. Ensinnäkin tämä kehitystyö vaatisi taloudellisia resursseja. Tietokantojen ja verkkosivujen kehittäminen aiheuttaisivat enemmän kustannuksia suhteessa sosiaaliseen mediaan. Siksi yritykseltä edellytettäisiin kykyä vertailla näiden hyötyjä ja kustannuksia toisiinsa. Kaikkien kolmen, Facebook-sivujen, blogin ja verkkosivujen, sisällön ylläpitäminen samanaikaisesti olisi hankalaa rajallisista resursseista johtuen. Yrityksen palvelujen tuotteistaminen verkkoympäristössä ei olisi yksinkertaista. Palvelujen määrittelemisen edellyttäisi pitkäjänteistä työtä, mistä syystä se vaatisi ajallisia resursseja.

## 5.2 Toinen tapaus

### 5.2.1 *Tyylikäs sisustus -yrityksen kuvaus*

Tyylikäs sisustus -yritys on toiminut sisustusalailla jo vuosien ajan. Omistajat, Anna ja Kalle, olivat mukana perustamassa yritystä ja vastaavat nykyään yhdessä sen liiketoiminnasta. Yrityksellä on ollut myymälä alkuvuosista lähtien ja sen rinnalle on perustettu myöhemmin verkkokauppa. Yritys kohtaa kilpailua kahdella tasolla, paikallis- ja sähköisillä markkinoilla. Pk-yritysten markkinoilla kilpailu on kovaa (Wen & Chen 2010, 95). Tyylikäs sisustus -yrityksen paikkakunnalla sijaitsee runsaasti muita yrityksiä, mm. lahja- ja sisustustuotteita myyviä liikkeitä, halpaketjuja ja kukkakauppoja. Verkkokauppa on tullut perinteisen myymäläostamisen rinnalle. Sähköisillä markkinoilla onkin paljon verkkokauppoja, jotka käyvät kovaa hintakilpailua asiakkaista.

Nopeasti vaihtuvat trendit ovat tyypillisiä Tyylikäs sisustus -yrityksen toimialalle. Toimittajasta riippuen tuotteiden trendit saattavat vaihdella esimerkiksi muutaman viikon tai kuukauden välein. Kuluttajien keskuudessa trendit herättävät kiinnostusta. Yleisen heikon taloustilanteen vuoksi heräteostokset ovat jääneet pois ja ostopäätöksiä tehdään harkitusti tuotteen hinnasta riippumatta. Kuluttajat ovat halukkaita muokkaamaan aikaisemmin ostamia tuotteitaan uudelleen. Ennen ostopäätöksen tekoa uudelle tuotteelle halutaan löytää tilaa kodista tai uutta tuotetta vertaillaan verkkoympäristössä. Osa kuluttajista vaihtaa mielipiteitään nopeasti ja palauttaa virheettömiä tuotteita myymälään.

Tyylikäs sisustus -yrityksellä on sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Se tarjoaa kuluttaja-asiakkailleen tuotteita ja erilaisia maksuttomia tukipalveluja, esimerkiksi tuotteiden toimitus- ja kokoamispalveluja sekä sisustusneuvontaa. Yritys voi toteuttaa kuluttaja-asiakkailleen pienimuotoisia sisustussuunnitelmia tai auttaa heitä värimaailman ja kontrastien valinnassa. Sisustusneuvonnan lisäksi yritys tarjoaa kuluttaja-asiakkailleen myös uusia sisustusideoita. Laajassa tuotevalikoimassa on paljon eri tuotemerkkejä sisältäen laadukkaita huonekaluja ja sisustustuotteita, kuten mattoja ja lamppeja. Sisustuksessa korostetaan suoraviivaista pohjoismaalaista tyyliä ja muotoilua. Yritys kehittää tuotevalikoimaansa jatkuvasti tuottamalla yksilöllisiä tuotteita sekä oma-aloitteisesti että asiakkaiden tilauksesta.

Henkilöstö koostuu omistajista, Annasta ja Kallesta, sekä osa-aikaisista työntekijöistä. Anna on Tyylikäs sisustus -yrityksen toimitusjohtaja ja Kalle johtaa sähköistä markkinointia. He tekevät markkinoinnin strategisia päätöksiä yhdessä. Operatiivisella tasolla Anna ja Kalle hoitavat yrityksen asiakassuhteita tasapuolisesti. Anna vastaa myymälän visuaalisesta suunnittelusta ja tuotesijoittelusta, kun taas Kalle huolehtii verkkokaupan ja Facebook-sivujen toteuttamisesta ja ylläpitämisestä. Anna osallistuu yhdessä osa-aikaisten työntekijöiden kanssa sähköisen markkinoinnin sisällönsuunnitteluun ja -tuottamiseen Tyylikäs sisustus -yrityksessä. Perinteisen ja säh-

köisen markkinoinnin tukena käytetään yhteistyökumppaneita ja paikallisten yritysten kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä.

### 5.2.2 *Asiakassuhteet*

Pk-yritys voi luoda ainutlaatuisuutta asiakaslähtöisyyden avulla (O'Dwyer ym. 2009, 392). Asiakassuhteiden hoitaminen perustuu Tyylikäs sisustus -yrityksessä asiakaslähtöisyyteen, jossa painotetaan helposti lähestyttävyyttä ja inhimillisyyttä. Henkilöstö korostaa asiakkaiden tarpeiden syvällistä kuuntelemista niin, että asiakkaat tulevat kohdelluksi omana itsenään. Tämä auttaa yritystä ymmärtämään ja täyttämään asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita laaja-alaisesti. Ensimmäiseksi asiakkaalle etsitään sopivaa tuotetta omasta valikoimasta. Tarvittaessa etsintää laajennetaan muiden toimittajien tuotteisiin. Kun sopiva tuote löytyy valikoimista, yritys voi hankkia mallituotteen myymälään. Näin asiakkaalla on mahdollisuus tutustua tuotteeseen tai kokeilla sitä ennen ostopäätöksen tekoa. Tarpeiden täyttämiseen ei aina kuitenkaan tarvita uutta tuotetta. Tietyissä tapauksissa yritys suosittelee myös muita paikallisia toimijoita, jotka voivat muokata asiakkaiden aikaisemmin ostamia tuotteita toiveiden mukaan.

Tyylikäs sisustus -yrityksellä on laaja vakioasiakaskunta, jonka kanssa yrityksellä on tiiviit suhteet. Asiakkaat on jaettavissa kahteen erilliseen asiakasryhmään, myymälä- ja verkkoasiakkaisiin. Yritys painottaa liiketoiminnassaan kummankin asiakasryhmän tärkeyttä. Yritys tapaa henkilökohtaisesti myymäläasiakkaitaan, jotka ovat tyypillisesti vanhempia henkilöitä. Myymäläasiakkaat ovat suurimmaksi osaksi myös yrityksen kanta-asiakkaita, joiden kanssa yritys pyrkii ylläpitämään suhteita. Kanta-asiakkaiden joukossa on jonkin verran myös verkkoasiakkaita. Yritys on verkostoissa tapahtuvassa ja kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa verkkoasiakkaisiin, jotka ovat tyypillisesti nuoria ja työssäkäyviä. Yritys hankkii uusia asiakkaita verkkokaupan avulla. Yleisesti ottaen myymälä- ja verkkoasiakkaiden erot luovat haasteita asiakassuhteiden ylläpitämiseen yrityksessä.

Asiakkaat voivat valita lukuisten sisustusyritysten joukosta itselleen parhaiten soveltuvimman yrityksen. Tyylikäs sisustus -yritys korostaakin asiakkaan halukkuutta johtaa asiakassuhdetta, jossa yhteistyö perustuu asiakkaiden tietoihin päätöksiin. Yritys toimii asiakkaan rinnalla palvelijan roolissa. Henkilöstöllä on laajaa asiakastietämystä, jota se hyödyntää aktiivisesti myymälässä. Henkilöstön keskuudessa tietämys voi kuitenkin vaihdella, mikä voi hankaloittaa tietyissä tilanteissa yrityksen ja asiakkaiden välistä yhteistyötä. Sähköisiä asiakastietoja kerätään verkkokaupan avulla automaattisesti, mutta nämä tiedot edistävät asiakastuntemusta yrityksessä vain vähäisissä määrin. Palvelumyönteinen henkilöstö toimii sisustusideoiden jakajana ja yleisen sisustusinnostuksen herättäjänä. Yritys tekee yhteistyötä asiakkaiden kanssa monella tavalla, mm. antamalla tuotteita kotisovitukseen, kysymällä asiakkaiden kokemuksia ja tyytyväisyyttä tuotteiden toimivuudesta sekä muokkaamalla tarvittaessa tuotteita yksilöllisten tarpeiden mukaan. Yrityksen pieni koko edistää yhteistyön toteuttamista, mutta asiakkaiden tarpeiden yksilöllisyys tekee

yhteistyöstä haasteellisen. Arvonluontiprosessi voi alkaa yrityksen ja asiakkaan yhteisellä arvonnalla, kun asiakas osallistuu aktiivisesti tuotteen kehittämiseen (Grönroos & Voima 2013, 140–142). Tyylikäs sisustus -yritys kehittää tuotteitaan yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämän yhteistyön tuloksena keksitään nykyisille tuotteille uusia käyttötarkoituksia tai luodaan uusia yksilöllisiä tuotteita.

### 5.2.3 *Asiakassuhteiden hallinta*

Tyylikäs sisustus -yritys korostaa teknologian kehittämisen merkitystä hallitakseen asiakassuhteitaan verkkoympäristössä. Se käyttää verkkokauppaa ja sosiaalista mediaa useissa asiakastoinnoissaan, kuten asiakaspalvelussa, tuotteiden myynnissä sekä asiakassuhteiden ylläpitämisessä. Yritys tukee verkkokaupan toimintaa sähköpostin ja tietokantojen avulla. Sähköposti soveltuu hyvin asiakaspalvelun ja myynnin tukemiseen, kun taas tietokannat mahdollistavat asiakastietojen keräämisen verkkokaupassa.

Sähköposti mahdollistaa asiakassuhteissa nopean ajasta riippumattoman keskustelun sekä tiedon välittämisen. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tapahtuessa kirjallisesti kummallekin osapuolelle jää sovituista asioista tiedot talteen. Tyylikäs sisustus -yrityksen sähköpostiosoite on nähtävissä verkkokaupan sivuilta. Sähköpostikeskusteluissa asiakkaat ovat yleensä aloitteentekijöitä kun taas yritys on vastaajan roolissa. Pk-yritys pystyy sähköpostin avulla ottamaan asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioon (Harrigan ym. 2011, 520). Ennen asiakkaalle vastaamista Tyylikäs sisustus -yritys tutustuu rauhassa heidän esittämiin tuote- ja sähköisen kaupankäynnin kysymyksiin. Tällä tavalla yritys varmistaa asiakkaille merkityksellisen sisällön tuottamisen. Hyödyistä huolimatta sähköpostin käyttö kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa sisältää haasteita. Ensinnäkin sähköpostikeskusteluissa yritys ja asiakas saattavat jäädä etäisiksi toisilleen. Asiakkaiden yhteydenotot voivat olla vähäisiä, mistä syystä yritykselle ei kerry sähköpostin avulla riittävästi asiakastietoja. Lisäksi yrityksen saamat roskapostit saattavat hidastaa asiakkaiden sähköpostien tunnistamista. Henkilöstön osaaminen saattaa rajoittaa sähköpostin hyödyntämistä. Esimerkiksi henkilöstön suorat yhteydenotot asiakkaisiin ovat vähäisiä.

Tyylikäs sisustus -yrityksen verkkokauppa perustuu yleisesti hyväksytyihin käytäntöihin. Yritys käyttää verkkokaupan yleisilmeen rakentamiseen navigointia, joko koostuu mm. yhteystiedoista ja palautteesta, tuotemerkeistä ja yritysesittelystä. Yritys tuo esille palvelumyönteisyytään ja hyvälaatuisia tuotteitaan, jotka koostuvat tunnetuista tuotemerkeistä. Tuotteiden sisältöä tuotetaan ytimekkäin esittelytekstein ja toiminnallisilla kuvilla. Tällä tavalla asiakkaille välitetään tietoa tuotteiden korkeasta laadusta. Verkkokaupan tuotevalikoima sisältää osan yrityksen tuotevalikoimasta.

Tyylikäs sisustus -yritys kannustaa verkkokaupan sivuilla ottamaan yhteyttä ja antamaan palautetta sähköpostilla. Verkkiasiakkaat ottavat yhteyttä yritykseen satunnaisesti havaitessaan esimerkiksi verkkokaupan toiminnassa hankaluuksia. Verkkiasiakas voi avata oman asiakastilin



sekä seurata tilaushistoriaa. Tämä edellyttää verkkokauppaan rekisteröitymistä. Hän voi seurata rekisteröitymisen etenemistä vaiheittain. Asiakastilin avaaminen luo vuorovaikutustilanteen verkkokaupassa. Kun verkkoasiakas on saanut asiakastilin avattua, hän saa ilmoituksen käyttäjätunnuksen aktivoinnista ja automaattisesta kirjautumisesta sisään. Asiakastilin avaamisen jälkeen verkkoasiakas voi muuttaa yhteystietojaan. Tietokannat muodostuvat automaattisesti verkkokaupan kautta ja mahdollistavat yritykselle verkkoasiakkaiden asiakastilien, tuotteiden sekä ostoprosessien tarkastelun. Tietokantojen asiakastiedot auttavat yritystä ymmärtämään ja profiloimaan verkkoasiakkaitaan kanta-asiakkaiden tunnistamiseksi.

Tyylikäs sisustus -yritys käyttää uusasiakashankinnassaan verkkokauppaa. Panostamalla verkkoasiakkaiden asiointiin myymälässä yritykselle avautuu mahdollisuus vahvistaa suhteita heidän kanssaan. Tämä tosin ei ole sovellettavissa sellaisiin verkkoasiakkaisiin, jotka sijaitsevat maantieteellisesti kaukana myymälästä. Yritys voi erottautua verkkokaupan avulla valtakunnallisten sijaan paikallisilla markkinoilla tarjoamalla verkkoasiakkailleen tuotteita, joita ei ole saatavissa muualta. Verkkosiakkaat ovat yleisesti tyytyväisiä yrityksen kokonaispalveluun ja antavat palautetta satunnaisesti. Vaikka verkkokauppa helpottaa tuotteiden etsintää ja ostamista, se luo yritykselle useita haasteita. Tällä hetkellä verkkokauppa on kehitysvaiheessa ja se ei toimi halutulla tavalla. Verkkokaupan nykyinen rakenne saattaa myös hidastaa tuotteiden ostamista. Tuotteiden esittely perustuu tuotemerkkeihin, mistä syystä verkkosiakkaat eivät välttämättä löydä haluamiaan tuotteita nopeasti. Verkkosiakkaiden sitouttaminen ei myöskään ole yksinkertaista. Näiden lisäksi teknologian kehitys vaatii lisäresursseja. Teknologian muuttuessa alati henkilöstöllä menee enemmän aikaa verkkokaupan ylläpitämiseen. Myös verkkokaupan sisällöntuotanto edellyttää henkilöstön voimakasta panostusta, sillä laadukkaiden kuvien ja huoliteltujen tekstien laadinta vaatii runsaasti aikaa. Verkkokaupan tuottamien tietojen analysointi on henkilöstölle haasteellista, sillä tiedot sijaitsevat hajallaan ja ovat vaikeaselkoisia. Rajalliset resurssit rajoittavat myös asiakastietojen hyödyntämistä. Näin ollen asiakastuntemus voi jäädä yrityksessä vähäiseksi.

Pk-yritys voi rakentaa sosiaalisessa mediassa yhteisöjä asiakkaiden kanssa ilman merkittäviä investointeja (Harrigan & Miles 2014, 100, 103, 108–111). Tyylikäs sisustus -yritys ylläpitää Facebook-sivujen avulla asiakassuhteitaan sekä saavuttamaan näkyvyyttä asiakkaiden keskuudessa edullisesti ja nopeasti. Verkkokauppaan verrattuna Facebook-sivut mahdollistavat yritykselle laaja-alaisemman sisällön tuottamisen. Yritys hyödyntää sosiaalista mediaa asiakastoiminoissaan, mm. tuotetietojen ja tapahtumien tiedottamiseen sekä tuotteiden käytettävyyden ja kokonaisuuksien esittelyyn. Verkostoissa tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa yritys on aloitteen tekijä kun taas asiakkaat ovat tykkääjien roolissa. Tykkäykset osoittavat, että asiakkaat ovat huomanneet yrityksen tuottaman sisällön Facebook-sivuilla. Yritys tuottaa säännöllisesti sisältöä muutaman viikon välein. Sisällöntuotannossa kuvilla on merkittävä painoarvo, mm. kuvasarjoja käytetään tuotteiden käyttötarkoitusten esille tuomiseen. Tarvittaessa sisältöä täydennetään lyhyin tekstein tarkkojen tuote- ja hintatietojen välittämiseksi. Yritys rakentaa tuotekokonaisuuksia kuva-albumien avulla, joissa asiakkaiden mielenkiintoa herätetään värikkäillä ja tunnelmallisilla

kuvilla. Sisällöntuotannossa käytetään arvontoja satunnaisesti. Yrityksessä arvonta lisää merkittävässä määrin asiakkaiden tykkäyksiä sekä heidän jakojaan omille kavereilleen.

Facebook-sivujen ylläpitäminen sisältää lukuisia haasteita Tyylikäs sisustus -yrityksessä. Sisällöntuotanto on tarkasti säädeltyä Facebook-ylläpitäjien toimesta, mistä syystä tarkkojen tuotehintojen esittäminen on yritykselle maksullista. Sisällöntuotannon säännöllisyys vaatii myös harkintaa. Asiakkaat saattavat nimittäin kiinnittää sisältöön vähemmän huomiota, jos yritys tuottaa sitä liian aktiivisesti. Verkostoissa tapahtuvan vuorovaikutuksen luominen on haasteellista, sillä yrityksen ja asiakkaiden välille ei juurikaan synny keskusteluja. Yritys saa jonkin verran asiakastietoja Facebook-sivujen kautta, mutta liiketaloudellinen hyöty asiakkaiden tykkäyksistä jää yrityksessä kuitenkin toteutumatta. Facebook-sivujen uusi sisältö lisää asiakasmäärää myymälässä vain vähän ja sen vaikutus kestää muutaman päivän. Tykkäysten perusteella yritys ei myöskään tunnista asiakkaidensa tarpeita.

#### **5.2.4 Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen tulevaisuudessa**

Kehittäessään asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä Tyylikäs sisustus -yritys tavoittelee oman näkyvyyden ja asiakastyytyväisyyden lisäämistä sekä uusien asiakkaiden hankintaa. Lisäksi yritys pyrkii tunnistamaan kohderyhmiä oman kilpailuetunsa edistämiseksi.

Tyylikäs sisustus -yritys on parhaillaan kehittämässä verkkokaupan teknologiaa, ja tulevaisuudessa se avaa uudistetun verkkokaupan. Yritys parantaisi nykyisen verkkokaupan sisältöä ryhmittelemällä tuotteita yleisnimien perusteella, jotta asiakkaat löytäisivät tuotteita tai oppisivat ymmärtämään niiden merkityksiä. Tuotteiden ostamista helpotettaisiin suositusten avulla. Asiakas saisi verkkokaupassa ilmoituksia siitä, mitä tuotteita muut asiakkaat ovat ostaneet. Verkkokaupan sisältöä olisi mahdollista laajentaa sisustusideoiden, asiakkaiden kokemusten sekä tuotevalikoiman avulla. Yritys tarjoaisi itsepalvelun, jossa asiakas voisi liittää oman kodin sisustuskuvan ja verkkokaupan tuotekuvan yhteen. Tämä mahdollistaisi asiakkaalle tuotteen testaamisen ennen ostopäätöksen tekoa. Yritys täydentäisi verkkokaupan tuotevalikoimaa ilmaisilla tukipalveluilla. Kuten Wilson ym. 2008, 497–500 ovat esittäneet sähköiset palvelut voisivat edistää asiakassuhteissa tapahtuvaa tiedon vaihdantaa. Tyylikäs sisustus -yrityksessä teknologiaa käytettäisiin verkkokaupan tukipalvelujen kohdentamiseen paikallisille markkinoille. Yritys toteuttaisi myös sähköisen ajanvarausjärjestelmän, jonka avulla asiakkaat voisivat varata sisustussuunnittelujan nopeasti verkkoympäristössä. Yritykselle olisi tärkeää säilyttää verkkokaupan sisältö ajattona niin, että uutta sisältöä tuotettaisiin vähitellen rauhallisen visuaalisen ilmeen rakentamiseksi:

*”Tulisi juuri se toisto, tunnettavuus ja mielikuva, tämä on tämä liike...Tulee tunnelmakuja, etusivuja, tästä saa hyvän idean... Sitä palvelua kanssa, että täällä pystyy sitten korjauttamaan, muokkaamaan, tekemään uudenlaista...Elämäntapa*

*osta laadukas kerralla ja sitten vaan joillakin pienemmillä matoilla ja tyynyillä voit sitten muuttaa...Voidaan tehdä vanhoista uusia, kestävä kehitys ja ekologia.”*  
(Anna, omistaja)

Tällä tavalla asiakkaille syntyisi pysyvä mielikuva yrityksestä ja sen liiketoiminnasta. Liiketoiminnan vastuullisuutta olisi mahdollista tuoda esille verkkokaupassa esimerkiksi sertifikaattien avulla. Tällä tavalla asiakkaat tulisivat tietoisiksi yrityksen myönteisestä suhtautumisesta ympäristöön.

Tyylikäs sisustus -yritys esittelisi tuotevalikoimaansa erilaisissa tapahtumissa potentiaalisille asiakkailleen verkkokaupan avulla. Yrityksen ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta lisättäisiin verkkokaupan avulla. Tulevaisuudessa henkilöstön toimesta verkkokauppa lähettäisi asiakkaille ilmoituksia tilausten vastaanottamisesta, käsittelystä ja lähettämisestä:

*”Uudessa versiossa...Asiakas tilaa ja se saman tien näkyy meillä. Me lähetetään vahvistus asiakkaalle...Itsessään verkkokauppaohjelmat yleensä lähettävät ne pohjat, vahvistukset, tilaus on lähtenyt eteenpäin...Siellä on myöskin nappula, mistä voi painaa käsittelyssä...pakkauksessa ja lähetyksessä. Ei tarvitse muuta kuin klikkailla siitä eteenpäin, kone lähettää ne automaattisesti.”*  
(Kalle, omistaja)

Yritys lähettäisi verkkokaupan ilmoituksia asiakkailleen tekstiviestien avulla. Tekstiviestien sisällöntuotannossa panostettaisiin tuotteiden tilaustietojen ja yrityksen henkilökohtaisen asiakaspalvelun esille tuomiseen. Tulevaisuudessa yritys rakentaisi verkkokaupasta mobiilisovelluksen, joka mahdollistaisi asiakkaille tuotteiden ostamisen älypuhelimien avulla. Sähköpostilla yritys jakaisi säännöllisesti yksityiskohtaisia tuotetietoja asiakkaille, jotka antaisivat suostumuksen tietojen vastaanottamiseen. Lisäksi sähköpostia olisi mahdollista hyödyntää yrityksessä myös asiakastietojen keräämiseen, uusien asiakkaiden hankintaan sekä kyselyjen toteuttamiseen. Tuotteen oston jälkeen yritys lähettäisi asiakkailleen tyytyväisyyskyselyjä.

Tyylikäs sisustus -yritys rikastuttaisi Facebook-sivujen sisältöä luomalla olohuonemaista tunnelmaa tarinankerronnan avulla. Tämä herättäisi helposti lähestyttävyyden tunnetta asiakkaisissa edistäen yrityksen ja asiakkaiden välistä keskustelua. Yritys jakaisi Facebook-sivujen kautta henkilökohtaisia asiakaskirjeitä tuottaakseen elämyksiä ja herättääkseen tunteita asiakkaiden keskuudessa. Asiakaskirjeiden sisällöntuotannossa kuvilla olisi keskeinen merkitys, jotta asiakkaille muodostuisi selkeä käsitys yrityksen tuotevalikoimasta. Tyylikäs sisustus -yritys kannustaisi asiakkaitaan tuottamaan sisältöä tarinoin, sisustuskuvin ja -videoin. Tämä on linjassa Malt-housen ym. 2013, 275) käsityksen kanssa, jonka mukaan yritys voisi edistää asiakkaiden osallistumista sisällön tuottamisessa sosiaalisessa mediassa. Tyylikäs sisustus -yrityksen asiakkaat voisivat esitellä omia kokemuksiaan esimerkiksi yrityksen tuotteiden käytöstä. Yritys hankkisi Facebook-sivujen rinnalle uuden sosiaalisen median työkalun, blogin. Se tuottaisi blogiin sisältöä

yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa, mm. sisustusalan trendeistä ja näkymistä sekä tuotteista. Tuottamalla asiakkailleen mielenkiintoa herättävää sisältöä yritys pystyisi lisäämään tunnetta- vuuttaan verkkoympäristössä.

Asiakassuhteiden sähköisen hallinnan kehittäminen sisältää useita haasteita. Nykyään asiak- kaat vastaanottavat runsaasti tietoa perinteisten tapojen avulla. Tyylikäs sisustus -yritykseltä edellytettäisiin kykyä hyödyntää asiakastietoja johdonmukaisesti tuottaakseen asiakkailleen pelkkien runsaiden tietomäärien sijaan merkityksellistä sisältöä. Tämä auttaisi yritystä erottau- tumaan kilpailijoistaan. Uusien asiakassuhteiden rakentaminen olisi haasteellista verkkoympäris- tössä. Yritys voisi hankkia uusia asiakkaita sähköpostilla, mikäli henkilöstöllä olisi riittävästi taitoa lähestyä potentiaalisia asiakkaita aktiivisesti. Yleisellä tasolla henkilöstön teknolo- giaosaamisen ja yrityksen resurssien rajallisuus sekä kansainvälinen paine asettaisivat haasteita asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseksi. Esimerkiksi yrityksen olisi nopeutettava verkkokau- pan toimintoja vastatakseen kansainväliseen paineeseen. Lisäksi yritykseltä edellytettäisiin pitkä- jänteisyyttä, sillä asiakassuhteiden hallinnan kehittämishankkeet tuottaisivat taloudellista hyötyä vasta pitkällä aikavälillä.

## **5.3 Kolmas tapaus**

### **5.3.1 *Laadukas design -yrityksen kuvaus***

Laadukas design -yritys on toiminut sisustusosalalla pitkäaikaisesti. Tämän ansiosta sille on muo- dostunut erikoisosaamista, joka luo vahvan perustan nykyiselle liiketoiminnalle. Yrityksellä on ollut myymälä perustamisvuosista lähtien ja verkkokauppa on perustettu myöhemmin. Vuosien aikana verkkokauppa on kasvattanut merkitystään vähitellen. Tällä hetkellä myymälä on edelleen liiketoiminnan ydin ja verkkokauppa toimii saumattomasti myymälän rinnalla. Yritys muodostaa myymälästä ja verkkokaupasta toimivan kokonaisuuden erottautuakseen kilpailijoistaan. Kilpai- lua esiintyy varsinkin suurten yritysten taholta. Tällä hetkellä kilpailutilanne on muuttumassa sähköisillä markkinoilla. Verkkokaupan perustaminen on entistä yleisempää pienten yritysten keskuudessa. Samanaikaisesti myös suuremmat yritykset lisäävät merkittävässä määrin sähköistä liiketoimintaansa. Laaja-alaisempien resurssien ansiosta isommat toimijat pystyvät haas- tamaan pienempiä toimijoita. Näin ollen suuret yritykset saavat verkkoympäristössä enemmän näkyvyyttä suhteessa pk-yrityksiin.

Pk-yritykset markkinoivat lisääntyvässä määrin tuotteitaan verkkoympäristössä (Ratnasingam 2008, 30). Laadukas design -yritys tunnistaa, että sisustusosalalla sähköinen liiketoiminta kasvattaa merkitystään. Lukuisat sähköiset laitteet ovat jatkuvasti kuluttajien käytettävissä. Kuluttajien keskuudessa kodin sisustaminen eri vuodenaikojen mukaan on suosittua. Piensisustustuotteiden ostaminen on edullista, sillä se ei edellytä kuluttajilta suurta rahallista panostusta. Aikaisemmin

tehtyjen ostojen takia kuluttajilla voi olla kotonaan laaja valikoima erilaisia sisustustavaroita. Tällaiset kuluttajat saattavat olla hyvin tietoisia omista tarpeistaan. Sisustusalan markkinoilla tapahtuu muutoksia kuluttajien lisäksi myös tuotteiden tuottajien taholta. Uusia tuoteinnovaatioita kehitetään ja trendejä vaihdetaan lyhyin ajanjaksoin. Laadukas design -yrityksen asiakaskuntaan kuuluu sekä kuluttaja- että yritysasiakkaita. Se tarjoaa asiakkailleen piensisustustuotteita sekä ilmaisia ja maksullisia lisäpalveluja. Asiakkaiden tilauksesta tiettyjä piensisustustavaroita on mahdollista muokata yksilöllisten tarpeiden mukaan. Tarvittaessa yritys tarjoaa ideoita helpottaakseen asiakkaiden tuotteiden valintaa. Piensisustustuotteiden laaja valikoima muodostuu lukuisista tunnetuista suomalaisista ja eurooppalaisista tuotemerkeistä.

Laadukas design -yrityksen henkilöstö koostuu omistajasta Matista, markkinointivastaavana toimivasta Leenasta sekä sisustustuotteiden myyjistä ja osa-aikaisista työntekijöistä. Matti on yrityksen toimitusjohtaja ja Leena vastaa strategisesta markkinoinnista yhdessä Matin kanssa. Operatiivisella tasolla Leena hoitaa asiakassuhteita ja vastaa myymälän ulkoasusta. Matti tuottaa sisältöä Facebook-sivuille ja huolehtii verkkokaupan toiminnasta. Muu henkilöstö osallistuu perinteiseen ja sähköiseen markkinointiin, erimerkiksi verkkokaupan tuotetietojen ylläpitämiseen. Sähköisen liiketoiminnan tukena käytetään yhteistyökumppaneita.

### **5.3.2 Asiakassuhteet**

Asiakkaat muodostavat omia näkemyksiään suorista ja epäsuorista kohtaamistilanteista yrityksen kanssa (Lemke ym. 2011, 848, 861). Laadukas design -yritys tuottaa asiakaskokemuksia tuotteiden, myymälän ulkoasun sekä palvelujen avulla. Yritys säilyttää asiakassuhteensa pitkäaikaisina henkilökohtaisen palvelun avulla, joka perustuu henkilöstön ystävällisyyteen ja kuuntelemisen taitoon. Henkilöstöltä edellytetään myös kykyä rakentaa ja ylläpitää keskusteluyhteyttä asiakkaisiin. Yritys korostaa asiakastyytyväisyyden merkitystä sekä uusien ja nykyisten asiakkaiden keskuudessa, ja siihen myös panostetaan rahallisesti. Yritys käyttää uusasiakashankintaan verkko-kauppaa.

Laadukas design -yrityksen asiakaskunta koostuu yritys- ja kuluttaja-asiakkaista. Säännöllisesti myymälässä ja verkkokaupassa asioivat kuluttajat muodostavat vakioasiakasjoukon, joka koostuu monenikäisistä kuluttajista. Verkkokauppaan verrattuna myymälässä asiointi on vakioasiakkaiden keskuudessa yleisempää. Tyypillisesti myymäläasiakkaat sijaitsevat lähellä myymälää, kun taas verkkoasiakkaiden etäisyys myymälästä saattaa olla pidempi. Verkkosiakkaiden keskuudessa esiintyy myös myymälässä asiointia, esimerkiksi osa verkkosiakkaista sijaitsee lähellä myymälää. Yrityksen kanssakäyminen asiakkaiden kanssa on erilaista myymälässä ja verkkokaupassa. Vuorovaikutus perustuu myymälässä henkilökohtaisiin asiakastapaamisiin. Verkkoympäristössä yritys on kahdenvälisessä ja verkostoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Laadukas design -yritys johtaa asiakassuhteitaan tietoisesti haluamaansa suuntaan. Tiedolla on asiakassuhteissa korostunut merkitys. Yritys hankkii ajankohtaista tietoa aktiivisesti yhteistyökumppaneiden kautta sekä erilaisista toimialan julkaisuista. Näitä tietoja hyödynnetään yrityksessä asiakaspalvelun parantamiseen. Yritys hankkii asiakastietoja verkkoympäristössä kanta-asiakasjärjestelmän, verkkokaupan ja sosiaalisen median kautta. Lisäksi tietoa jaetaan verkkoympäristöstä myymälään tietojärjestelmän avulla. Yritys rakentaa tuotevalikoimaa pääosin itsenäisesti. Tosin tuotevalikoimaa on mahdollista laajentaa myös asiakkaiden antamien tuoteehdotusten perusteella. Yritys tekee myymälässä ja verkkoympäristössä yhteistyötä mahdollistaakseen tiedonhankinnan suoraan asiakkailta.

Asiakas ja yrityksen asiakaspalvelija ovat aktiivisia toimijoita arvon yhteisluontiprosessissa (Grönroos 2012, 1529–1531). Yhteistyö auttaa Laadukas design -yritystä vahvistamaan asiakassuhteitaan. Henkilöstö jakaa asiakastietämystä toisilleen sekä vastaanottavat palautetta verkkoympäristön ja myymälätapaamisen kautta. Reagoimalla palautteisiin välittömästi yritys herättää kuulluksi tulemisen tunnetta asiakkaisissaan. Kokonaisuudessaan palautteet auttavat yritystä tunnistamaan asiakkaidensa muuttuvia tarpeita.

Yhteistyön tekeminen tuottaa yritykselle haasteita. Myymälässä asiakaspalautetta saadaan kasvokkain, kun taas verkkoympäristössä tämä tapahtuu kirjallisesti. Palautteenanto on myymälässä yleisempää kuin verkkoympäristössä. Nämä vaikuttavat yhdessä siihen, että yhteistyön tekeminen on verkkoympäristössä haasteellisempää kuin myymälässä. Asiakastyytyväisyyttä voi olla vaikeaa ylläpitää. Asiakkaat esittävät mielipiteitään avoimesti. Asiakkaiden kuunteleminen vaatiikin yritykseltä ajallista panostusta.

### **5.3.3 Asiakassuhteiden hallinta**

Teknologian laaja-alainen hyödyntäminen on Laadukas design -yritykselle tunnuksenomaista. Yritys tekee yhteistyötä IT-palveluntarjoajien kanssa, jota kautta yritys saa lisäresursseja, kuten tietotaitoa. Verkkoympäristössä yritys käyttää teknologiaa useissa asiakastoiminnoissa, kuten tiedottamiseen, tuotteiden myyntiin ja sen tukemiseen, asiakaspalveluun sekä asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Yritys rakentaa näkyvyyttä verkkoympäristössä kanta-asiakasjärjestelmän, verkkosivujen ja -kaupan sekä sosiaalisen median avulla. Sähköpostia käytetään verkkokaupan tukena ja tietokantoja hyödynnetään kanta-asiakasjärjestelmässä.

Laadukas design -yritys tarjoaa asiakkailleen kanta-asiakasjärjestelmän. Antamalla omat yhteystietonsa myymälässä asiakkaat voivat liittyä kanta-asiakkaiksi. Tämän jälkeen asiakastiedot siirretään henkilöstön toimesta tietokantoihin. Kanta-asiakkaaksi liittymisen yhteydessä asiakkaat saavat käyttöönsä henkilökohtaiset kanta-asiakaskortit. Näiden korttien avulla asiakkaiden tuoteostotiedot kerätään tietokantoihin. Tietokannat nopeuttavat asiakas- ja tuoteostotietojen keräämistä ja hakemista. Niiden ansiosta yritys voi seurata kanta-asiakkaiden käyttäytymistä sekä pitää heidän kiinnostutanaan yllä. Asiakkaat saavat säännöllisesti tietoa uutuustuotteista, kun yritys

lähettää heille ryhmäviestejä sähköpostilla (Harrigan ym. 2011, 518, 521). Laadukas design -yritys lähettää säännöllisesti kanta-asiakasviestejä sähköpostilla. Niiden sisältö koostuu mm. yksityiskohtaisista tuotetiedoista, uutuuksista ja trendeistä. Yritys innostaa asiakkaitaan liittymään kanta-asiakkaksi sekä jakaa kanta-asiakkailleen yksityiskohtaista tuotetietoutta sosiaalisen median kautta satunnaisesti. Kanta-asiakasjärjestelmän ylläpitäminen tuottaa haasteita yritykselle. Esimerkiksi kanta-asiakkaat jättävät yleensä vastaamatta yrityksen sähköpostilla lähettämiin kanta-asiakasviesteihin. Lyhytaikaisen käytön takia kanta-asiakasjärjestelmän hyödyt eivät ole vielä nähtävissä. Kanta-asiakkaille merkityksellisen sisällön ja uusien kokemusten tuottaminen vaatii yritykseltä resursseja. Yrityksen on osattava tuottaa sisältöä harkitusti välttääkseen kanta-asiakasviestien lähettämisen liian tiheiksi ajanjaksoin.

Sähköposti on Laadukas design -yritykselle tärkeää ja sitä käytetään aktiivisesti kanta-asiakasjärjestelmän lisäksi asiakaspalvelussa, tuotteiden myynnissä ja sen tukemisessa. Vuorovaikutus tapahtuu sähköpostilla kirjallisesti ja eri aikaan. Sähköposti tuottaa hyötyä sekä yritykselle että asiakkaille. Kummallekin osapuolelle jää dokumentit käydyistä keskusteluista. Lisäksi he voivat valita sähköpostin lähettämisen ajankohdan itsenäisesti toisesta osapuolesta riippumatta. Sähköpostilla tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa asiakkaat ovat aloitteentekijöitä yrityksen suuntaan, mm. halutessaan antaa palautetta, tiedustellessaan tai tilatessaan tuotteita. Sähköposti soveltuu asiakassuhteiden säilymiseen (Harrigan ym. 2012, 138, 140, 146, 149). Sähköpostia käytetään Laadukas design -yrityksen ja kanta-asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tosin kiireellisen tiedon lähettäminen voi olla sähköpostilla hankalaa, sillä asiakkaat eivät välttämättä lue sähköpostejaan jatkuvasti. Myös uusien asiakkaiden hankinta saattaa olla haasteellista sähköpostilla. Asiakkaat voivat jättää sähköpostejaan lukematta, sillä he saavat niitä runsaasti useilta eri tahoilta.

Laadukas design -yrityksellä on verkkosivut ja verkkokaupan omat sivut avautuvat yrityksen verkkosivujen kautta. Verkkosivut ja -kauppa noudattavat yleisesti hyväksytyjä käytäntöjä sekä sopivat visuaalisesti yhteen. Rakenteiden yhdenmukaisuus muodostetaan navigointien ja sisältöjen avulla. Verkkosivujen navigointi koostuu mm. yrityksen, tuotevalikoiman ja palvelujen yleisluonteisesta esittelystä. Facebook-sivujen ja verkkokaupan linkit sekä sähköpostiosoite ovat helposti löydettävissä. Yritys kannustaa asiakkaitaan tutustumaan tuotteisiin ja palveluihin. Verkkosivujen sisältö koostuu näyttävistä kuvista sekä tarinnankerronnasta. Yritys muodostaa visuaalisesti kauniin ja viihtyisän ilmeen kuvien avulla. Yritysesittely perustuu tapahtumarikkaaseen tarinnankerrontaan. Tuotevalikoiman korkeaa laatua, käytännöllisyyttä, puhdasta muotoilua sekä ekologisuutta tuodaan esille tunnettujen tuotemerkkien, kuvasarjojen ja ilmeikkäiden tekstien avulla. Verkkosivuilla annetaan monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa tuotteiden käytöstä ja eri hyödyntämistavoista. Esitellessään palveluja yritys painottaa yhteistyöhalukkuuttaan sekä asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamista. Palvelujen tuottamat hyödyt tehdään asiakkaille näkyviksi ytimekkäin tekstein. Verkkosivujen sisältö säilyy suurelta osin muuttumattomana. Tarvittaessa yritys tuottaa verkkosivuille myös uutta sisältöä kertoakseen asiakkailleen uusista tapahtumista ja tuotteista.

Verkkokaupassa on linkki Laadukas design -yrityksen Facebook-sivuille ja yhteystiedoista löytyy sähköpostiosoite. Navigointeja käytetään verkkokaupassa tuoteryhmien sekä yleisen toiminnan esittelyyn. Yritys innostaa asiakkaitaan tutustumaan verkkokaupan tuotevalikoimaan sekä esittelee verkkokaupan nopeaa toimitusta sekä ilmaista tuotepalautusta. Verkkosivujen hakutoiminto edisauttaa asiakkaita löytämään tuotetietoja suurten tietomäärien joukosta (Zhao & Dholakia 2009, 292, 298, 301). Laadukas design -yrityksen verkkokaupassa on tuotehaku-toiminto, joka helpottaa tuotteen etsintää. Verkkosivujen tavoin yritys korostaa tuotteiden korkealaatuisuutta myös verkkokaupassa. Verkkokaupassa tuotteiden sisältö koostuu toiminnallisista kuvista ja esittelyteksteistä tuotteiden ominaisuuksien, hyötyjen ja käyttötapojen kuvaamiseksi. Esittelytekstien laajuus voi vaihdella ytimekkäistä teksteistä pidempiin tarinoihin asiakkaiden mielenkiinnon herättämiseksi. Verkkokaupan tuotteet ovat osa yrityksen laajaa tuotevalikoimaa.

Yritys ja asiakas voivat olla suorassa vuorovaikutuksessa verkkokaupassa ja -sivuilla (Roppel ym. 2010, 321, 324, 334). Laadukas design -yrityksen verkkokaupassa verkkoasiakas antaa omat yhteystietonsa tilauksen yhteydessä. Tilauksen maksaminen luo vuorovaikutustilanteen verkkokaupassa. Kun verkkoasiakas on maksanut tilauksen, hän saa välittömästi ilmoituksen toimituksen alkamisesta. Tästä eteenpäin yritys ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa verkkoasiakkaan kanssa sähköpostilla. Verkkoasiakas saa sähköpostilla tilausvahvistuksen, ilmoituksen toimituksen alkamisesta ja päättymisestä. Sähköpostien sisältö koostuu yksityiskohdaisista tilaustiedoista, toimitustavoista ja linkeistä sähköiseen palveluun. Tässä palvelussa verkkoasiakas voi muuttaa tilaustietojaan, antaa palautetta tai osallistua verkkokaupan tyytyväisyyskyselyyn. Tyytyväisyyskyselyyn osallistuminen luo vuorovaikutustilanteen sähköisessä palvelussa. Kun verkkoasiakas on vastannut tyytyväisyyskyselyyn, hän saa välittömästi myönteistä palautetta osallistumisestaan.

Verkkokaupan käyttö tuottaa yritykselle hyötyä. Sähköisen palvelun avulla yritys voi seurata asiakastyytyväisyyttä. Yleisesti asiakkaat ovat tyytyväisiä verkkokaupan nopeaan toimitukseen ja tuotteisiin, mikä näkyy tuotepalausten vähäisenä määränä. Yritys pystyy verkkokaupan ainutlaatuisen tuotevalikoiman avulla myös erottautumaan kilpailijoistaan. Asiakkaiden kiinnostuksenkohteista saadaan ajankohtaista tietoa, jota yritys hyödyntää toistuvasti verkkokaupan tuotevalikoiman laajentamiseen. Verkkokauppa mahdollistaa uusien asiakkaiden hankinnan sekä nykyisten asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Esimerkiksi osa verkkoasiakkaista tekee verkko-ostoja toistuvasti.

Laadukas design -yritys vahvistaa Facebook-sivujen avulla nykyisiä asiakassuhteitaan sekä ylläpitää näkyvyyttä sekä nykyisten asiakkaiden että potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Facebook-sivujen etuna on maksuttomuus ja niitä hyödynnetään yrityksessä monessa asiakastoiminnoissa, kuten tiedottamisessa sekä myynnin ja kanta-asiakasjärjestelmän tukena. Facebook-sivut mahdollistavat verkostoissa tapahtuvan vuorovaikutuksen. Yritys tuottaa säännöllisin väliajoin sisältöä ja asiakkaat voivat tykätä siitä. Sisältöä tuotetaan sekä kaikille asiakkaille että tarkasti rajatuille kohderyhmille. Facebook-sivuilla asiakkaat jakavat yrityksen tuottamaa sisältöä jonkin verran sekä antavat arviointeja yrityksen toiminnasta satunnaisesti. Yritys reagoi asi-



akkaan arviointiin antamalla myönteistä palautetta kommentin avulla. Asiakkaiden tavoittaminen on yritykselle tärkeää. Se tuottaa sisältöä Facebook-sivuille kuvin, tekstein, linkein ja videoin. Kuvien yhtenäinen tyyli luodaan tarkoin värivalinnoin. Kuvilla, kuvasarjoilla ja videoilla luodaan käyttökokemuksia sekä kerrotaan tuotteiden hyödyllisyydestä. Sisältöä täydennetään linkein, joista avautuu yhteistyökumppaneiden tuottamaa sisältöä. Tekstien pituus vaihtelee muutamasta lauseesta pidempiin tarinoihin. Tekstien avulla asiakkaalle jaetaan tarkkoja tuote- ja hintatietoja, kerrotaan tuotteiden ominaisuuksista ja käyttötavoista sekä tuotetaan elämyksiä. Yritys tuottaa sisältöä satunnaisesti arvontojen avulla. Arvonta lisää asiakkaiden tykkäyksiä ja kommentteja merkittävästi. Yritys reagoi arvannon päättymiseen antamalla Facebook-sivuilla osallistujille myönteistä palautetta kommentin avulla.

Teknologian jatkuva kehitys luo haasteita asiakassuhteiden hallinnalle verkkoympäristössä. Sosiaalisen median työkaluja on runsaasti käytettävissä. Yritykseltä edellytetäänkin kykyä valita omaan liiketoimintaan parhaiten soveltuvat sosiaalisen median työkalut. Sisällöntuotannon vaatimukset ovat suuret. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa asiakkaat voivat jakaa negatiivisia mielipiteitä laajalle yleisölle. Sosiaalisen median sisällöntuotanto edellyttääkin yritykseltä harkintaa. Lisäksi rajalliset taloudelliset ja henkilöstöresurssit asettavat haasteita asiakassuhteiden hallintaan. Verkkoympäristössä asiakkaat voivat antaa palautetta yritykselle, mm. sähköpostilla ja verkkokaupan sähköisen palvelun avulla. Positiivisen palautteen saaminen asiakkailta ei ole kuitenkaan yritykselle helppoa.

#### **5.3.4 Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen tulevaisuudessa**

Kehittämällä asiakassuhteiden hallintaa sähköisesti Laadukas design -yritys pyrkii uudistamaan liiketoimintaansa, kasvattamaan liikevaihtoaan sekä vahvistamaan asiakassuhteitaan. Vuorovaikutustilanteet tapahtuvat kasvavissa määrin verkkoympäristössä. Siksi yritys painottaa kehitystyössään myös yrityksen ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen parantamista.

Laadukas design -yritys haluaisi kerätä asiakaspalautteita verkkoympäristössä. Asiakastietojen yhdistäminen puolestaan auttaisi yritystä jakamaan tuotetietoja ja tiedottamaan tapahtumista kanta-asiakkaille heidän tarpeidensa mukaan. Asiakastietoja hyödynnettäisiin myös kohderyhmien muodostamisessa. Kanta-asiakasviestien lähettämisessä vähennettäisiin henkilöstön osallisuutta. Kun kanta-asiakasjärjestelmän toiminnallisuutta lisättäisiin, kanta-asiakasviestejä olisi mahdollista lähettää automaattisesti sähköpostiohjelman sijaan suoraan kanta-asiakasjärjestelmästä. Verkkoympäristössä yritys panostaisi enemmän kanta-asiakkaille mielenkiintoisen sisällön tuottamiseen. Myös Winch ja Joyce (2006, 545–546) ovat todenneet, että yritys voisi vaikuttaa positiivisesti asiakasluottamukseen helppokäyttöisten teknologisten ratkaisujen avulla. Laadukas design -yritys rakentaisi kanta-asiakasjärjestelmästä mobiilisovelluksen, jonka kanta-asiakkaat voisivat ladata älypuheliiniinsa. Tämän mobiilisovelluksen kautta kanta-asiakkaat pääsisivät mukaan yrityksen rakentamaan sähköiseen kanta-asiakasmaailmaan. Yritys

hyödyntäisi älypuhelimia yleiseen tiedottamiseen jakamalla asiakkailleen tuotetietoja heidän älypuhelimensa paikkatietojen perusteella.

Verkkokaupan tuotevalikoimaa laajennettaisiin ei pelkästään uusien tuotteiden vaan myös palvelujen avulla. Laadukas design -yritys lisäisi myös verkkokaupan toiminnallisuutta. Verkkosiakkaalle tarjottaisiin yksittäisen tuotteen rinnalla myös muita vaihtoehtoisia tuotteita. Yritys toisi esille tuotteiden käyttöä ja hyödyntämistapoja rikkaamman sisällön, kuten videoiden ja havainnollistavien tekstien avulla. Tämä mahdollistaisi yritykselle tuotteiden lisätietojen jakamisen verkkosiakkaalle. Yritys tarjoaisi henkilökohtaista asiakaspalvelua edistääkseen vuorovaikutusta. Myös asiakaspalautteen antamista helpotettaisiin. Esimerkiksi verkkosiakas voisi antaa palautetta nopeasti valitsemalla sopivan hymynaaman oman tyytyväisyyden mukaan. Vuorovaikutusta kehitettäisiin myös sosiaalisessa mediassa. Yritys panostaisi henkilöstön sosiaalisen median taitoihin sekä hyödyntäisi Facebook-sivujen lisäksi myös muita sosiaalisten median työkaluja. Sosiaalisessa mediassa tuotettaisiin asiakkaille mielenkiintoista sisältöä niin tuotteiden, palvelu- ja kuin elämysten avulla. Yritys yhdistäisi eri IT-järjestelmiä:

*”Me olemme pyrkineet siihen. Kun yhteen paikkaan syötetään tietoa, sitä ei tarvitsisi enää viedä järjestelmistä toisiin. Järjestelmät, nämä tukisivat toisiansa...Sosiaalinen mediakin, siellä on eri yrityksiä ja eri palveluita. Jokainen on oma erinsä...Millä tavalla niitä saataisiin yhdistettyä? Tulisi kertatyöllä useammassa mukana. Se olisi mielenkiintoinen asia...Laittaa Facebookiin aina linkin meidän verkkokauppaan siihen tuotteeseen...Sitä tietysti voisi kehittää, tekisi helpommaksi sen ostamisen sitten asiakkaalle”*

(Matti, omistaja)

IT-järjestelmien yhdistäminen tehostaisi tiedon jakamista ja mahdollistaisi useamman sosiaalisen median työkalun käytön. Yhdistämällä Facebook-sivujen ja verkkokauppaa toisiinsa verkkosiakkaiden ostaminen helpottuisi. Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen auttaisi Laadukas design -yritystä kasvattamaan markkinoitaan sekä lisäämään asiakastytyväisyyttä. Henkilökohtaisen asiakaspalvelun tarjoaminen verkkokaupassa edellyttäisi kuitenkin henkilöstöresurssien lisäämistä. Yritykseltä vaadittaisiin harkintaa varmistaakseen verkkokaupan henkilöstöresurssien riittävyyden.

Rajallisen tietotaidon takia Laadukas design -yrityksen olisi hankittava lisäresursseja palveluntarjoajan avulla. Tosin sopivan palveluntarjoajan löytäminen voisi olla vaikeaa. Myös Soto-Acosta ja Merono-Cerdan (2008, 57) ovat todenneet, etteivät IT-investoinnit tuottaisi automaattisesti liiketaloudellista hyötyä pk-yritykselle. Kehitystyö ei välttämättä auttaisi Laadukas design -yritystä erottautumaan kilpailijoistaan, sillä palveluntarjoajat markkinoivat IT-järjestelmiään yleisesti myös muille yrityksille. Palveluntarjoaja voisi tehdä kehitystyötä vain Laadukas design -yrityksen omaan käyttöön, mutta tämä saattaisi aiheuttaa liikaa kustannuksia. Yritykseltä vaadit-

taisiinkin harkintaa, jotta se löytäisi tasapainon kehitystyön aiheuttamien kustannusten ja siitä saatavien kilpailuetujen välillä.

## 5.4 Neljäs tapaus

### 5.4.1 *Lämmin tunnelma -yrityksen kuvaus*

Omistaja Paula perusti Lämmin tunnelma -yrityksen vuosia sitten. Yrityksellä on myymälä ja verkkokauppa. Yritys panostaa tällä hetkellä myymälämyyntiin. Verkkokauppa on ollut aikaisemmin käytössä, mutta tällä hetkellä sen toiminta on vähäistä rajallisen tuotevalikoiman takia. Yritys tekee yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa, sillä se tuottaa yritykselle synergiaetuja. Sen kilpailijoita ovat sisustustuotteita myyvät verkkokaupat sekä kasvukeskuksissa sijaitsevat sisustusmyymälät. Sisustusalan kuluttajat ostavat tuotteita verkkokaupoista. Osa sisustustuotteista soveltuukin hyvin verkko-ostamiseen. Verkko-ostamisen lisäksi kuluttajat ostavat sisustustuotteita myös myymälöistä, sillä he hakevat kokemuksia ja tunnelmaa. Esimerkiksi naiskuluttajat käyvät usein sisustusmyymälöissä suurissa kasvukeskuksissa, kuten Tampereella, Turussa ja Helsingissä.

Kuluttajilla on runsaasti saatavilla sisustusalan tietoa, mm. toimialan julkaisuista, sisustusohjelmista sekä eri medioiden kautta verkkoympäristössä. Yritys tunnistaa blogien merkityksen sisustusosalalla. Blogeilla synnytetään uutta liiketoimintaa, sillä ne mahdollistavat verkkoympäristössä näkyvyyden kasvattamisen. Kuluttajat perustavat ja lukevat blogeja sekä ostavat sisustustuotteita verkkokaupoista. Sisustusosalalla trendien nopea vaihtuvuus on tyypillistä. Verkkooستaminen ei ole lisääntymässä, sillä kuluttajat, kuten nuoret naiset, ovat tottuneet asioimaan verkkoympäristössä. Verkkooستaminen saattaa kuitenkin kasvaa, jos sisustusmyymälät eivät pysty tarjoamaan kuluttajille riittävästi kokemuksia.

Lämmin tunnelma -yritys tarjoaa piensisustustuotteita kuluttaja- ja yritysasiakkaille pääasiassa myymälässä sekä satunnaisesti tapahtumamyynnin kautta. Yritys tarjoaa asiakkailleen maksutonta lisäpalvelua. Tuotevalikoima koostuu eri tuotemerkeistä ja tarvittaessa sitä muokataan trendien mukaan. Osa asiakkaista on nimittäin kiinnostuneita uutuuksista. Yritys korostaa intuition merkitystä säilyttääkseen omaa linjaansa. Luovan alan yritysten kannattaa panostaa tuotteiden ainutlaatuisuuteen vastatakseen kuluttajien yksilöllisiin tarpeisiin (Metsä-Tokila 2013, 12–13, 41, 51, 59). Lämmin tunnelma -yritys rakentaa ainutlaatuisuutta verkkoympäristössä oman sisustustyylinsä avulla.

Omistaja Paula toimii osa-aikaisesti Lämmin tunnelma -yrityksessä vastaten strategisella tasolla sekä perinteisestä että sähköisestä markkinoinnista. Yrityksellä on käytössään Paulan toteuttamat teknologiset ratkaisut, verkkosivut ja -kauppa. Lisäksi Paula tuottaa sisältöä säännöllisesti.

sesti sosiaalisessa mediassa hyödyntäen yhteistyökumppaneitaan. Henkilöstö koostuu Paulan lisäksi avustajista. He osallistuvat myymälä- ja tapahtumamyyntiin yhdessä omistajan kanssa.

#### 5.4.2 *Asiakassuhteet*

Asiakassuhteiden hoidossa Lämmin tunnelma -yritys antaa painoarvoa asiakaspalvelulle. Asiakkaat ovat tärkeässä roolissa, sillä heillä on tietoa oman kodin sisustamisesta. Heitä kuunnellaan myymälässä ensimmäisestä hetkestä lähtien. Palvelutilanteiden aikana henkilöstö analysoi asiakkailleen tuottamia kokemuksia. Tällä tavalla asiakkaat saadaan säilytettyä tyytyväisinä. Ystävällisyydellään ja avoimuudellaan henkilöstö edistää keskusteluyhteyden muodostumista ja ylläpitämistä asiakkaiden kanssa. Palvelutilanteissa syntyy luontevaa keskustelua, joissa käsitellään sisustuksen lisäksi myös muita ajankohtaisia asioista. Henkilöstö jakaa eri palvelutilanteista kerääntyneitä tietoja toisilleen enimmäkseen päivittäisissä tapaamisissa sekä satunnaisesti verkkoympäristössä. Lisäksi ajankohtaista sisustusalan tietoa hankitaan toimialan julkaisuista ja tapahtumien kautta. Asiakaspalautteita saadaan myymälän ja verkkoympäristön kautta, mutta niiden määrä on erittäin vähäinen. Kokonaisuudessaan yrityksellä on tarkka käsitys vuosien aikana asiakkailta vastaanotetuista palautteista.

Asiakkaan ja yrityksen osallistuminen arvonluontiin voi tapahtua vuorotellen tai rinnakkain sekä niiden järjestys voi vaihdella (Grönroos & Voima 2013, 140–142). Lämmin tunnelma -yrityksen yhteistyö asiakkaiden kanssa saa eri ilmenemismuotoja. Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tietoisia omista tarpeistaan vaan ne eroavat toisistaan. Hyvin tietoiset asiakkaat johtavat suhdetta ja yrityksen tehtävä on mukautua heidän tarpeidensa mukaan. Enemmistö asiakkaista on vähemmän tietoisia tarpeistaan, jolloin yritys osallistuu aktiivisesti yhdessä asiakkaiden kanssa yhteistyöhön. Kun asiakkailla ei ole selvää näkemystä tarpeistaan, yritys toimii asiakassuhteiden johtajana ohjaten yhteistyötä tiettyyn suuntaan. Tämä tapahtuu kuitenkin yhteisymmärryksessä asiakkaiden kanssa. Yritys tekee yhteistyötä enimmäkseen myymälätapaamisissa, mutta tiettyssä määrin sitä tapahtuu myös verkkoympäristössä, erityisesti sosiaalisessa mediassa. Asiakkaita kannustetaan antamaan tuote- ja tuotemerkkiehdotuksia. Niitä hyödynnetään yrityksessä tuotevalikoiman kehittämiseen. Asiakkaiden ehdotukset sisältävät harvoin täysin uusia tuotteita, sillä henkilöstö on hyvin tietoinen sisustusalan tuotetarjonnasta. Henkilöstö jakaa ideoita sekä kertoo tuotteiden erilaisista käyttötarkoituksista asiakkaille.

Eri-ikäiset naiskuluttajat muodostavat Lämmin tunnelma -yrityksen asiakaskunnan. Asiakassuhteet ovat tyypillisesti henkilökohtaisia. Yrityksellä on runsaasti säännöllisesti asioivia kanta-asiakkaita. Tietyissä tilanteissa kanta-asiakkuus myös siirtyy sukupolvelta toiselle. Henkilöstölle on kertynyt vuosien ajan kanta-asiakkaistaan tietoa, minkä ansiosta yritys tuntee heidät. Kanta-asiakastietoja hyödynnetään tuotevalikoiman kehittämisessä, jotta yritys voi tarjota tuotteita yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Asiakassuhteet ovat Lämmin tunnelma -yritykselle hyödyllisiä. Asiakkaat kokevat myönteisenä, kun heitä kuunnellaan. Ottamalla asiakkaiden yksilölliset tarpeet huomioon yritys edistää kanta-asiakas-suhteiden muodostumista. Asiakastyytyväisyyden säilyttäminen on kuitenkin haasteellista. Asiakkaat tekevät tuote-ehdotuksia, mutta kaikkia ehdotuksia ei pystytä toteuttamaan. Yrityksen ei kannata ottaa valikoimiin tuotteita, jotka herättävät muiden asiakkaiden kiinnostusta vain vähäisissä määrin. Asiakkailla ei välttämättä ole tietoa tuotteiden hinnoista tai toimituskustannuksista. Tuotetilausta tehtäessä yrityksen voi olla vaikeaa keskustella asiakkaiden kanssa toimituksen aiheuttamista lisäkustannuksista ja tuotteen hinnasta. Esimerkiksi tuotteen kalleus saattaa riippua kuluttajan omasta käsityksestä. Yritykseltä edellytetäänkin harkintaa ylläpitääkseen omaa sisustustytyliään sekä täyttääkseen asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita. Yritys hyödyntää kanta-asiakas-tuntemustaan saavuttaakseen tasapainon näiden kahden vaatimuksen välillä.

### 5.4.3 *Asiakassuhteiden hallinta*

Lämmin tunnelma -yritys tavoittaa asiakkaansa verkkoympäristössä tuottamalla sosiaalisen median ja tekstiviestien avulla yhdenmukaista sisältöä. Tietokantoja käytetään tekstiviestien tukena. Verkkosivuja ja -kauppaa sekä sähköpostia hyödynnetään vähäisissä määrin, mm. tuotemyyntiin ja -valikoiman kehittämiseen sekä asiakaspalveluun ja -palautteisiin.

Pk-yritykset voivat kerätä asiakkaista tietoja eri yhteydenottoilanteissa sekä hallita asiakassuhteitaan tietokantojen avulla (Harrigan ym. 2012, 149). Lämmin tunnelma -yrityksen myymälässä asiakkaat voivat antaa omat yhteystietonsa, kuten puhelinnumeron. Nämä kanta-asiakastiedot tallennetaan tietokantoihin henkilöstön toimesta. Tietokantoja hyödynnetään tekstiviestillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Yritys lähettää tekstiviestejä kanta-asiakkailleen säännöllisesti, 4–5 kertaa vuodessa. Tekstiviestien avulla luodaan henkilökohtaisuuden tunnetta yrityksen ja kanta-asiakkaiden välillä. Tekstiviestien sisältö koostuu ajankohtaisista tuote- ja tapahtumatiedoista sekä persoonallisuuden esille tuomisesta.

Tekstiviesteillä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa Lämmin tunnelma -yritys on aloitteentekijä ja sen kanta-asiakkaat ovat vastaanottajia. Tekstiviestit edistävät vuorovaikutusta yrityksen ja kanta-asiakkaiden välillä, sillä asiakkaat suhtautuvat niihin myönteisesti. Esimerkiksi osa kanta-asiakkaista vastaa yrityksen tekstiviesteihin ja osoittavat tällä tavalla kiinnostustaan tulevaa tapahtumaa kohtaan. Tekstiviestien avulla yritys saa näkyvyyttä kanta-asiakkaiden keskuudessa sekä tavoittaa sellaiset asiakkaat, erityisesti vanhemmat naiskuluttajat, jotka eivät välttämättä ole mukana sosiaalisessa mediassa. Yksittäisten kanta-asiakkaiden tunnistaminen runsaan kanta-asiakasjoukon keskuudesta ei ole kuitenkaan mahdollista. Lisäksi suurten tekstiviestimäärien lähettäminen ja asiakastietojen päivittäminen on haasteellista. Näin ollen tekstiviestien käyttö vaatii henkilöstöltä ajallista panostusta.

Lämmin tunnelma -yrityksen verkkosivut ja -kauppa muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden ja noudattavat yleisiä käytäntöjä. Verkkosivujen navigointi sisältää yrityksen ja tuotevalikoiman

yleisen esittelyn sekä yhteystiedot. Merkittävä osa verkkosivujen navigoinnista koostuu verkkokaupan tuotekategorioista. Yrityksen sähköpostiosoite ja Facebook-sivujen linkki ovat löydettävissä verkkosivuilla. Asiakkaat antavat palautetta sähköpostilla, mutta tämä on hyvin vähäistä. Asiakkaita kannustetaan tutustumaan myymälän tuotevalikoimaan sekä verkkokauppaan. Yritys nostaa esille yhteistyöhalukkuuttaan, asiakkaiden kuuntelemista ja tuotevalikoiman uudistamista tunnelmallisen sisustuksen luomiseksi asiakkaiden koteihin. Verkkosivuilla asiakkaille tarjotaan ilmaista lisäpalvelua.

Lämmin tunnelma -yrityksen verkkosivuilla tuotevalikoimaa kuvaillaan tunnettujen ja laadukkaiden tuotemerkkien sekä sisustustyylin avulla. Yritys tuo sisustustyyliä esille viihdyttävän ja juonellisen lyhyttarinan keinoin. Verkkosivujen visuaalista ilmettä rakennetaan voimakkaan värimaailman avulla ja esittelykuvalla ilmaistaan tuotteiden käytännöllisyyttä ja kauneutta. Verkkosivuilla tuotetaan sisältöä laajoin tekstein helposti lähestyttävyyden tunteen luomiseksi, kun taas verkkokaupan tuotteita esitellään kuvin ja tekstein muotoilun ja käytännöllisyyden esille tuomiseksi. Verkkokaupan päivittäminen vaatii suurta ajallista panostusta, mutta sen tuotto jää vähäiseksi. Sähköisillä markkinoilla käytetään yleisesti erilaisia maksusysteemejä, mutta Lämmin sisustus -yrityksen verkkokaupassa käytetään laskutusta. Taloudellisten resurssien vähäisyyden vuoksi yritys on toteuttanut verkkosivut ja -kaupan itsenäisesti. Yritys tunnistaa, että sähköisillä markkinoilla kilpaileminen on pk-yrityksille haasteellista.

Facebook-sivut ovat Lämmin tunnelma -yritykselle erittäin tärkeät ja niitä käytetään pääasiallisesti tiedottamiseen, myynnin tukemiseen ja asiakaspalveluun. Facebook-sivujen perustaminen on yritykselle ilmaista. Myös asiakkaiden tavoittaminen on nopeaa, sillä Facebook-sivut ovat jatkuvasti asiakkaiden saatavilla älypuhelimien, esimerkiksi Google-hakukoneen, kautta. Verkkoympäristössä asiakkaat antavat myös suosituksia toisilleen. Facebook-sivuilla esiintyy kahdenvälistä ja verkostoissa tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa yritys ja asiakkaat tykkäävät ja kommentoivat toisiaan. Asiakkaiden tykkäykset ovat yleisempiä kuin kommentit. Asiakkaat arvioivat yritystä ja jakavat sen tuottamaa sisältöä satunnaisesti. Yritys vastaa asiakkaiden kommentteihin jonkin verran tykkäämällä sekä vähäisissä määrin kommentoimalla, mm. myönteisen palautteen tai yleisen tuotetiedon välittämiseksi. Facebook-yksityisviestejä käytetään henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, jotta yritys voi jakaa asiakkailleen yksityiskohtaisia tuotetietoja tai hoitaa tuotetilauksia. Yritys käyttää Facebook-sivuja tiedon keräämiseen vähäisissä määrin. Yritys tunnistaa, kun sama asiakas esittää toistuvasti kysymyksiä haluamastaan tuotemerkestä. Lisäksi henkilöstö analysoi asiakkaiden kommentteja ja kyselyjä.

Lämmin tunnelma -yritys tuottaa sisältöä yleensä ajankohtaisista asioista, kuten tapahtumista ja tuoteuutuuksista. Yritys voi luoda arvoa asiakkaiden kanssa s-CRM:n avulla (Choudhury & Harrigan 2014, 155, 166). Lämmin tunnelma -yritys kannustaa satunnaisesti asiakkaitaan antamaan tuote-ehdotuksia tuotevalikoiman kehittämiseksi sekä ottamaan yhteyttä ilmaisen lisäpalvelun hyödyntämiseksi. Sisältöä täydennetään jonkin verran paikallisten tapahtumien sekä yhteistyökumppaneiden tuottaman sisällön avulla. Yrityksen sisällöntuotanto perustuu kauniiden tuotekokonaisuuksien ja myymälän ulkoasun käyttöön. Sisältö voi koostua niin kuvien ja teks-

tien yhdistelmistä kuin pelkistä teksteistä. Kuvilla tuodaan esille yrityksen sisustustyyliä sekä luodaan myymälätunnelmaa. Tekstejä käytetään yleensä tarkkojen myymälä- ja tapahtumatietojen välittämiseen sekä jonkin verran henkilökohtaisuuden tunteen rakentamiseen. Facebook-sivujen lisäksi yritys tuottaa sisältöä satunnaisesti Instagram-sivuille ajankohtaisten tapahtumien tiedottamiseksi.

Facebook-sivujen käyttö tuottaa Lämmin tunnelma -yritykselle hyötyä. Tykkäys on vuorovaikutuksen osallistumisen muoto, jota käyttämällä asiakkaat ilmaisevat aidosti pitävänsä yrityksen tuottamasta sisällöstä. Facebook-sivujen avulla ei kuitenkaan voi tunnistaa kanta-asiakkaita. Yritys tuottaa sisältöä säännöllisesti kerran viikossa, mutta rajalliset resurssit voivat hankaloittaa tämän toteutumista. Facebook-sovelluksen käyttö edellyttää sekä asiakkaiden että ylläpitäjien huomioon ottamista. Asiakkaat voivat suhtautua negatiivisesti, jos uutta sisältöä tuotetaan liian usein. Siksi yritykseltä edellytetään harkintaa tuottaakseen uutta sisältöä sopivin ajanjaksoin. Ylläpitäjät säätelevät Facebook-sovelluksen toimintoja, kuten tuotteiden myyntiä ja sisällön jakamista tykkääjien keskuudessa. Yrityksen kannattaa hankkia tietoa säädöksistä varmistaakseen Facebook-sivujen asianmukaisen käytön. Tykkääjämäärä on lisääntynyt mutta samanaikaisesti Facebook-sivuilla tapahtuvat vuorovaikutustilanteet ovat vähentyneet. Asiakkaat saattavat suhtautuvat varauksellisesti keskusteluihin, joita käydään suuremman ihmisjoukon keskuudessa kuin aikaisemmin. Tällä hetkellä asiakkaat osallistuvat vuorovaikutukseen kommentoimalla, mutta keskustelut eivät välttämättä ole syvällisiä.

#### **5.4.4 Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen tulevaisuudessa**

Asiakassuhteiden hallinnan kehittämällä tavoitellaan Lämmin tunnelma -yrityksessä liiketoiminnan kannattavuutta. Tässä kehitystyössä annetaan painoarvoa myös asiakaspalvelun laadulle. Yritys korostaisi teknologioiden yhdistämistä tuottaakseen asiakkailleen sisältöä verkkoympäristössä:

*”Kaikki nämä sähköiset jutut...synkronisoisivat yhteen...Pystyisit lähettämään sen saman, minkä viestin sinä kirjoitat ajankohtaisiin vaikka Facebookiin, verkkosivujen ajankohtaisosuuteen...lähtisi automaattisesti jotenkin tekstiviestinäkin. Ja sillä tavalla että tekniikkaa kun saisi helpottamaan tuota käyttöä.”*

(Paula, omistaja)

Tällöin yritys tuottaisi asiakkailleen yhdenmukaista sisältöä teknologiasta riippumatta. Tekstiviestejä käytettäisiin tiedottamiseen 6–7 kertaa vuodessa, jotta kanta-asiakkaat saisivat enemmän tietoa myymälän tapahtumista. Tekstiviestejä hyödynnettäisiin uusien asiakkaiden hankintaan. Lämmin tunnelma -yritys lähettäisi myymälän lähistöllä liikkuville potentiaalisille asiakkaille tekstiviestejä ja innostaisi heitä tutustumaan myymälään. Kun myymälän sijaintitiedot näkyisivät

autonavigaattorissa, yritys varmistaisi potentiaalisten asiakkaiden perille pääsyn. Myös Kuo ja Chao (2014, 107) ovat esittäneet, että pk-yritys voisi kasvattaa asiakasmäärää innovatiivisten palvelujen avulla.

Lämmin tunnelma -yritys parantaisi verkkosivujen visuaalista ilmettä värein, muodoin ja kuvin. Tällä tavalla yritys tekisi omaa sisustustyyliään näkyväksi verkkoympäristössä. Verkkosivut olisivat selattavissa älypuhelin avulla, jotta asiakkaat voisivat asioida verkkokaupassa helposti. Myös myymälän karttasijainti olisi nähtävissä verkkosivuilla. Verkkokauppaan lisättäisiin maksusysteemit. Tämän jälkeen palveluntarjoajan vaatimuksesta yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus tapahtuisi enimmäkseen sähköpostilla. Yritys laajentaisi verkkokaupan tuotevalikoimaa ja yhdenmukaistaisi sitä myymälävalikoiman kanssa. Täydellistä yhdenmukaisuutta ei kuitenkaan pystyttäisi saavuttamaan, sillä laajan tuotevalikoiman tarjonta olisi haasteellista toteuttaa. Myös Zhao ja Dholakia (2009, 292, 298, 301) ovat tuoneet esille, että yritys voisi vahvistaa asiakassuhteitaan kehittämällä verkkosivuilla tuotteiden esittelyä monipuolisemmaksi.

Lämmin tunnelma -yritys hankkisi yhteistyökumppaneita ja tuottaisi tuotteiden sisältöä, kuten kuvia, heidän kanssaan. Itsenäisesti laajan tuotevalikoiman kuvaaminen olisi haasteellista. Yhteistyökumppaneiden kuvapankeista siirretäisiin tuotekuvia suoraan verkkokauppaan. Tuotteiden sisältö koostuisi helposti löydettävistä yleis- ja lisätiedoista, eri kulmista otetuista kuvista sekä asiakkaiden arvosteluista. Asiakkaiden arvostelujen todenperäisyyttä ei kuitenkaan pystyttäisi varmistamaan, jolloin niiden käyttö saattaisi olla hankalaa. Tuotteiden lisäksi yritys panostaisi myös rikkaan sisällön tuottamiseen luodakseen verkkokauppaan tunnelmaa. Asiakkaiden verkko-ostotietoja kerättäisiin tietokantojen avulla ja näitä hyödynnettäisiin asiakaskohtaisessa tiedottamisessa. Yritys tarkastelisi aikaisempia tuoteostoja ja lähettäisi niiden perusteella asiakkaille yksityiskohtaisia tuotetietoja henkilökohtaisten sähköposti- tai Facebook-yksityisviestien avulla.

Lämmin tunnelma -yritys edistäisi vuorovaikutustilanteiden syntymistä verkkosivuilla yhteydenottolomakkeen avulla ja verkkokaupassa tuotteisiin liitettäisiin keskustelutoiminto:

*”Ottaisin yhteydenottolomakkeen, sieltä pääsisi suoraan kommunikoimaan... Olisi verkkokauppa. Siinä olisi se tuote. Asiakas klikkaa sen esiin. Siitä pääsisi suoraan... lähettämään jonkun ajatuksen ja kysymään... Se olisi aivan loistavaa. Pystyttäisiin heti kommunikoimaan samasta tuotteesta, kun se tuote olisi auki asiakkaalle.”*

(Paula, omistaja)

Keskustelutoiminto mahdollistaisi asiakkaiden kysymyksiin vastaamisen välittömästi. Yritys saisi asiakkaiden kiinnostuksen kohteista heti tietoa. Tämän tiedon avulla se pystyi tarjoamaan palvelua kohdennetusti, mikä edistäisi asiakkaiden tuotteiden ostamista. Yritys esittelisi tapahtumien yhteydessä verkkokaupan tuotevalikoimaa tablettien avulla, jotta asiakkaat voisivat tutustua ja ostaa tuotteita nopeasti.



Sosiaalisessa mediassa vuorovaikutuksen ja näkyvyyden lisääminen olisi Lämmin tunnelma -yritykselle tärkeää. Facebook-yksityisviestejä käytettäisiin enemmän asiakkaiden henkilökohtaiseen tavoittamiseen. Yritys aloittaisi keskusteluja, joissa asiakkailta kysyttäisiin heidän mielipiteitään tuotteiden ominaisuuksista. Heitä myös kannustettaisiin tuottamaan ja jakamaan sisältöä omista sisutusideoista sekä tuotteiden käyttökokemuksista. Sisällön tuottaminen yhdessä asiakkaiden kanssa olisi haasteellista, sillä asiakkaat saattaisivat suhtautua varauksellisesti oman sisällön jakamiseen verkostoissa. Yritys ottaisi blogin käyttöön syventääkseen vuorovaikutusta asiakkaisiin. Blogin sisältö koostuisi henkilökohtaisista kokemuksista ja tapahtumien tuottamista elämyksistä. Yritys kannustaisi asiakkaita myös osallistumaan näihin tapahtumiin. Henkilökohtaisten kokemusten ja elämysten esille tuominen saattaisi olla haasteellista, sillä osa asiakkaista voisi suhtautua tällaiseen vuorovaikutukseen negatiivisesti.

Nykyinen heikko taloustilanne tekisi asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen haasteelliseksi. Koska omistaja toimii Lämmin tunnelma -yrityksessä yksin, ajalliset ja taloudelliset resurssit rajoittaisivat kehitystyötä. Yritys voisi ulkoistaa verkkosivujen kehitystyön palveluntarjoajalla. Laajan palvelutarjonnan vuoksi sopivan yhteistyökumppanin löytäminen olisi hankalaa. Verkkosivujen kehittäminen saattaisi aiheuttaa paljon kustannuksia, jos yritys epäonnistuisi yhteistyökumppanin valinnassa.

## 5.5 Tapausten vertailu

Tapaustutkimuksen yrityksille on kertynyt pitkäaikaista osaamista sisustusalasta. Omistajat tekevät markkinoinnin strategiset päätökset itsenäisesti ja vastaavat yleensä myös verkkosivujen ja kaupan sekä sosiaalisen median ylläpitämisestä. Osa yrityksistä käyttää yhteistyökumppaneita sähköisen markkinoinnin tukena. Tämä yhteistyö vaihtelee vähäisestä tiiviimpään kanssakäymiseen. Teknologian helppokäyttöisyys mahdollistaa sähköisen markkinoinnin itsenäisen toteuttamisen.

Tapaustutkimuksessa yritykset näkevät sähköisten markkinoiden kilpailun eri tavoin. Positiivinen näkökulma nostaa esille kilpailun toimivan liiketoiminnan kehittämisen edistäjänä. Kilpailua voi syntyä myös suurten yritysten taholta. Isommat toimijat panostavat voimakkaasti näkyvyyden kasvattamiseen verkkoympäristössä, jolloin kilpailutilanne on pienille yrityksille haasteellinen. Myös kuluttajat vaikuttavat kilpailuun. He vertailevat ja ostavat tuotteita verkkoympäristössä. Eri verkkokauppojen keskuudessa käydäänkin voimakasta kilpailua tuotteiden hinnoilla. Neutraali näkökulma korostaa kilpailun pysyvän ennallaan kuluttajien verkko-ostamisen säilyessä muuttumattomana. Tosin tulevaisuudessa verkko-ostaminen saattaa kasvaa, jos kuluttajien myymäläasiointi vähenee nykyhetken tilanteeseen verrattuna.

Tuotteiden ja palvelujen tarjonta tapahtuu myymälässä, ja lisäksi osalla tapaustutkimuksen yrityksistä on käytössään verkkokauppa. Tuotteiden varaaminen on mahdollista myös sähköpostitse ja sosiaalisen median yksityisviestein. Yritysten henkilöstölle on kertynyt pitkäaikaista tie-

tämystä asiakkaistaan. Vakioasiakaskunta koostuu säännöllisesti myymälässä asioivista asiakkaista sekä yleensä verkkoasiakkaista. Tässä yhteydessä tarkoitan verkkoasiakkailla verkkoympäristössä niin tuotteita varaavia kuin ostavia asiakkaita. Kanta-asiakkuudesta huolimatta asiakassuhteet vaihtelevat yritysten keskuudessa henkilökohtaisuuden ja tiiviyn asteen sekä ajallisen keston suhteen. Pk-yritykset voivat luoda perustan asiakastytyväisyydelle säännöllisen yhteydenpidon avulla (Lindman 2004, 145–146). Tapaustutkimuksen yritykset tapaavat asiakkaita myymälässä henkilökohtaisesti, kun taas verkkoympäristössä kahdenvälinen ja verkostoissa tapahtuva vuorovaikutus perustuu teknologiaan.

Sähköposti ja sosiaalinen media ovat yritysten yleisessä käytössä. Sosiaalisessa mediassa asiakkaat tykkäävät, kommentoivat ja jakavat yrityksen tuottamaa sisältöä. Yritykset reagoivat asiakkaiden esittämiin kommentteihin yleensä tykkäämällä tai kommentoimalla. Yhdenmukaisuuksien lisäksi yrityksillä on vuorovaikutuksessa myös yksilöllisiä ominaispiirteitä. Taulukosta 3 nähdään, että yritykset ja asiakkaat voivat olla suorassa vuorovaikutuksessa toisiinsa myös verkkokaupan ja -sivujen kautta (Reppel ym. 2010, 321, 324, 334). Osa tapaustutkimuksen yrityksistä luo verkkokaupassa kahdenvälistä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ennen ja jälkeen tuotteen oston. Blogi mahdollistaa verkostoissa tapahtuvan vuorovaikutuksen verkkosivuilla, kun taas yrityksen ja kanta-asiakkaiden välinen kanssakäyminen on toteutettavissa tekstiviestein.

**Taulukko 3 Vuorovaikutuksen erityispiirteet tapaustutkimuksen yrityksissä**

Tapaus	Verkko-ympäristö	Vuorovaikutus
1.	Verkkosivut	- Blogi luo verkostojen välistä vuorovaikutusta
2.	Verkkokauppa	- Asiakastilin avaus luo vuorovaikutustilanteen
3.	Verkkokauppa	- Tuotteen maksaminen luo vuorovaikutustilanteen - Tilauksen toimituksen eri vaiheissa yritys/palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa asiakkaaseen sähköpostitse - Asiakkaan osallistuminen tyytyväisyyskyselyyn luo vuorovaikutustilanteen
4.	Älypuhelin	- Kanta-asiakkaille suunnatut ryhmätekstiviestit luovat vuorovaikutusta

Asiakkaiden henkilökohtainen palveleminen on tapaustutkimuksen yrityksille tärkeää. Asiakaspalvelu koostuu henkilöstön ystävällisyydestä, taidosta ylläpitää keskustelua sekä kohdata ja kuunnella asiakkaita syvällisesti. Yritykset tekevät yhteistyötä asiakkaiden kanssa myös muilla tavoin. Erilaiset yhteistyötavat ovat nähtävissä taulukossa 3. Johtaessaan asiakassuhteita yritykset tavoittelevat tietyn suunnan saavuttamista. Yhdessä tekeminen perustuu osapuolten aktiiviseen osallistumiseen. Asiakkaiden toimiessa johtajana yritykset pyrkivät täyttämään heidän tar-

peitaan. Tuotevalikoiman kehitys on yleensä toimittajalähtöistä, mutta osa yrityksistä antaa painoarvoa myös asiakkaiden ehdotuksille. Yrityksillä on yhteistyössä myös yksilöllisiä painotuksia. Nämä liittyvät yhteistyön hyödyntämiseen, jatkuvuuteen ja hallintaan. Yritykset saavat palautteita ja yhteydenottoja, mutta nämä vaihtelevat satunnaisesta jatkuvaan. Asiakaspalautteet ja -yhteydenotot ovat käsiteltävissä eri tavoin. Yritykset painottavat niiden arviointia, ymmärtämistä tai käsittelyn sujuvuutta.

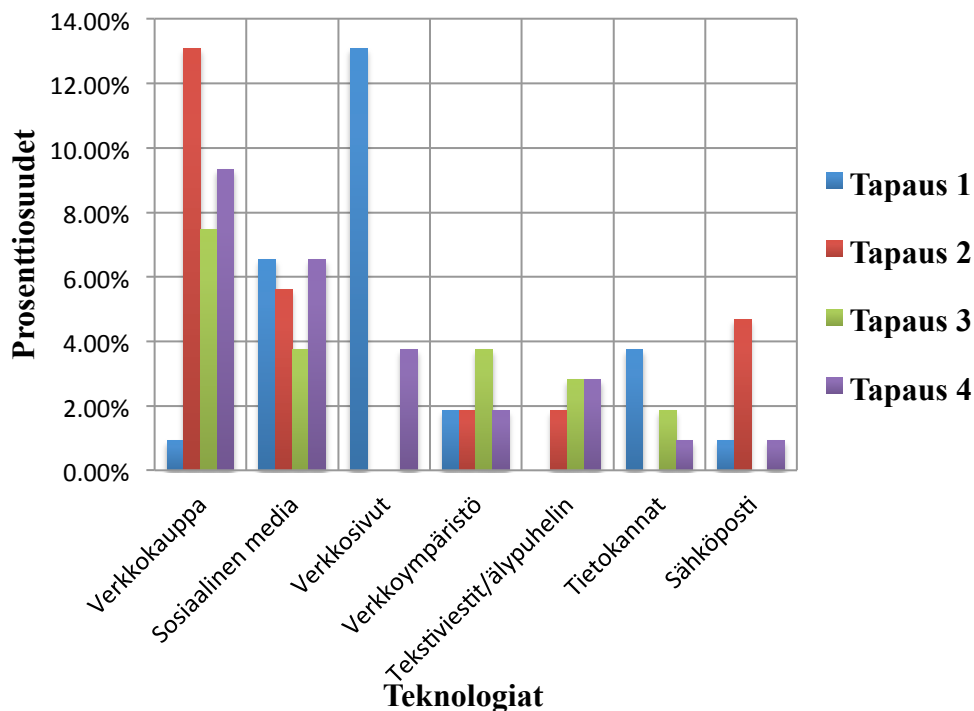
Tapaustutkimuksen yritykset käyttävät eri teknologioita asiakassuhteiden sähköisessä hallinnassa, mutta teknologiapainotuksissa esiintyy eroja. Nämä koostuvat teknologian helppokäyttöisyydestä, kehittämisestä, laaja-alaista hyödyntämisestä ja itsenäistä toteuttamisesta. Pk-yritykset ymmärtävät tietokantojen merkityksen asiakassuhteiden hallinnassa (Harrigan ym. 2012, 142, 144). Tapaustutkimuksen yritykset keräävät yleisiä asiakastietoja tietokantojen avulla. Tässä yhteydessä tarkoitan yleisillä asiakastiedoilla asiakkaiden yhteystietoja. Verkkokauppa ja kanta-asiakas-järjestelmä ovat hyödynnettävissä asiakkaiden ostostietojen hankintaan. Yritykset tuottavat sisältöä verkkosivujen tai -kaupan avulla tuotteiden esittämiseksi. Yhdenmukaisuuksien lisäksi yri-

**Taulukko 4 Tapaustutkimuksen yritysten yhteistyö asiakkaiden kanssa**

Tapaus	Yritys johtaa	Yhdessä	Asiakas johtaa	Yhteistyön kuvaus
1.	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritys säilyttää tuotevalikoiman yhtenäisenä</li> <li>- Asiakkaat tuottavat palvelu- ja tuoteideoita</li> <li>- Asiakas tekee yhteistyötä saman asiakaspalveluhenkilön kanssa</li> </ul>
2.			x	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaat ovat tietoisia päätöksentekijöitä</li> <li>- Yritys toimii palvelijana ja tekee tuotekehitystä asiakkaiden kanssa</li> <li>- Yritys painottaa tuotteen kokeilemista, uudistamista ja muokkaamista</li> </ul>
3.	x			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritys rakentaa tuotevalikoimaa itsenäisesti ja ottaa asiakkaiden tuote-ehdotuksia huomioon</li> <li>- Yritys antaa painoarvoa tiedonhankinnalle suoraan asiakkailta</li> </ul>
4.	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaat ovat tietoisia tarpeistaan eri tavoin</li> <li>- Yritys hyödyntää asiakkaiden tuote-ehdotuksia tuotevalikoiman kehittämisessä</li> <li>- Yritys korostaa palvelutilanteiden hallintaa</li> </ul>

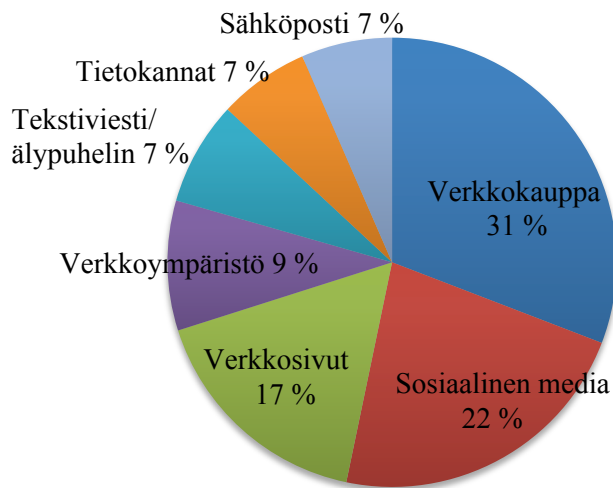
tyksillä on sisällöntuotannossa myös yksilöllisiä ominaispiirteitä. Ainutlaatuinen sisältö on tuotettavissa verkkosivuille blogin tai sisustustylin avulla, kun taas verkkokaupan yksilöllisyys perustuu asiakastiliin tai tuotehakuun. Sosiaalisessa mediassa yritykset tuottavat sisältöä Facebook-sovelluksen avulla. Yleisen tiedottamisen rinnalla osa yrityksistä tuottaa sisältöä arvontojen tai yhteistyökumppaneiden avulla. Facebook-sovellus mahdollistaa myös sisällön kohdenne- tun tuottamisen halutulle kohderyhmälle. Yrityksillä on sisällöntuotannossa myös erityispiirteitä. Nämä liittyvät vuorovaikutuksen hyödyntämiseen, tuotteiden, myymälän ja henkilöstön esitystapoihin.

Tapaustutkimuksen yritykset esittäisivät erilaisia tavoitteita asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Myös Wilson ym. (2008, 497–500) on todennut, että pk-yritykset voisivat kehittää sähköistä liiketoimintaa luomalla, kehittämällä tai ylläpitämällä sähköisiä palveluja. Näiden avulla olisi mahdollista laajentaa vuorovaikutusta, jakaa kattavia tuote- ja palvelutietoja, helpottaa tuote- ja palveluostojen suorittamista sekä ylläpitää tai kehittää asiakassuhteita. Tapaustutkimuksen yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehittämisessä esiintyy yhdenmukaisuutta teknologioiden suhteen. Muodostan aineiston perusteella kuusi teknologiaryhmää: verkkokauppa, sosiaalinen media, verkkosivut, tekstiviesti/älypuhelin, tietokannat ja sähköposti. Verkkokauppa-ryhmä on jaettavissa neljään alaryhmään laajuutensa vuoksi: sisältö, toiminnot, tuotevalikoima ja vuorovaikutus. Kokoan teknologialtaan avoimet kehitysideoita Verkkoympäristö-ryhmään. Yrityskohtaiset kehitysideoita ovat nähtävissä kuviossa 7 ja yritysten yhteenliitetyt kehitysideoita ovat kuviossa 8. Esitän nämä tulokset liitteessä 2 taulukoissa 1–12.



**Kuvio 7** Tapaustutkimuksen yrityskohtaiset kehitysideoita teknologioittain

Tapaustutkimuksen yritykset kehittäisivät asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä useiden teknologioiden avulla. Kuvio 7 osoittaa, että yritysten teknologiapainotuksissa esiintyisi vaihteluja. Yritykset panostaisivat verkkokauppaan ja sosiaaliseen mediaan asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseksi. Näiden lisäksi osa yrityksistä antaisi painoarvoa myös verkkosivujen parantamiselle. Näiden kolmen teknologian rinnalla asiakassuhteiden hallinta olisi mahdollista kehittää myös tekstiviestin/älypuhelimien, tietokantojen ja sähköpostin avulla. Osa kehitysideoista olisi teknologialtaan avoimia.



**Kuvio 8 Tapaustutkimuksen yritysten yhteenkootut kehitysideat teknologioittain**

Kokoan yritysten kehitysideat yhteen, jotta voin tarkastella eri teknologioiden välisiä suhteita tapaustutkimuksen yritysten muodostamassa kokonaisuudessa. Kuvion 8 mukaan teknologiat jakautuisivat kahteen osaan. Tulevaisuudessa verkkokauppa ja -sivut sekä sosiaalinen media olisivat tärkeitä teknologioita asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseksi. Näihin verrattuna muut teknologiat olisivat vähäisemmässä merkityksessä. Tekstiviesti/älypuhelin, tietokannat ja sähköposti muodostaisivat kuitenkin yhdessä kokonaisuuden, joka olisi yhtä merkityksellinen kuin sosiaalinen media.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Uuden viitekehityksen rakentaminen

#### 6.1.1 *Nykyhetken asiakassuhteista esiin nousevat kehitysideat*

Tutkimukseni tavoitteena on löytää, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Sovellan teoreettista viitekehystä satakuntalaiseen sisustusalan pk-yrityksiin. Täydennän teoreettisen viitekehityksen ensimmäistä lohkoa eli s-CRM:ää johtopäätösten mukaan. Tarkastelen sisustusalan pk-yritysten asiakassuhteita uusien kehitysideoiden tunnistamiseksi. Muodostan aluksi näkemystä sisustusalan sähköisten markkinoiden kilpailusta. Pienyritysten kilpailutilanne on haasteellinen paikallismarkkinoiden kovan kilpailun takia (Wen & Chen 2010, 95). Tulosten mukaan sisustusalan pk-yrityksillä oli erilaisia näkemyksiä kilpailusta. Sähköisillä markkinoilla kilpailijoita olivat suurten yritysten lisäksi muut sisustustuotteita tarjoavat verkkokaupat. Isompien yritysten panostukset sähköiseen liiketoimintaan vaikeuttivat pienten toimijoiden näkyvyyttä. Ymmärrän, että sähköisillä markkinoilla kilpailua on havaittavissa paikallisen sijaan pääosin valtakunnallisella tasolla. Suuret toimijat ovat pk-yritysten kilpailijoita (Ratnasingam 2008, 30, 40–41), mutta myös pienemmät toimijat ovat merkittävässä roolissa. Kovan valtakunnallisen kilpailun vuoksi sähköisten markkinoiden nykytilanne on sisustusalan pk-yrityksille haasteellinen.

Hillsin ym. (2008, 100, 105–106) mukaan pk-yritysten asiakassuhteet ovat tiiviitä. Täydennän aikaisempaa tutkimusta pk-yritysten asiakassuhteiden monimuotoisuuden ymmärtämiseksi. Tulosten mukaan säännöllisesti asioivat myymäläasiakkaat ja muutamassa yrityksessä myös verkkoasiakkaat muodostivat liiketoiminnan perustan. Asiakassuhteiden pituuksissa ja vuorovaikutuksessa esiintyi vaihteluja yritysten välillä. Myös myymälä- ja verkkoasiakkaiden erilaisuus nousi esille. Vuorovaikutuksen pinnallisuus, vähäisyys, kasvottomuus, eriaikaisuus ja väärintulkinta aiheuttivat haasteita verkkoympäristössä. Tunnistan sisustusalan pk-yritysten asiakassuhteissa heterogeenisyyttä. Yritysten suhteet myymälä- ja verkkoasiakkaisiin voivat vaihdella toisistaan. Tämä ei johdu pelkästään myymälä- ja verkkoasiakkaiden erilaisuudesta vaan myös vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa asiakassuhteisiin. Dynaamisessa vuorovaikutuksessa osapuolet käyttävät, tulkitsevat sekä muuttavat symbolien merkityksiä vuorotellen (Flint 2006, 351–353). Kun osapuolet tulkitsevat ja muuttavat symbolien merkityksiä toisistaan poiketen, vuorovaikutuksessa saattaa syntyä väärintulkintaa. Kun jatkuva ja syvä vuorovaikutus on vähäistä, asiakassuhteista ei välttämättä muodostu verkkoympäristössä yhtä läheisiä ja pitkäaikaisia kuin myymälässä.

Grönroosin ja Voiman (2013, 140–143) mukaan yritys ja asiakas voivat saada erilaisia rooleja arvonluontiprosessissa. Kun yritys ja asiakas luovat arvoa yhdessä suorassa vuorovaikutuksessa,

asiakas vastaa arvonluonnista. Keskustelujen aikana yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan arvonluontiprosessiin. Kun asiakas toimii itsenäisenä arvonluojana, hän hallitsee arvonluontiprosessia. Tällöin asiakkaan ja yrityksen välillä ei ole suoraa vuorovaikutusta. (Grönroos & Voima 2013, 140–143.) Tulosten perusteella sisustusalan pk-yritysten yhteistyö asiakkaiden kanssa sai erilaisia ilmenemismuotoja. Taulukon 4 mukaan osa asiakkaista johti yhteistyötä myymälässä suorassa vuorovaikutuksessa. Yhteistyötä johtavat asiakkaat olivat tietoisia tarpeistaan ja tekivät päätöksiä itsenäisesti, kun taas yritykset toimivat palvelijoina mukautuen heidän tarpeisiinsa.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan asiakas vastaa arvon yhteisluonnista, mutta tämä ei ole kuitenkaan johtamista. Ymmärrän, että asiakas voi johtaa arvon yhteisluontia suorassa vuorovaikutuksessa ja yritys toimii arvon helpottajan roolissa. Asiakas ei ole kuitenkaan itsenäinen arvonluoja, sillä kummatkin osapuolet osallistuvat arvon yhteisluontiin. Täydennän Grönroosin ja Voiman (2013, 140–143) arvonluontiprosessia. Kuvaan asiakkaan johtajuutta arvon yhteisluonnissa tummalla viivalla kuviossa 9. Päätelen, että asiakkaat voivat toimia arvonluonnin johtajina myymälän lisäksi myös verkkoympäristössä. Esimerkiksi verkkokaupassa voi syntyä tilanne, jossa asiakkaat haluavat määrittää palvelun ajankohdan itsenäisesti. Kun yritykset tarjoavat asiakaspalvelua yksilöllisesti, arvon yhteisluonti saattaa toteutua. Yritysten kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että nämä asiakkaat haluavat tehdä lopullisen ostopäätöksen kuitenkin itsenäisesti.



**Kuvio 9 Asiakkaan johtajuus arvon yhteisluonnissa (mukailten Grönroos & Voima 2013, 141)**

Myös yritys on tärkeässä roolissa arvonluontiprosessissa. Tulosten mukaan osa sisustusalan pk-yrityksistä kannusti asiakkaita myymälässä uuden tuotteen kehittämiseen, kokeiluun tai nykyisen tuotteen uudistamiseen. Sosiaalisessa mediassa tapahtui yrityksen ja asiakkaiden välistä tuotevalikoiman kehittämistä. Sähköpostin hyödyntäminen yhteistyössä nousi esille tuloksista. Ymmärrän, että yritykset voivat vastuullisuudellaan luoda arvoa asiakkaiden kanssa myymälässä. Tarjoamalla tuotteita kokeiltaviksi tai muokattaviksi yritykset kokevat toimivansa vastuullisesti. Vastaavasti tuotekokeilun ansiosta asiakkaat saavat parempaa tietoa ostopäätöstensä tueksi, kun taas tuotteen muokkauksen ansiosta asiakkaat pystyvät ottamaan vanhan tuotteen uusiokäyt-

töön. Kannustamalla asiakkaita sosiaalisessa mediassa tuotevalikoiman kehittämiseen yrityksille avautuu mahdollisuus verkostoissa tapahtuvaan arvon yhteisluontiin.

Yrityksen vaikutus arvon yhteisluontiin voi olla negatiivinen (Grönroos & Voima 2013, 140–142). Tulokset osoittivat, että sisustusalan pk-yritykset kohtasivat haasteita tehdessään yhteistyötä asiakkaiden kanssa myymälässä. Nämä liittyivät osapuolten välisiin tiedon eroihin ja asiakkaiden yksilöllisyyteen. Tunnistan näiden haasteiden hankaloittavan arvon yhteisluontia. Kun yrityksen ja asiakkaan tiedot poikkeavat toisistaan, osapuolet eivät välttämättä saavuta palvelutilanteessa yhteisymmärrystä. Asiakkailla voi olla myös yksilöllisiä odotuksia palvelun suhteen. Näiden täyttäminen ei ole kuitenkaan yritykselle aina mahdollista.

Asiakassuhteista nousee esille erilaisia kehitysideoita, jotka ovat hyödynnettävissä pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen. Arvon yhteisluonti voi toteutua, kun yritykset osaavat palvella asiakkaita yksilöllisesti ja jakaa tietoa heidän kanssaan. Vastuullisuus soveltuu arvon yhteisluontiin niin myymälässä kuin verkkoympäristössä. Sosiaalista mediaa on mahdollista hyödyntää yritysten tuotevalikoiman kehittämiseen.

### **6.1.2 Nykyhetken asiakassuhteiden hallinnasta esiin nousevat kehitysideat**

Tavoitteenani on löytää, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Aikaisemmat tutkimukset esittävät lisätiedon hankintaa pk-yrityksen asiakassuhteiden hallinnan haasteista sekä sosiaalisen median vaikutuksista CRM-prosesseihin (Harrigan ym. 2011, 520; Harrigan & Miles 2014, 111). Pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan haasteiden ja sosiaalisen median vaikutusten lisäksi kiinnitän huomiota myös teknologioiden laaja-alaiseen hyödyntämiseen. Käsittelen sisustusalan pk-yritysten eri CRM-prosesseja ja asiakasluottamusta. Täydennän teoreettisen viitekehyksen ensimmäistä lohkoa eli s-CRM:ää johtopäätösten mukaan.

Grönroosin (2012, 1529–1531) mukaan yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota asiakaspalautteiden systemaattiseen keräämiseen. Tulokset osoittivat, että osa sisustusalan pk-yrityksistä kannusti asiakkaita yhteydenottoon tai palautteenantoon. Näiden keräys tapahtui sähköpostitse tai verkkokaupan avulla. Henkilöstön palautteiden käsittelyn taito nousi esille tuloksista. Nämä liittyivät palautteiden ymmärtämiseen ja yhteistyön arviointiin sekä nopeaan reagointiin. Tunnistan verkkokaupan soveltuvan asiakastietojen hankintaan asiakaspalauteprosessissa. Hyödyntämällä palautteita asiakaspalvelija voi tarjota uusissa vuorovaikutustilanteissa parempaa palvelua (Grönroos 2012, 1529–1531). Tulkitsemalla palautteita johdonmukaisesti henkilöstö voi arvioida arvon yhteisluonnin toteutumista. Yritys voi parantaa asiakkaan tulevaa arvokokemusta IT:n avulla (Grönroos 2012, 1529–1531), mutta myös henkilöstön osaaminen on tärkeää. Kun henkilöstö osaa reagoida nopeasti, asiakkaat kokevat tulevansa huomioduksi. Asiakaspalautteiden vähäisyys nousi esille tuloksista. Ymmärrän asiakkaiden olevan haluttomia palautteenantoon.



Tämä ei johdu yritysten kannustuksen puutteesta, vaan palautteenanto voi vaatia asiakkailta ajallisia resursseja.

Myös tiedotus- ja asiakaspalveluprosessit tuottavat haasteita sisustusalan pk-yrityksille. Tulosten mukaan sähköpostin käytön hankaluus liittyi vuorovaikutukseen ja tiedotteiden sisältöön. Vuorovaikutuksen henkilökohtaisuuden tunteen vähäisyyden takia asiakaspalveluprosesseissa osapuolten välille ei välttämättä synny aitoa kohtaamista samalla tavoin kuin myymälässä. Asiakkaat jättävät vastaamatta sähköpostilla lähetettyihin tiedotteisiin. Asiakkaiden yksilöllisyyteen ei mahdollisesti kiinnitetä riittävästi huomiota. Kun tiedotteet eivät synnytä asiakkaissa henkilökohtaisesti huomioiduksi tulemisen tunnetta, vuorovaikutus saattaa jäädä toteutumatta. Sosiaalisen median yksityis- ja tekstiviestien hyödyntäminen nousi esille tuloksista. Kun asiakas esitti kysymyksen sosiaalisessa mediassa, yritys vastasi takaisin yksityisviestein. Yrityksen lähettäessä ryhmätekstiviestejä osa asiakkaista vastasi takaisin. Kun asiakkaat kokevat tulevansa henkilökohtaisesti huomioiduksi, he osallistuvat vuorovaikutukseen. Sosiaalisen median yksityisviestit soveltuvat asiakaspalveluprosessien toteuttamiseen, kun taas tekstiviestejä on mahdollista hyödyntää tiedotusprosesseissa. Tulokset osoittivat, että tekstiviestien haasteellisuus liittyi vuorovaikutuksen ylläpitämiseen ja asiakastietojen päivittämiseen. Asiakassuhteiden hallinta on älypuhelimella haasteellista. Yritykset eivät välttämättä pysty muokkaamaan asiakastietoja tai osallistumaan vuorovaikutukseen. Nämä haasteet saattavat heikentää tekstiviestien hyödyntämistä asiakassuhteiden hallinnassa.

Rafiq ym. 2013 (501, 506) esittävät sähköisen asiakasuskollisuuden mallin, jossa luottamus on tärkeässä roolissa. Tämä malli on nähtävissä kuviossa 3. Yritykset voivat tuottaa asiakkaille myönteisiä kokemuksia verkkosivujen ja niiden sähköisten palvelujen avulla. Nämä kokemukset auttavat asiakkaita luottamaan yritykseen verkkoympäristössä. (Rafiq ym. 2013, 501, 506.) Tulosten mukaan sisustusalan pk-yritykset tuottivat sisältöä verkkosivuille ja -kauppaan tuotteiden laadun, kauneuden ja käytännöllisyyden avulla. Verkkosivujen erityspiirteet liittyivät sisustustyylisiin ja blogiin. Taulukon 3 mukaan verkkokaupan yksilöllisyys perustui asiakastiliin ja vuorovaikutukseen. Sosiaalisen median sisältö perustui yleensä tuotteisiin ja myymälän ulkoasuun. Asiakkaiden kommenttien hyödyntäminen sekä heidän mukaan ottaminen tuotevalikoiman kehittämiseen nousi esille tuloksista.

Sosiaalinen media soveltuu erilaisten asiakaskokemusten tuottamiseen. Yritykset voivat luoda verkostoissa tapahtuvaa vuorovaikutusta verkkosivuille blogin avulla. Elämysten tuottaminen on mahdollista, kun yritykset osaavat tuottaa blogiin aitoa ja mielenkiintoista sisältöä. Asiakkaiden kommentteja on mahdollista hyödyntää sosiaalisessa mediassa uusien vuorovaikutustilanteiden luomiseen. Tällä tavalla yritykset saattavat herättää asiakkaissa kuulluksi tulemisen tunnetta. Tuotevalikoimaa voi kehittää sosiaalisessa mediassa. Kun ideointi herättää asiakkaissa onnistumisen tunnetta, he voivat jakaa ideoita toisilleen. Sosiaalisen median lisäksi myös verkkokauppa soveltuu asiakaskokemusten tuottamiseen. Yritykset voivat tuottaa asiakkaille erilaisia hyötyjä verkkokaupan lisätoiminnallisuuksien avulla. Asiakkaat hallinnoivat omia tietojaan tilin avulla.

Asiakkaat pystyvät seuraamaan tuotteen toimituksen eri vaiheita verkkokaupan lähettämien sähköpostien avulla.

Verkkosivut, -kauppa ja sosiaalinen media sisältävät haasteita sisustusalan pk-yrityksissä. Tulosten mukaan verkkosivujen hallintasovellus hankaloitti sisällön muokkausta. Verkkokauppa loi haasteellisuutta asiakastietojen analysointiin. Tuotteiden laadun välittäminen tapahtui verkkokaupassa yleensä valokuvin, mutta niiden tuottaminen edellytti runsaasti ajallisia resursseja. Sosiaalinen media asetti rajoituksia sisällölle ja sen jakamiselle. Osalla yrityksistä oli haasteita sosiaalisessa mediassa myös sisällön tuottamisessa, vuorovaikutuksessa ja asiakastietojen hyödyntämisessä. Yhtenäisen linjan säilyttäminen ja elämysten luominen tuottivat haasteita niin verkkosivuilla kuin sosiaalisessa mediassa. Verkkosivujen hallintasovelluksen hankalakäyttöisyyden vuoksi henkilöstö ei välttämättä pysty osallistumaan sisällön muokkaukseen tasavertaisesti. Sen sijaan säädökset ohjaavat sosiaalisen median hyödyntämistä yrityksissä.

Tulosten mukaan teknologiat tuottavat myös erilaisia asiakastietoja, mutta nämä voivat olla hankalasti käyttöön otettavissa. Siksi yritysten asiakastuntemus saattaa jäädä vähäiseksi. Verkkokaupan asiakastietojen analysointi voi vaatia ajallisia resursseja. Rajallisten resurssien takia asiakastiedot saattavat jäädä verkkokaupassa vähäisiksi. Verkkokaupan sisällöntuotanto perustuu yleensä valokuviin, mutta valokuvien tuottaminen vaatii runsaasti ajallisia resursseja. Siksi yritykset eivät pysty tuottamaan asiakkaille riittävästi laatukokemuksia eri tuotteista. Asiakkaat voivat hakea verkkoympäristössä erilaisia kokemuksia. Toiset etsivät elämyksiä, kun taas toiset saattavat antavat arvoa henkilökohtaisuudelle. Yrityksiltä edellytetään harkintaa löytääkseen tasapainon erilaisten asiakaskokemusten tuottamisen välillä. Tulokset osoittivat, että verkostoissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden osallistuminen oli vähäistä (Malthouse ym. 2014, 275) tai saattoi jäädä kokonaan toteutumatta. Yritykset eivät välttämättä pysty tuottamaan asiakkaille aidosti kohdatuksi tulemisen tunnetta. Tämän takia asiakkaat saattavat jättää osallistumatta keskusteluihin.

Nykyhetken asiakassuhteiden hallinnasta nousee esille kehitysideoita. Nämä ovat hyödynnettävissä pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseen verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Yritykset voivat lisätä tiedonhankintaa asiakaspalauteprosessien avulla edistääkseen asiakastuntemusta. Verkkokauppa soveltuu asiakaspalautteiden keräämiseen, kun taas henkilöstön osaaminen on avainasemassa arvon yhteisluonnin onnistumisen arvioinnissa. Yritykset voivat tuottaa asiakaskokemuksia verkkokaupan lisätoiminnallisuuksin, kun taas blogi mahdollistaa verkkosivuilla elämysten tuottamisen. Tuotevalikoiman kehittämisen ansiosta sosiaalisessa mediassa voi syntyä innostuksen tunnetta sekä kokemusten jakamista. Asiakkaiden kommentteja hyödyntämällä yritykset voivat tuottaa asiakkaille kuulluksi tulemisen tunnetta. Verkkosivujen hallintasovelluksen kehittäminen mahdollistaa henkilöstön osallistumisen asiakaskokemusten tuottamiseen. Yritykseltä edellytetään harkintaa löytääkseen tasapainon erilaisten asiakaskokemusten tuottamisen välillä. Sosiaalisen median yksityisviestit soveltuvat asiakaspalveluprosessiin, kun taas tekstiviestit mahdollistavat tiedotusprosessien toteuttamisen. Täydennän teoreettisen viitekehyksen ensimmäistä lohkoa eli s-CRM:ää neljällä teknologialla. Nämä koostuvat sosi-

aalisen median yksityisviesteistä, tekstiviesteistä, blogista ja verkkokaupasta. Verkkokauppa mahdollistaa vuorovaikutuksen yrityksen ja asiakkaan välillä.

### **6.1.3 Uusien kehitysideoiden luominen palveluinnovaatioiden avulla**

Harrigan ym. (2011, 520) esittävät lisätutkimusta pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehittämisestä. He korostavat innovatiivisuuden merkitystä pk-yritysten kilpailuedun luomiseksi. Tutkimukseni tavoitteena on löytää, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Valitsen palveluinnovaatiivisuuden kehittämisenäkökulmaksi. Korostan asiakassuhteiden hallinnan kehittämisessä palvelukeskeisyyttä. Käsittelen sisustusalan pk-yritysten asiakastietojen keräämistä ja hyödyntämistä sekä asiakaskokemusten tuottamista tulevaisuudessa. Asiakaspalautteiden hankinta ja sen helpottaminen nousi esille tuloksista. Osa sisustusalan pk-yrityksistä hankkisi tietoa suoraan asiakkailta sähköpostitse, sosiaalisen median tai sen yksityisviestien avulla. Nämä asiakastiedot olisivat hyödynnettävissä tiedottamiseen. Verkkokaupan ostotietojen liittäminen asiakastietoihin mahdollistaisi yksilöllisen tiedottamisen ja asiakaspalvelun sekä kohderyhmien muodostamisen. Yritykset hyödyntäisivät tiedottamisessa eri teknologioita. Nämä koostuisivat sähköpostista, sosiaalisen median yksityisviesteistä ja älypuhelimesta. Älypuhelimien tekstiviestit, paikkatiedot ja mobiilisovelluksen hyödyntäminen nousivat esille tuloksista. Mobiilisovelluksen rakentaminen tapahtuisi yrityksen ja asiakkaiden yhteistyönä.

Ymmärrän, että sisustusalan pk-yritykset voisivat lisätä tiedonhankintaa asiakaspalauteprosesseissa erilaisin kyselyin. Nämä mahdollistaisivat luotettavan ja nopean tiedonhankinnan suoraan asiakkailta. Asiakaspalautteiden ja verkkokaupan asiakastietojen yhdistäminen voisi auttaa yrityksiä tuntemaan asiakkaitaan paremmin. Tämän ansiosta yritykset pystyisivät tuottamaan asiakkaille yksilöllisempiä kokemuksia palvelu- ja tiedostusprosesseissa nykyhetkeen verrattuna. Kun asiakkaat kokisivat tulevansa henkilökohtaisesti huomioiduksi, heidän luottamuksensa yritystä kohtaan voisi vahvistua verkkoympäristössä. Tiedostusprosesseja voisi laajentaa eri teknologioiden avulla. Nykyisten teknologioiden rinnalla yritykset voisivat toteuttaa tiedostusprosesseja myös älypuhelimien paikkatietojen ja mobiilisovelluksen avulla. Mobiilisovelluksen rakentaminen avaisi yrityksille mahdollisuuden arvon yhteisluontiin verkkoympäristössä.

Asiakaskokemukset syntyvät moniulotteisen vuorovaikutuksen tuloksena (Trevinal & Stenger 2014, 314, 321–324) usean kanavan kautta (Scherer ym. 2015, 197). Yritysten kannattaa tarkastella asiakaskokemusten muodostamaa kokonaisuutta (Audrain-Pontevia ym. 2013, 446, 448–450). Myönteiset kokemukset auttavat asiakkaita luottamaan yritykseen verkkoympäristössä (Rafiq ym. 2013, 501, 506). Tulokset osoittivat kuviossa 7, että sisustusalan pk-yritykset kehittäisivät asiakassuhteiden hallintaa eri teknologioin. Verkkosivujen, -kaupan ja sosiaalisen median kehittäminen tapahtuisi sisällön ja vuorovaikutuksen keinoin. Yritykset tuottaisivat sisältöä verkkoympäristössä myös yksilöllisesti. Nämä koostuivat verkkosivujen sisustustyylistä ja verk-

kokaupan kestävästä kehityksestä sekä sosiaalisen median helposti lähestyttävyydestä ja henkilöstön kokemusten esille tuomisesta. Osa yrityksistä panostaisi verkkokaupan ja -sivujen älypuhelinikäyttöön sekä sähköisiin palveluihin. Tuotteen toimituksen seuranta perustuisi tekstiviesteihin. Näiden sisältö koostuisi toimitustiedoista ja yrityksen henkilökohtaisen asiakaspalvelun esille tuomisesta. Sosiaalisen median työkaluista Facebook-sovelluksen lisäksi myös blogin ja Whatsapp-sovelluksen hyödyntäminen olisi tärkeää. Teknologioiden yhdistäminen ja käytettävyys, henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä asiakkaiden osallistuminen kokemusten tuottamiseen nousivat esille tuloksista.

Verkkosivut, -kauppa, sosiaalinen media sekä älypuhelin soveltuivat uusien asiakaskokemusten luomiseen verkkoympäristössä. Älypuhelimella selailtavat verkkosivut ja -kauppa saattaisivat synnyttää asiakkaissa helppouden tunnetta. Luomalla verkkosivuille myymälätunnelmaa sisustusalan pk-yritykset voisivat tuoda tuotteita ja henkilöstöä sekä myymälää lähemmäs asiakkaitaan. Antamalla heille mahdollisuuksia tutustua myymälään verkkosivuilla yritykset saattaisivat edistää heidän aloitteen tekemistä. Verkkosivujen yhteydenottolomake ja verkkokaupan keskustelutoiminto mahdollistaisivat asiakkaille nopean vuorovaikutuksen aloittamisen. Yritykset voisivat luoda vuorovaikutusta verkkokauppaan tekstiviestein. Tämän ansiosta asiakkaat voisivat seurata tuotteen toimituksen eri vaiheita älypuhelimella. Korostamalla henkilökohtaista asiakaspalvelua tekstiviesteissä yritykset voisivat synnyttää asiakkaissa luottamusta.

Sisustusalan pk-yritysten asiakkailla olisi mahdollisuus osallistua kokemusten tuottamiseen verkkoympäristössä eri tavoin. Yritykset voisivat luoda arvoa asiakkaiden kanssa luomalla palvelukokemuksia heidän kanssaan. Esittämällä yhteistyön tuloksena syntyneitä kokemuksia verkkosivuilla yritykset voisivat herättää asiakkaissa ahaa-elämyksen ja kiinnostuksen tunnetta. Sosiaalisessa mediassa asiakkaat voisivat henkilökohtaisilla tuotekokemuksillaan herättää muissa asiakkaissa samaistumisen tunnetta. Tämä saattaisi luoda vuorovaikutusta, jossa asiakkaat jakaisivat toisilleen omia kokemuksiaan. Näin ollen sosiaalisessa mediassa voisi syntyä arvon yhteisluontia. Asiakkaiden osallistumisen lisäksi yritykset voisivat luoda uusia asiakaskokemuksia myös sosiaalisen median uusien työkaluin. Nämä mahdollistaisivat uusien yhteisöjen luomisen. Tämän ansiosta asiakkaat voisivat valita omiin tarpeisiin soveltuvia vuorovaikutustapoja. Näiden avulla yritykset voisivat kasvattaa vuorovaikutuksen moni-ilmeisyyttä sekä tuoda henkilöstöään lähemmäs asiakkaita. Nykyhetken verrattuna asiakkailla olisi myös enemmän valinnanvaraa valita omiin tarpeisiin soveltuvia yhteisöjä. Tuottamalla rikasta ja mielenkiintoista sisältöä säännöllisesti yritykset pystyisivät tuottamaan asiakkaille elämyksiä, tunnelmaa ja kiinnostuksen tunnetta.

Yritys ja asiakas voivat olla suorassa vuorovaikutuksessa systeemin kautta (Grönroos & Voima 2013, 142). Myös verkkosivujen ja -kaupan sähköiset palvelut soveltuivat asiakaskokemusten tuottamiseen. Verkkosivujen neuvontapalvelun myötä asiakkaat saisivat yksilöllistä tukea sisustusratkaisuihin, kun taas seurantapalvelu mahdollistaisi asiakkaille sisustussuunnitteluprosessin vaiheittaisen tarkastelun. Verkkokaupan keskustelutoiminnon ansiosta asiakkaat voisivat valita henkilökohtaisen palvelun ajankohdan itsenäisesti. Nämä palvelut saattaisivat edistää vuo-

rovaikutusta ja arvon yhteisluontia. Kun osapuolten välille syntyisi palvelutilanteissa tiedon jakamista, yhdessä tapahtuva arvonluonti toteutuisi. Tämän ansiosta yritykset voisivat synnyttää asiakkaisissa aidosti kohdatuksi tulemisen tunnetta. Osa sähköisistä palveluista olisi itsepalveluja, joissa asiakkaat olisivat tiedontuottajia. Ajanvarauspalvelussa asiakkaat varaisivat ajan sekä hallinnoisivat omia varaustietojaan. Testauspalvelussa asiakkaat arvioisivat tuotteen soveltuvuutta ennen ostopäätöstä. Asiakkaat saattaisivat kokea toimivansa vastuullisesti, sillä väärän tuotteen lähettäminen ja takaisinpalauttaminen olisivat mahdollisesti estettävissä testauksella.

Sisustusalan pk-yritykset voisivat saada kilpailuetua sähköisillä markkinoilla erilaistamalla asiakaskokemuksia. Ainutlaatuisuuden luominen sisällöntuotannon keinoin auttaisi yrityksiä herättämään asiakkaisissa yksilöllisyyden tunnetta. Verkkokaupan vastuullisuuden korostaminen saattaisi lisätä luottamusta ympäristöystävällisyyttä arvostavissa asiakkaisissa, kun taas helposti lähestyttävyydellään yritykset voisivat kasvattaa kiinnostusta palvelua arvostavissa asiakkaisissa. Sosiaalisessa mediassa henkilökohtaisuutta korostavan sisällön avulla yritykset tavoittaisivat asiakkaita, jotka antaisivat painoarvoa syvämmälle vuorovaikutukselle.

Asiakaskokemusten muodostaman kokonaisuuden hallinta edellyttäisi henkilöstöltä osaamista. Teknologioiden integrointi saattaisi helpottaa erilaisten asiakaskokemusten tuottamista. Henkilöstön sosiaalisen median taitojen kehittäminen mahdollistaisi sosiaalisen median eri työkalujen tehokkaan käytön. Teknologioiden yhdistäminen ja yhdistettynä henkilöstön osaamiseen mahdollistaisivat yrityksille asiakaskokemusten aktiivisen tuottamisen. Teknologioiden laajalaisella hyödyntämisellä olisi korostunut merkitys. Sisustusalan pk-yritykset voisivat luoda asiakkaille erilaisia kokemuksia. Tämä auttaisi heitä luottamaan yritykseen verkkoympäristössä. Täydennän teoreettisen viitekehyksen kolmatta lohkoa eli palvelukeskeistä s-CRM:ää eri teknologioin: sosiaalisen median uudet työkalut, verkkosivujen ja -kaupan sähköiset palvelut sekä älypuhelimien tekstiviestit, paikkatiedot ja mobiilisovellus.

Liitän teoreettisen viitekehyksen täydennykset yhteen. Muodostan niiden perusteella uuden viitekehyksen. Kuvion 10 empiirisesti perusteltu viitekehys havainnollistaa asiakassuhteiden sähköisen hallinnan kehittämistä sisustusalan pk-yrityksissä. Empiirisesti perustelu viitekehys eroaa alkuperäisestä teoreettisesta viitekehyksestä. Tuon esille näitä eroja kahdella tavalla: tekstien vahvistaminen ja asiakassuhteiden kuvion ympyröiminen. Asiakassuhteiden sähköisen hallinnan kehittäminen perustuu pääosin palveluinnovatiivisuuteen, mutta myös nykyhetken asiakassuhteista ja sen hallinnasta nousee esille kehitysideoita. Palveluinnovaatiot voivat auttaa pk-yrityksiä hyödyntämään teknologioita paremmin sekä luomaan uusia sähköisiä palveluja CRM-prosessien kehittämiseksi. Palveluinnovaatiot avaavat myös uusia mahdollisuuksia asiakaskokemusten ja vuorovaikutuksen monipuolistamiseksi sekä kilpailuedun luomiseksi. Nykyään sisustusalan pk-yritykset tuottavat asiakaskokemuksia pääasiassa itsenäisesti, mutta tulevaisuudessa asiakkailta on mahdollisuus tuottaa kokemuksia yrityksen rinnalla. Yritysten kannustamisen ansiosta asiakkaat voivat olla tulevaisuudessa aktiivisempia palautteiden antajia nykyhetken verrattuna. Palveluinnovaatiot voivat auttaa yrityksiä myös luomaan arvoa asiakkaiden kanssa verkkoympäristössä. Nykyään arvon yhteisluontia tapahtuu sähköpostitse ja sosiaalisessa mediassa,

mutta tulevaisuudessa tämä voi saada erilaisia ilmenemispilteitä. Nämä liittyvät mobiilisovel-luksen rakentamiseen, sähköisiin palveluihin ja asiakaskokemusten tuottamiseen. Näin ollen asiakassuhteiden hallinta voi tapahtua verkkoympäristössä tulevaisuudessa palvelukeskeisesti.

## 6.2 Tutkimuksen uuden viitekehysten soveltaminen

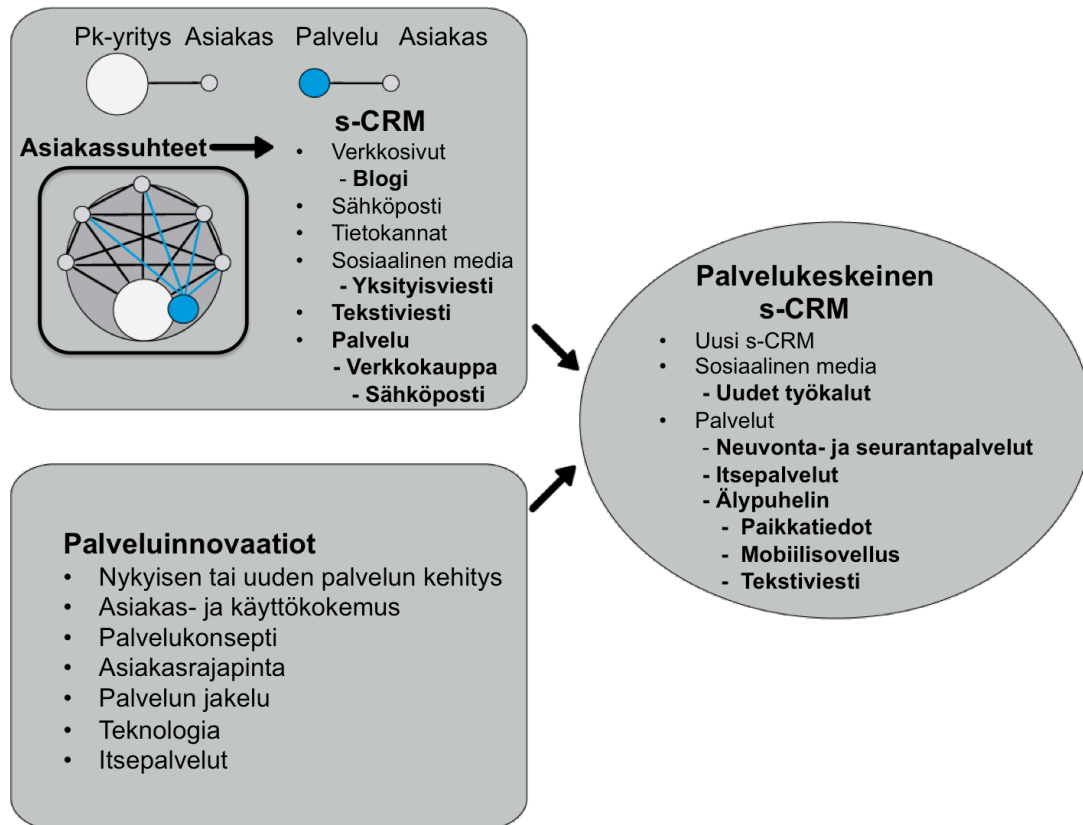
Tutkimukseni mukaan sisustusalan sähköisten markkinoiden kilpailutilanne on haasteellinen. Ylläpitääkseen kilpailukykyään tulevaisuudessa pk-yritysten kannattaa kiinnittää huomiota sähköisen liiketoiminnan kehittämiseen. Yritykset voivat tulevaisuudessa kehittää asiakassuhteiden sähköistä hallintaa palveluinnovaatioiden avulla. Sovellan tutkimukseni empiirisesti perusteltua viitekehystä käytäntöön. Kuvailen asiakaspalautte-, tiedottamis-, asiakaspalveluprosessien kehittämistä sekä asiakkaiden osallistamista sosiaalisessa mediassa.

Tarkastelen ensimmäiseksi asiakaspalautteprosesseja. Lisäämällä tiedonhankintaa suoraan asiakkailta ja panostamalla asiakaspalautteiden arviointiin yritykset voisivat edistää asiakastunte-musta. Kehittäessään asiakaspalautteprosesseja yritysten olisi hyvä kiinnittää huomiota vuorovai-kutuksen moniulotteisuuteen. Asiakaspalautteiden keräämistä ei välttämättä kannattaisi rajata tiettyyn teknologiaan, vaan yritykset voisivat tarjota asiakkaille vaihtoehtoisia teknologioita pa-lautteenantoon. Asiakkaiden säännöllinen kannustaminen ei yksistään riittäisi, vaan myös palaut-teiden syvälliseen ymmärtämiseen ja niihin nopeasti vastaamiseen kannattaisi panostaa. Tällä tavalla yritykset herättäisivät asiakkaita henkilökohtaisesti huomioiduksi ja kuulluksi tulemisen tunteita. Positiiviset kokemukset saattaisivat kannustaa asiakkaita uuteen palautteenantoon. Tuot-tamalla asiakkaille kokemuksia asiakaspalautteprosesseissa yritykset voisivat edistää omaa tie-donhankintaansa.

Käsitellen asiakkaiden osallistumista sosiaalisessa mediassa. Tutkimukseni mukaan asiakkaat reagoivat yrityksen sisältöön tykkäämällä, mutta keskustelut ovat vähäisiä tai jäävät kokonaan syntymättä. Yritykset voisivat edistää keskusteluja sosiaalisessa mediassa lisäämällä asiakkaiden omien kokemusten kerrontaa. Kannustamalla asiakkaita yritykset varmistaisivat heidän osallis-tumisensa. Asiakkaille voisi tarjota eri vaihtoehtoja, kuten kirjoittamista, valokuvaamista tai vi-deointia. Kokemusten kertominen helpottuisi, kun asiakkaat saisivat valita itselleen parhaiten soveltuvan tavan. Tuodessaan esille kokemuksia asiakkaat saattaisivat löytää uusia ideoita tuot-teiden käytölle ja herättää kiinnostusta muissa asiakkaita edistäen keskustelujen syntymistä.

Yritykset voisivat innostaa asiakkaita myös yhdessä tapahtuvaan kokemusten kerrontaan. Tämä soveltuisi hyvin palvelukokemusten esittämiseen. Tosin yritysten olisi hyvä suunnitella asiakkaiden osallistumista etukäteen, jotta kummankin osapuolten kokemukset olisivat tasapuoli-esti esillä verkkoympäristössä. Yrityksiltä edellytettäisiin suunnitelmallisuutta niiden toimiessa useammassa yhteisössä samanaikaisesti. Yhdenmukaisen linjan säilyttämiseen kannattaisi kiin-nittää huomiota asiakaskokemuksia jaettaessa. Ottamalla asiakkaita tiiviimmin mukaan yritykset edistäisivät avoimen ilmapiirin muodostumista, jossa syntyisi syvällisempää keskustelua sisus-

tuksesta kiinnostuneiden keskuudessa. Tämän myötä niin yritykset kuin asiakkaat oppisivat tuntemaan toisiaan paremmin. Luottamuksen tunne syntyisi yhteisesti jaettujen kokemusten kautta.



**Kuvio 10** Empiirisesti perusteltu viitekehys

Yritysten kannattaisi kiinnittää huomiota älypuhelimien hyödyntämiseen. Erilaisten asiakastietojen kerääminen ja yhdistäminen sekä hyödyntäminen olisivat tiedotusprosesseissa tärkeitä. Yritysten kannattaa hankkia asiakastietoja verkkokaupan avulla, mutta myös älypuhelin soveltuisi asiakastietojen hankintaan. Asiakkaiden suostumuksella älypuhelimien paikkatiedot olisivat hyödynnettävissä. Liittämällä erilaisia asiakastietoja toisiinsa yritykset saisivat rikkaampaa tietoa asiakkaistaan. Tiedonhankinnan lisäksi älypuhelin soveltuisi myös tiedotteiden jakamiseen. Hyödyntämällä asiakastietoja tehokkaasti yritykset varmistaisivat tekstiviestien ajankohtaisuuden. Tiedotteiden ajankohtaisuudella olisi tärkeä merkitys, sillä sen avulla yritykset voisivat herättää asiakkaita kiinnostusta. Kun asiakkaat saisivat myönteisiä kokemuksia, he vastaisivat yritykselle tekstiviesteihin.

Tiedotusprosesseja voisi kehittää myös älypuhelimien mobiilisovelluksella. Yritykset voisivat luoda mobiilisovelluksen avulla oman yhteisön, jossa niin yritys kuin asiakkaat kohtaisivat toisiaan. Kun yritykset ottaisivat asiakkaat mukaan mobiilisovelluksen rakentamiseen, myös he voisivat vaikuttaa tulevan yhteisön ominaisuuksiin. Mobiilisovelluksen ansiosta yrityksille avautuisi

mahdollisuus sekä älypuhelimella tapahtuvan tiedonhankinnan lisäämiseen että tiedottamisen tehostamiseen. Mobiilisovelluksen käyttöönotto edellyttäisi kuitenkin asiakkaiden suostumusta. Kannustamalla asiakkaita liittymään uuteen yhteisöön yritykset varmistaisivat heidän mukaantulonsa.

Sähköiset palvelut olisivat tärkeitä asiakaspalvelun kehittämisessä. Tulevaisuudessa henkilökohtainen asiakastuki olisi toteutettavissa sähköisen neuvontapalvelun avulla. Tämä palvelu soveltuisi asiakkaille, jotka haluaisivat määrittää asiakaspalvelun ajankohdan itsenäisesti. Asiakkaat esittäisivät kysymyksen parhaiten katsomallaan ajanhetkellä, ja vastaavasti yritys tutustuisi siihen rauhassa ennen vastaamista. Tällä tavalla verkkoympäristössä syntyisi avointa vuorovaihtusta, jossa yritys voisi tarjota asiakkaille yksilöllistä asiakaspalvelua. Neuvontapalvelun myötä yrityksille kertyisi vähitellen asiakastietoja, jotka olisivat myöhemmin hyödynnettävissä asiakaspalvelun parantamiseen. Kun asiakastietojen kerääminen ja hyödyntäminen tapahtuisivat samassa sähköisessä palvelussa, yritykset voisivat tehostaa asiakaspalveluprosesseja. Tuomalla omaa osaamistaan esille yritykset herättäisivät asiakkaissa luottamuksen tunnetta. Kun asiakkaat saisivat myönteisiä kokemuksia ja hyödyllistä tietoa, he käyttäisivät neuvontapalvelua uudelleen.

### 6.3 Yhteenveto

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Aikaisemmat tutkimukset esittävät tiedonhankintaa pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan haasteista sekä sosiaalisen median yhteisöistä ja niiden vaikutuksista asiakasprosesseihin. Myös pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen innovatiivisuuden avulla nousee esille. Pk-yritykset voivat saada itselleen kilpailuetua hyödyntämällä helposti käyttöönotettavia teknologioita paremmin asiakassuhteiden hallinnassa. (Harrigan ym. 2011; Harrigan & Miles 2014.) Muodostin tutkimukseni pää- ja alaongelmat aikaisemmista tutkimuksista esille nousseiden ehdotusten perusteella. Pääongelmana oli, miten asiakassuhteiden hallintaa voidaan kehitetään sähköisesti pk-yritysten näkökulmasta. Tutkimuksessani oli kaksi alaongelmaa: mitä tarkoitetaan pk-yritysten asiakassuhteilla sekä mitä on pk-yritysten asiakassuhteiden hallinta sähköisesti.

Rakensin tutkimukselleni teoreettisen viitekehyksen. Tämä perustui aikaisempiin suhdemarkkinoinnin, innovaatioiden ja asiakkuudenhallintajärjestelmän tutkimuksiin. Teoreettinen viitekehys koostui kolmesta lohkosta. Kuvasin ensimmäisessä lohkossa eli s-CRM:ssä pk-yrityksen asiakassuhteita ja niiden hallintaa. Korostin asiakassuhteissa palvelukeskeisyyden näkökulmaa. Tarkastelin Internet-teknologian ja sosiaalisen median hyödyntämistä asiakassuhteiden sähköisessä hallinnassa. Kiinnitin huomiota myös asiakaspalautteiden keräämiseen, asiakasuskollisuuden sekä asiakaskokemusten luomiseen verkkoympäristössä. Muodostin toisen lohkon eli palveluinnovaatiot eri näkökulmia yhdistämällä. Esitin kolmannessa lohkossa eli palvelukeskeisessä s-CRM:ssä, miten pk-yritykset voivat tulevaisuudessa hallita asiakassuhteitaan verkkoympäristös-



sä. Käsittelin erilaisia asiakassuhdestrategioita. Valitsin sähköisen kaupankäynnin liiketoimintamallin, jossa yritysten liiketoiminta perustuisi täysin tai osittain sähköiseen kaupankäyntiin. Tämä malli soveltuisi asiakasluottamuksen ja palvelujen kehittämiseen.

Tutkimukseni reliabiliteetti perustui haastattelurungon järjestelmälliseen hyödyntämiseen sekä aineiston keräämisessä että analysoinnissa. Rakensin teoreettisen viitekehyksen perusteella haastattelurungon, ja keräsin aineistot sen avulla. Teemahaastattelut ja -muistiinpanot mahdollistivat laaja-alaisen ja syvällisen aineistojen hankinnan. Muistiinpanot edistivät tutkimuksen kanalta tärkeiden ydinasioiden tunnistamista. Täydensin primääriaineistoja myös fyysisin artefaktiaineistojen avulla. Nämä tuottivat yleistietoa, miten eri tapaukset hyödynsivät teknologioita halitessaan asiakassuhteita verkkoympäristössä. Havaitsin sosiaalisen median sisältöjen muuttuvan jatkuvasti. Siksi keräsin sosiaalisen median fyysisiä artefaktiaineistoja vuoden 2015 alusta tutkimuksen ajankohtaan asti. Tämä edisti kokonaiskuvan muodostamista, miten tapaukset hyödynsivät sosiaalista mediaa. Fyysisten artefaktiaineistojen haasteellisuus liittyi tiedon tarkkuuteen. Tunnistin, ettei visuaalinen havainnointi soveltunut sosiaalisen median vuorovaikutuksen tarkkaan arviointiin.

Tunnistin sisustusalan pk-yritysten hallitsevan asiakassuhteita sellaisten teknologioiden avulla, jotka eivät kuuluneet teoreettiseen viitekehykseen. Muodostin jokaisesta uudesta teknologias- ta teeman ja liitin nämä teemahaastattelurunkoon. Toteutin aineistoanalyysit uudistetun haastat- telurungon avulla. Lisäsin reliabiliteettia aineistoanalyysissä kahdella tavalla. Säilytin nykyhet- keen ja tulevaisuuteen liittyvät aineistot erillään. Lisäksi käytin tulevaisuuteen liittyvien aineisto- jen luokittelussa ja kuvaamisessa määrällisiä menetelmiä. Nämä tavat mahdollistivat toisistaan eroavien tapausten yhdenmukaisen vertailun ennen tulkintojen suorittamista. Vertailin tapaus- kohtaisesti eri aineistoja toisiinsa varmistaakseni niiden todenperäisyyksiä. Tällä tavalla edistin tutkimuksen triangulaatiota. Kiinnitin huomiota aineistojen tulkinnassa validiteettiin. Tutkimuk- seni ontologia ja epistemologia perustuivat subjektiivisuuteen. Pyrin ottamaan eri tapaukset huomioon tasapuolisesti. Rakensin yleistä mutta moniulotteista näkökulmaa tutkittavasta ilmiös- tä. Argumentoinnit perustuivat johdonmukaisen yhteyden rakentamiseen aineistojen ja tulkinto- jen välille. Tavoittelin validiteetin rinnalla myös uuden tiedon tuottamista.

Empiirisen tutkimukseni mukaan sisustusalan pk-yritysten asiakassuhteet vaihtelivat tiiviyden ja pituuden suhteen. Vuorovaikutus tapahtui verkkoympäristössä eri teknologioin. Tehdessään yhteistyötä yritykset ja asiakkaat saivat erilaisia rooleja. Yhteistyötä tapahtui myymälässä ja verkkoympäristössä. Asiakkaiden kannustaminen tuotevalikoiman kehittämiseen sekä tuotteen kokeiluun ja uudistamiseen nousivat esille empiirisestä tutkimuksesta. Asiakaspalautteiden kerä- ys perustui sähköpostiin ja osittain verkkokauppaan. Henkilöstön palautteiden käsittelyn taito liittyi ymmärtämiseen, arviointiin ja nopeaan reagointiin. Yhdenmukaisuuksien lisäksi yrityksillä oli sisällön tuottamisessa yksilöllisiä ominaispiiriteitä. Ainutlaatuisuus perustui sosiaalisessa mediassa asiakkaiden kommentteihin sekä verkkosivuilla blogiin ja sisustustyyliin. Verkkokau- pan erilaistaminen tapahtui lisätoiminnoilla ja erilaisin vuorovaikutuksen keinoin.

Asiakassuhteet ja niiden hallinta sisälsivät erilaisia haasteita empiiristen tutkimusteni mukaan. Asiakkaiden yksilöllisyys, vuorovaikutus sekä osapuolten tiedon erot hankaloittivat yhteistyön tekemistä. Tiedottaessaan asiakkaitaan vuorovaikutus saattoi jäädä toteutumatta tai muodostui vähäiseksi. Verkkoympäristössä yritykset saivat vähän palautetta asiakkailtaan. Verkkokaupan asiakastietojen analysointi ja sisällöntuotanto vaativat ajallisia resursseja. Sosiaalisen median asiakastietojen hyödyntäminen oli haastavaa. Verkkosivujen ja sosiaalisen median sisällöntuotannon hankaluudet liittyi elämysten tuottamiseen ja yhtenäisen linjan säilyttämiseen. Verkkosivujen hallintasovellus rajoitti sisällön muokkaamista, kun taas sosiaalinen media asetti rajoituksia sisällölle ja jakamiselle. Tekstiviestien haasteellisuus liittyi vuorovaikutukseen ja asiakastietojen käsittelyyn.

Sisustusalan pk-yritykset esittivät palveluinnovaatioiden avulla erilaisia asiakassuhteiden hallinnan kehitysideoita verkkoympäristössä. Nämä koostuisivat kuudesta teknologiasta: verkkokauppa, sosiaalinen media, verkkosivut, tekstiviesti/älypuhelin, tietokannat ja sähköposti. Yritykset painottaisivat näitä teknologioita eri tavoin, mutta verkkokauppa, sosiaalinen media ja verkkosivut muodostuisivat tärkeiksi. Asiakaspalautteiden ja verkkokaupan asiakastietojen yhdistäminen auttaisivat yrityksiä tiedottamaan ja palvelemaan asiakkaita yksilöllisesti. Myös älypuhelin soveltuisi tiedottamiseen. Sosiaalisen median kehittäminen tapahtuisi uusien työkaluin, kun taas sähköiset palvelut mahdollistaisivat verkkosivujen ja -kaupan parantamisen. Sisällön ainutlaatuisuus olisi toteutettavissa verkkosivuilla sisustustyylin ja verkkokaupassa kestävän kehityksen avulla. Sosiaalisen median sisältö olisi yksilöllistettävissä henkilöstön omia kokemusten ja helposti lähestyttävyyttä luovan tunnelman avulla. Teknologioiden yhdistäminen ja henkilöstön osaaminen sekä asiakkaiden osallistuminen kokemusten tuottamiseen nousivat esille empiirisistä tutkimuksista.

Tutkimukseni johtopäätösten mukaan asiakassuhteet ja niiden hallinta tuottavat yrityksille haasteita verkkoympäristössä. Asiakassuhteiden tiiviys ja pitkäaikaisuus voivat jäädä toteutumatta vuorovaikutuksen jatkuvuuden ja syvällisyyden puuttuessa. Elleivät asiakkaat koe tullessa aidosti kohdatuksi, asiakaskokemukset saattavat jäädä muodostumatta. Tuottaessaan tiedotteita yritykset saattavat jättää kiinnittämättä huomiota asiakkaiden yksilöllisyyteen. Kun tiedotteet eivät synnytä asiakkaissa henkilökohtaisesti huomioiduksi tulemisen tunnetta, he saattavat jättää osallistumatta vuorovaikutukseen. Teknologioiden asiakastiedot voivat olla hankalasti käytönotettavissa. Siksi yritysten asiakastuntemus saattaa jäädä vähäiseksi. Asiakkaat voivat olla haluttomia palautteenantoon tämän vaatiessa ajallisia resursseja. Sisällön tuottaminen on haasteellista, sillä asiakkaat voivat hakea toisistaan eroavia kokemuksia. Verkkosivujen hallintasovellus rajoittaa henkilöstön osallistumista asiakaskokemusten tuottamiseen, kun taas säädökset ohjaavat sosiaalisen median hyödyntämistä.

Tutkimukseni johtopäätökset osoittavat, että nykyhetken asiakassuhteista ja niiden hallinnasta nousee esille kehitysideoita. Arvon yhteisluonti voi toteutua, kun yritykset osaavat palvella asiakkaita yksilöllisesti sekä jakaa tietoja heidän kanssaan. Myymälän tavoin vastuullisuus soveltuu arvon yhteisluontiin myös verkkoympäristössä. Yritykset voivat lisätä tiedonhankintaa asiakas-

palauteprosesseissa, mutta henkilöstön osaaminen mahdollistaa arvon yhteisluonnin arvioinnin. Yritykset voivat tuottaa erilaisia asiakaskokemuksia verkkosivuilla, -kaupassa ja sosiaalisessa mediassa. Nämä auttavat asiakkaita luottamaan yritykseen verkkoympäristössä. Myös asiakkaiden mukaan ottaminen tuotevalikoiman kehittämiseen sekä heidän kommenttinsa hyödyntäminen mahdollistavat asiakaskokemusten tuottamisen. Yritykseltä edellytetään kuitenkin suunnitelmallisuutta säilyttääkseen yhtenäisyyttä erilaisten asiakaskokemusten välillä.

Sisustusalan pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden hallintaa palveluinnovaatioiden avulla. Asiakaspalauteprosessien parantaminen mahdollistaa yrityksille asiakastietojen lisäämisen. Yhdistämällä ja hyödyntämällä erilaisia asiakastietoja tiedotus- ja palveluprosesseissa yritykset pystyvät tuottamaan asiakkaille yksilöllisiä asiakaskokemuksia. Yritykset voivat kehittää erilaisia yhteydenottoja helpottaakseen asiakkaiden aloitteen tekemistä. Asiakkailta on mahdollisuus osallistua asiakaskokemusten tuottamiseen niin itsenäisesti kuin yhdessä yrityksen kanssa. Teknologioiden integrointi voi auttaa yrityksiä erilaisten asiakaskokemusten tuottamisessa. Henkilöstön osaamisen kehittäminen mahdollistaa sosiaalisen median tehokkaan käytön, kun taas teknologioiden käytettävyyden parantaminen auttaa yrityksiä tuottamaan asiakaskokemuksia.

Sisustusalan pk-yritykset voivat luoda kilpailuetua asiakaskokemusten avulla. Nämä koostuvat vastuullisuudesta, yksilöllisyydestä, helposti lähestyttävyydestä ja henkilökohtaisuudesta. Sosiaalinen media on kehitettävissä uusien työkaluin, kun taas sähköiset palvelut soveltuvat verkkosivujen ja -kaupan parantamiseen. Sosiaalisen median uudet yhteisöt mahdollistavat yrityksille vuorovaikutuksen monipuolistamisen. Tämän ansiosta asiakkaat voivat valita itselleen parhaiten soveltuvat yhteisöt. Sähköisten palvelujen myötä asiakassuhteissa syntyy vuorovaikutusta, jossa osapuolet jakavat tietoja toisilleen sekä kohtaavat toisiaan aidosti. Sähköiset palvelut voivat auttaa yrityksiä vastuullisuuttaan esille sekä tuottamaan asiakkaille erilaisia hyötyjä.

Tutkimukseni empiriaan perustuva viitekehys kuvaa pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehittämistä verkkoympäristössä tulevaisuudessa. Osa kehittämisideoista nousee esille nykyhetken tilanteesta, pk-yritysten asiakassuhteiden ja hallinnan sekä haasteiden kautta. Palveluinnovaatiot ovat tärkeässä roolissa auttaen pk-yrityksiä kehittämään asiakassuhteiden sähköistä hallintaa tulevaisuudessa. Palveluinnovaatiot voivat edistää nykyisten teknologioiden hyödyntämistä, uusien sähköisten palvelujen luomista sekä sosiaalisen median työkalujen lisäämistä. Yritykset voivat kehittää asiakaskokemuksia kilpailuedun luomiseksi. Tulevaisuudessa asiakkailta on mahdollisuus tuottaa kokemuksia sekä antaa aktiivisesti palautetta. Palveluinnovaatiot voivat auttaa pk-yrityksiä myös luomaan arvoa yhdessä asiakkaiden kanssa. Näin ollen pk-yritykset voivat tulevaisuudessa hallita asiakassuhteitaan palvelukeskeisesti.

## 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Keskityin tutkimuksessani siihen, miten pk-yritykset voivat kehittää asiakassuhteiden sähköistä hallintaa tulevaisuudessa. Laadullisen aineiston kerääminen perustui teemahaastatteluihin ja fyysisiin artefakteihin. Nämä tutkimusmenetelmät edistivät asiakassuhteiden ja niiden hallinnan nykytilanteen tarkastelua. Haastattelutilanteissa palveluinnovaatioiden käsittelyä olisi voinut tukea erilaisin innovaatiotyökaluin. Siksi tulevissa palveluinnovaatioiden tutkimuksissa on hyvä kiinnittää huomiota tutkimusmenetelmien valintaan.

Lemke ym. (2011, 848, 861) mukaan yritykset voivat kehittää asiakaskokemuksia tehokkaan vuorovaikutuksen avulla. Tekstiviestien ja sosiaalisen median yksityisviestien hyödyntäminen nousivat esille tutkimuksestani. Tulevaisuudessa tekstiviestien lisäksi myös älypuhelimien paikatiedot ja mobiilisovellukset soveltuisivat tiedottamiseen. Ymmärrän lyhytviestien helpottavan vuorovaikutuksen aloittamista ja ylläpitämistä, sillä lyhyen viestin kirjoittaminen ei vaadi ajallista panostusta yritykseltä tai asiakkaalta. Lisätutkimuksissa voisi tarkastella lyhytviestien vaikutuksia CRM-prosesseihin.

Johtopäätösteni mukaan pk-yritykset voivat luoda palveluinnovaatioiden avulla erilaisia asiakaskokemuksia. Pk-yritykset esittivät, että asiakkaat voisivat tulevaisuudessa tuottaa omia kokemuksia itsenäisesti tai yhdessä yrityksen kanssa verkkoympäristössä. Asiakas muodostaa omia näkemyksiä suorista ja epäsuorista kohtaamistilanteista yrityksen kanssa itsenäisesti (Lemke ym. 2011, 848, 861). Siksi tulevissa tutkimuksissa olisi tärkeää kiinnittää huomiota myös asiakkaan näkökulmaan. Asiakas voi tarkastella verkkokaupassa muiden asiakkaiden tekemiä arvosteluja (Trevinal & Stenger 2014, 314, 321–324). Kuluttajille suunnattu fokusryhmätutkimus voisi soveltua asiakkaan roolin tarkasteluun. Tämä mahdollistaisi tutkimuksestani esille tulleiden asiakkaiden osallistumistapojen testaamisen. Kun tiedonhankinnassa painotettaisiin innovatiivisuutta, kuluttajat voisivat luoda uusia tapoja omien kokemusten tuottamiseen.

Nambisan ja Baron (2007, 55) mukaan innovaatioiden luominen voi perustua pk-yrityksen ja asiakkaan yhteistyöhön. Tuotevalikoiman kehittäminen sosiaalisessa mediassa nousi esille tutkimuksestani. Tulevaisuudessa mobiilisovelluksen rakentaminen tapahtuisi yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Korostin palvelukeskeisyyttä tutkimuksessani, mutta tämä ei kuitenkaan ollut päätutkimusaiheeni. Siksi arvon yhteisluonnin yksityiskohtaisempaan tarkasteluun ei ollut mahdollisuutta. Mahdolliset lisätutkimukset voisivat tuoda esille, miten pk-yritykset hyödyntävät teknologiaa arvon yhteisluonnissa verkkoympäristössä ja mitä hyötyjä nämä tuottavat pk-yritykselle.

Tutkimuksen mukaan pk-yritykset voisivat lisätä sosiaalisen median työkalujen käyttöönnottoa. Tulevaisuudessa mobiilisovellus mahdollistaisi uuden yhteistyön luomisen. Sosiaalinen media ei välttämättä olekaan ainoa tapa yhteisön luomiseen verkkoympäristössä, vaan yritykset voivat luoda myös oman yhteisön. Mahdollinen lisätutkimus voisi kohdistua pk-yritysten omien yhteisöjen vaikutusten ja haasteiden tarkasteluun.

## LÄHTEET

- Amit, R. – Zott, C. (2001) Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 493–520.
- Anderson, R. E. – Srinivasan, S. S. (2003) E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, Vol. 20(2), 123–138.
- Arman, S. M. (2014) Integrated model of social media and customer relationship management: a literature review. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6(3), 118–131.
- Aramand, Majid (2008) Software products and services are high tech? New product development strategy for software products and services. *Technovation*, 154–160.
- Audrain-Pontevia, A.–F. – N’Goala, G. – Poncin, I. (2013) A good deal online: The impacts of acquisition and transaction value on E-satisfaction and E-loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 445–452.
- Avery, J. – Fournier, S. – Wittenbraker, J. (2014) Unlock the mysteries of your customer relationships. *Harvard Business Review*, July-August, 73–81.
- Athanasopoulou, P. (2009) Relationship quality: a critical literature review and Research. *European Journal of Marketing*, Vol. 43(5/6), 583–610.
- Aziz, N. A. – Omar, N. A. (2013) Exploring the effect of Internet marketing orientation, learning orientation and market orientation on innovativeness and performance: SME (exporters) perspectives. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 12(1), 257–278.
- Beatty, P. – Reay, I. – Dick, S. – Miller, J. (2011) Consumer trust in e-commerce web sites: a meta-study. *ACM Computing Surveys*, Vol. 43(3), 1–46.
- Brockman, B. K. – Jones, M. A. – Becherer, R. C. (2012) Customer Orientation and Performance in Small Firms: Examining the Moderating Influence of Risk-Taking, Innovativeness, and Opportunity Focus. *Journal of Small Business Management*. Vol. 50(3), 429–446.

- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. Atheneum press, Great Britain.
- Butler P. – Peppard, J. (1998) Consumer Purchasing on the Internet: Processes and Prospects. *European Management Journal*, Vol. 16(5), 600–610.
- Buttle, Francis (2009) *Customer relationship management. Concepts and technologies*. Second Edition, Elsevier, UK.
- Campbell, D. E. – Wells, J. D. – Valacich, J. S. (2013) Breaking the Ice in B2C Relationships: Understanding Pre-Adoption E-Commerce Attraction. *Information Systems Research*, Vol. 24(2), 219–238.
- Ching, H. – Ellis, P. (2004) Marketing in cyberspace: What factors drive e-commerce adoption? *Journal of Marketing Management*, Vol. 20(3–4), 409-430.
- Choudhurya, M. M. – Harrigan, P. (2014) CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22(2), 149–176.
- Dash, S. – Saji, K. B. (2007) The role of consumer self-efficacy and website social-presence in customers' adaption of B2C online shopping: an empirical study in the Indian context. *Journal of International Consumer Market*, Vol. 20(2), 33–48.
- den Hertog, P. D (2000) Knowledge-intensive business services as co-producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4(4), 491–528.
- De Wulf, K. – Oderkerken-Schröder, G. – Iacobucci, D. (2001) Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, Vol. 65(4), 33–51.
- Egan, L. (2000) Drivers to relational strategies in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28(8), 379–386.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, London

- Farquhar, J. D. (2012) *Case Study Research for Business*, Sage Publications, London
- Fernandes, T. – Proenca, J. (2013) Reassessing relationships in consumer markets: emotions, cognition and consumer relationship intention. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 13, 41–58.
- Flint, D. J. (2006) Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service-dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 349–362.
- Froehle, C. M. – Roth, A. V. (2004) New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*, Vol. 22(1), 1–21.
- Fullerton, G. (2005) The service quality–loyalty relationship in retail services: does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, 99–111.
- Gefen, D. (2007) TAM or a just plan habit: a look at experienced online shoppers. *Journal of End User Computing*, Vol. 15(3), 1–30.
- Gilmore, A. – Carson, D. – Rocks, S. (2006) Networking in SMEs: Evaluating its contribution to marketing activity. *International Business Review*, Vol.15, 278–293.
- Grewal, D. – Lindsey-Mullikin, J. – Munger, J. (2003) Loyalty in e-Tailing: A Conceptual Framework. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2(3/4), 31-49.
- Grönroos, C. (2012) Conceptualising value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28(13–14), 1520–1534.
- Grönroos, C. – Gummerus J. (2014) The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, Vol. 24(3), 206-229.
- Grönroos, C. – Voima, P. (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, 133–150.

- Gummesson, E. (1987) The new marketing – Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, Vol. 20(4), 10–20.
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative methods in management research*. Sage Publications, 2. Ed., USA.
- Hanssens, D. M. – Thorpe, D. – Finkbeiner, C. (2008) Marketing when customer equity matters. *Harvard Business Review*, Vol. 86(5), 117–123.
- Hamilton, L. – Corbett-Whittier, C. (2013) *Using case study in education research*. Sage Publications, London.
- Harrigan, P. – Miles, M. (2014) From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the social CRM activities of SMEs. *Small Enterprise Research*, Vol. 21, 99–116.
- Harrigan, P. – Soutar, G. – Choudhury M. M. – Lowe, M. (2014) Modelling CRM in a social media age. *Australasian Marketing Journal*, December, 1–11.
- Harrigan, P. – Ramsey, E. – Ibbotson, P. (2011) Critical factors underpinning the e-CRM activities of SMEs. *Journal of Marketing Management*, Vol. 27(5–6), 503–529.
- Harrigan, P. – Ramsey, E. – Ibbotson, P. (2012) Exploring and explaining SME marketing: investigating e-CRM using a mixed methods approach. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20(2), 127–163.
- Hausmann, A. (2005) Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, 773–782.
- Heinimäki, H. (2006) *Kauppa toimintaympäristö*. WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.
- Heino, Petteri 2010. *Pilvipalvelut*. Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna.
- Hills, G. E. – Hultman, C. M. – Miles, M. P. (2008) The evolution and development of entrepreneurial marketing. *Journal of Small Business Management*. Vol. 46(1), 99–112.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2014) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Tallinna.



- Hirsjärvi, S.– Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 15. p., Hämeenlinna.
- Holliday, A. (2008) *Doing and writing qualitative research*. 2. ed., Sage Publications, Great, Britain.
- Jayachandran, S. – Sharma, S. – Kaufman, P. – Raman, P. (2005) The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, 177–192.
- Kakkuri-Knuuttila, M.-L. – Heinlahti, K. (2006) *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Kahara, R. – Yamimib, F. – Bunaric, G. – Habil, H. (2012) Trusting the social media in small business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 66, 564 – 570.
- Kalifa, M. – Liu, V. (2007) Online consumer retention: contingent effects of online shopping habit and online shopping experience. *European Journal of Information Systems*, Vol. 16, 780–792.
- Kennedy, A. (2006) Electronic customer relationship management (eCRM): opportunities and challenges in a digital world. *Irish Marketing Review*, Volume 8(1&2), 58–68.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteessä*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Kuo, D. C.-L. – Chao, C.-Y. (2014) Exploring the relationships amongst patterns, information technology, and performance in SME-based service innovation. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 12(2), 102–111.
- Kumar, V. – Jones, E. – Venkatesan, K. – Leone, K. P. (2011) Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, Vol. 75, 16–30.
- Kumar, V. – Petersen, J. A. – Leone, R. P. (2010) Driving profitability by encouraging customer referrals: who, when, and how. *Journal of Marketing*, Vol. 74(5), 1–17.

- Lamberg, J. (2015) Tanskalaiset ahkeria verkko-ostajia. PostNord Oy:n Verkkokauppa Pohjoismaissa vuonna 2015 -raportti. *Myynti&Markkinointi* 3/15, 8–9.
- Laine, M. – Bamberg, J. – Jokinen, P. (2007) *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Lemke, F. – Clark, M. – Wilson, H. (2011) Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39(6), 846–869.
- Lin, C. – Lekhawipat, W. (2014) Factors affecting online repurchase intention. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114(4), 597–611.
- Lindman, M. T. (2004) Formation of customer bases in SMEs. *The Marketing Review*, Vol. 4. 130–156.
- Limayem, M. – Khalifa, M. – Frini, A. (2000) What makes consumers buy from Internet? a longitudinal study of online shopping. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics – Part A: Systems and Humans*, Vol. 30(4), 421–432.
- Maklan, S. – Knox, S. – Ryals, L. (2007) New trends in innovation and customer relationship management. *International Journal of Market Research*, Vol. 50(2), 221–240.
- Malthouse, E. C. – Haenlein, M. – Skiera, B. – Wege, E. – Zhang, M. (2013) Managing Customer Relationships in the Social Media Era: Introducing the Social CRM House. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27, 270–280.
- McCole, P. – Ramsey, E. (2005) A Profile of Adopters and Non-adopters of eCommerce in SME Professional Service Firms. *Australasian Marketing Journal*, Vol. 13(1), 36–48.
- McGowan, P. – Durkin, M. G. (2002) Towards an understanding of Internet adaption at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, 362–377.
- McIntyre, S. H. (2003) Customer relationship management in electronic markets. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2 (3/4), 15–30.

- Meleanca, R.–C. (2012) New approaches to customer base segmentation for small and medium-sized enterprises. *Economic Science Series. Annals of the University of Oradea*, Vol. 21(2), 848–854.
- Merrilees, B. (2002) Interactivity design as the key to managing customer relations in e-commerce. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1(3/4).
- Metsä-Tokila, T. (2013) Luovat alat. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu.  
<[http://www.tentoimialapalvelu.fi/files/1958/Luovat\\_alat\\_2013.pdf](http://www.tentoimialapalvelu.fi/files/1958/Luovat_alat_2013.pdf)> ,  
haettu 24.05.2015
- Mithas, S. – Krishnan, M.S. – Fornell, C. (2005) Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, Vol. 69, 201–209.
- Moe, W. W. (2003) Buying, searching, or browsing: Differentiating between online shoppers using in-store navigational clickstream. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13(1&2), 29–39.
- Moore, R. – Moore, M. (2004) Customer inquiries and complaints: the impact of firm response time to email communications. *Marketing Management Journal*, Vol. 14(2), 1–12.
- Murdoch, H. – Blackey, H. – Blythe, J. (2001) Beliefs and attitudes of Welsh SMEs to marketing. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*. Vol. 10(2), 143–155.
- Nambisan, S. – Baron, R.A. (2007) Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42–62.
- Niiniluoto, I. (2002) *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus*. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Nylen, D. – Holmström, J. (2015) Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business Horizons*, Vol. 58(1), 57–67.

- Oakshott, L. (2006) *Essential Quantitative Methods for Business, Management and Finance*. Third edition, Palgrave Macmillan, China.
- O'Dwyer, M. – Gilmore, A. – Carson, D. (2009) Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, Vol. 42(1/2), 46–61.
- O'leary, C. – Rao, S. – Perry, C. (2004) Improving customer relationship management through database/ Internet marketing: A theory-building action research project. *European Journal of Marketing*, Vol. 38(3/4), 338–354.
- O'Sullivan, D. – McCallig, J. (2012) Customer satisfaction, earnings and firm value. *European Journal of Marketing*, Vol. 46(6), 827–843.
- Pappas, I. O. – Pateli, A. G. – Giannakos, M. N. – Chrissikopoulos, V. (2014) Moderating effects of online shopping experience on customer satisfaction and repurchase intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42(3), 187–204.
- Park, C. H. – Kim Y. G. (2003) Identifying key factors affecting consumer purchases behaviour in an online shopping context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31(1), 16–29.
- Pavlou, P. A. (2003) Consumer acceptance of electronic commerce: integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7(3), 101–134.
- Patterson, P. G. – Smith, T. (2001) Relationship benefits in service industries: A replication in a Southeast Asian context. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15(6), 425–43.
- Payne, A. – Frow, P. (2005) A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, Vol. 69(4), 167–176.
- Peng, H. – Lurie, N. H. – Mitra, S. (2009) Searching for experience on the web: an empirical examination of consumer behaviour for search and experience goods. *Journal of Marketing*, Vol. 73, 55–69.

- Piekkari, R. –Plakoyiannaki, E. – Welch, C. (2010) Good case research in industrial marketing: Insights from research practice. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, 109–117.
- Poon, S. – Swatman P. M. C. (1999) An exploratory study of small business Internet commerce issues. *Information and Management*, Vol. 35(1), 9–18.
- Raciti, M. M. – Ward, T. – Dagger, T. S. (2013) The effect of relationship desire on consumer-to- business relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 47(3/4), 615–634.
- Rafiq, M. – Fulford, H. – Lu, X. (2013) Building customer loyalty in online retailing: The role of relationship quality. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29 (3–4), 494–517.
- Ratnasingam, P. (2008) The impact of e-commerce customer relationship management in business-to-consumer e-commerce. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 6(4), 30–46.
- Reppel, A. E. – Holloway, R. – Szmigin, I. (2010) Consumer-managed profiling: a Contemporary interpretation of privacy in buyer-seller interactions. *Journal of Marketing Management*, Vol. 36(3–4), 321–342.
- Ritchie, B. – Brindley, C. (2005) ICT adoption by SMEs: implications for relationships and management. *New Technology, Work & Employment*, Vol. 20(3), 205–217.
- Roberts, M. L. – Liu, R. R. – Hazard. K. (2005) Strategy, technology and organisational alignment: key components of CRM success. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 12(4), 315–326.
- Rolin, K. – Kakkuri-Knuuttila, M.-L. – Henttonen, E. (2006) *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rousseau, D. M. – Sitkin, S. B. – Burt, R. S. – Camerer, C. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23(3), 393–404.

- Scherer, A. – Wüderlich, N. V. – von Wagenheim, F. (2015) The value of self-service: long-term effects of technology-based self-service usage on customer retention. *MIS Quarterly*, Vol. 39(1), 177–200.
- Schlosser, A. E. – White, T. B. – Lloyd, S. M. (2006) Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 70, 133–148.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data*. Sage Publications, 3. ed., London.
- Snaupp, L. G. – Belanger, F. (2014) The value of social media for small Businesses. *Journal of Information Systems*, Vol. 28(1), 187–207.
- Sok, P. – O’Cass, A. – Sok, K. M. (2013) Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 21, 161–167.
- Song, I. H. – Zinkhan, G. M. (2008) Determinants of perceived web site interactivity. *Journal of Marketing*, Vol. 72, 99–113.
- Soto-Acosta, P. – Merono-Cerdan, A. L. (2008) Analyzing e-business value creation from a resource-based perspective. *International Journal of Information Management*, Vol. 28(1), 49–60.
- Stone, M. – Woodcock, N. (2013) Social intelligence in customer engagement. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21(5), 394–401.
- Suomen Yrittäjät. 2015a. Yrittäjäjyys Suomessa.  
<<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajjyys Suomessa/>>,  
haettu 14.8.2014.
- Suomen Yrittäjät. 2015b. Pk-yritysparometri 1/2015.  
<<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysparometri-1-2015/>>, haettu 24.5.2015.
- Tidd, J. – Bessant, J. – Pavitt, K. (2005) *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons Ltd, Third Edition.

- Tennant, E. (2014) *Sisustusbloggaajan kotona. Ideoita sisustamiseen – käytännön neuvoja omaan blogiin*. Rakennustieto, Helsinki.
- Tilastokeskus. Alueellinen yritystoimintatilasto 2013.  
<[http://www.stat.fi/til/alyr/2013/alyr\\_2013\\_2014-12-18\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/alyr/2013/alyr_2013_2014-12-18_tie_001_fi.html)>, haettu 24.5.2015.
- Torikka, M. (2014) Pääkirjoitus: Ongelma ja mahdollisuus. *Tivi. Tiedon ja tekniikan ytimessä*. Tietokone, elokuva, 4.
- Trainor, K. J. – Andzulis J. – Rapp, A. – Agnihotri, R. (2014) Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, Vol. 67, 1201–1208.
- Trevinal, A. M. – Stenger, T. (2014) Toward a conceptualization of the online shopping experience. *Journal of Retailing & Consumer Services*, Vol. 21(3), 313–326.
- Tsai, H.-T. – Huang, H.-C. – Jaw, Y.-L. – Chen, W.-K. (2006) Why on-line customers remain with a particular e-retailer: an integrative model and empirical evidence. *Psychology & Marketing*, Vol. 23(5), 447–464.
- Tsao, H.-Y. (2013) Budget allocation for customer acquisition and retention while balancing market share growth and customer equity. *Marketing Letters*, Vol. 24, 1–11.
- Uzkurt, C. – Kumar, R. – Kimzan, H. S. – Sert, H. (2012) The Impact of environmental uncertainty dimensions on organisational innovativeness: an empirical study on SMEs. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 16(2), 1250015-1–1250015-23.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, 1–17.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 1–10.
- Viljakainen, A. (2015) *Exploring the transformation of media sector through the lens of service-dominant (S-D) logic*. Doctoral Dissertation. VTT, Espoo.

- Villanueva, J. – Yoo, S. – Hanssens, D. M. (2008) The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth. *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, 48–59.
- Walsh, G. – Hennig-Thurau, T. – Sassenberg, K. – Bornemann D. (2010) Does relationship quality matter in e-services? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, 130–142.
- Wen, K.-W. – Chen, Y. (2010) E-business value creation in small and medium enterprises: a US study using the TOE framework. *International Journal of Electronic Business*, Vol. 8(1), 80–100.
- Wilson, H. – Daniel, E. – Davies, I. A. (2008) The diffusion of e-commerce in UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, Vol. 24(5–6), 489–516.
- Winch, G. – Joyce, P. (2006) Exploring the dynamics of building, and losing, consumer trust in B2C eBusiness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34(7), 541–555.
- Wirtz, B. W. – Lihotzky, N. (2003) Customer retention management in the B2C electronic business. *Long Range Planning*, Vol. 36, 517–532.
- Woodcock, N. – Stone, M. (2012) Simple strategies to win and keep customers profitably. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 19(4) 275–285.
- Wu, L.-W. – Lin, J.-R. (2011) Knowledge sharing and knowledge effectiveness: Learning orientation and co-production in the contingency model of tacit knowledge. *Journal of Business & Industrial Management*, Vol. 28(8), 672–686.
- Wilberg, E. (2009) Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen.  
<<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/viitekehys>>  
, haettu 2.9.2014.
- Xue, L. – Ray, G. – Whinston, A. B. (2006) Strategic Investment in Switching Cost: An Integrated Customer Acquisition and Retention Perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 11(1), 7–35.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research. Design and methods*. Sage Publications, 5. ed., USA.



- Ylimaula, A.-M. – Pirinen, A. – Rautiola, E. (2002) *Designing for the future*.  
Tulevaisuutta muotoilemassa. Painotalo Suomenmaa, Oulu.
- Zhang, Y. – Fang, Y. – Wei, K.-K. – Ramsey, E. – McCole P. – Chen, H. (2011)  
Repurchase intention in B2C e-commerce – a relationship quality perspective.  
*Information & Management*, Vol. 48, 192–200.
- Zhao, M. – Dholakia, R. R. (2009) A multi-attribute model of web site interactivity and  
customer satisfaction. An application of the Kano model. *Managing Service  
Quality*, Vol. 19(3), 286–307.
- Zhou, K. Z. – Li, C. B. (2012) How knowledge affect radical innovation: knowledge  
base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic  
Management Journal*, Vol. 33, 1090–1102.

#### FYYSISET ARTEFAKTIT

- Vatunen, S. J., Kaunis koti -yritys, visuaalinen tarkastelu 21.09.2015, 1.10.2015  
 Vatunen, S. J., Tyylikäs sisustus -yritys, visuaalinen tarkastelu 9.10.2015, 12.10.2015  
 Vatunen, S. J., Laadukas design -yritys, visuaalinen tarkastelu 26–30.10.2015, 2–3.11.2015  
 Vatunen, S. J., Lämmin tunnelma -yritys, visuaalinen tarkastelu 8–9.11.2015, 12–13.11.2015

#### HAASTATTELUT

- Vatunen, S. J., Kaunis koti -yritys, omistaja ja sisustusmyyjä 14.09.2015  
 Vatunen, S. J., Tyylikäs sisustus -yritys, kaksi omistajaa 15.09.2015  
 Vatunen, S. J., Laadukas design -yritys, omistaja ja markkinointivastaava 16.09.2015  
 Vatunen, S. J., Lämmin tunnelma -yritys, omistaja 19.09.2015

#### YRITYKSET

- Kaunis koti (2015a) Blogi, haettu 21.09.2015, 1.10.2015  
 Kaunis koti (2015b) Facebook, haettu 21.09.2015  
 Kaunis koti (2015c) Verkkosivut, haettu 21.09.2015

Laadukas design (2015a) Facebook, haettu 27.10.2015

Laadukas design (2015b) Verkkokauppa, haettu 26–30.10.2015, 2–4.11.2015

Laadukas design (2015c) Verkkosivut, haettu 26–30.10.2015, 2–4.11.2015

Lämmin tunnelma (2015a) Facebook, haettu 8–9.11.2015, 12–13.11.2015

Lämmin tunnelma (2015b) Verkkosivut ja -kauppa, haettu 8–9.11.2015, 12–13.11.2015

Lämmin tunnelma (2015c) Instagram, haettu 8.11.2015

Tyylikäs sisustus (2015a) Facebook, haettu 9.10.2015

Tyylikäs sisustus (2015b) Verkkokauppa haettu 9.10.2015, 12.10.2015

## **LIITTEET**

### **LIITE 1 Teemahaastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66-67)**

#### **Yrityksen ja haastateltavan taustatiedot**

- kuvaus (rakenne, henkilöstö)
- haastateltavan asema, rooli markkinoinnissa
- asiakassuhteet ja niiden ominaisuudet: kanssakäymisen säännöllisyys, henkilökohtaisuus
- asiakastuntemus (mukautumiskyky asiakkaiden tarpeisiin)
- kilpailutilanne, keskeisimmät kilpailijat
- sisustusalan ominaispiirteet

#### **Yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö**

- asiakassuhteet (sisältö)
- yrityksen ja asiakkaan roolit: johtaminen/osallistuminen, aktiivisuus
- eri yhteistyömuodot: kahdenvälinen/verkosto, kanssakäyminen IT:n avulla (asiakaspalvelu, sosiaalinen media)
- tuotteiden ja palvelujen kehittäminen (uutuus, keksintö)
- yhteistyön edut: tieto, suhteiden säilyttäminen, asiakkaiden hyödyntäminen (suositteleva), asiakastuntemus, kanssakäymisen dynaamisuus, kilpailuetu, kannattavuus
- yhteistyön haasteet: pk-yrityksen vaihtaminen (asiakas ei halua sitoutua), kanssakäyminen usein välillistä, tunnesiteen ja asiakastyytyväisyyden säilyttäminen hankalaa

#### **Yrityksen asiakassuhteiden hallinta sähköisesti – nykyhetki**

- asiakassuhteiden hallinta sähköisesti (sisältö)
- pitkäaikaiset tavoitteet asiakassuhteissa
- asiakastoiminnot (asiakaspalvelu/palaute, myynnin tuki, asiakkaiden profilointi)
- asiakastietojen kerääminen/jakaminen (yrityksen sisällä/ulkopuolella)
- asiakastietojen hyödyntäminen liiketoiminnassa
- henkilöstön rooli asiakassuhteiden hallinnassa (osaaminen, Internetin käyttötaidot, sitoutuminen)

#### **Tietokannat**

- tietojen kerääminen keskitetysti, sisältö (asiakastiedot, henkilöstön kokemukset)
- yrityksen vs. asiakkaan rooli (itsenäinen tiedon tuottaja vs. aktiivinen osallistuja)
- hyödyt (asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen, räätälöinti, uusien tuotteiden/palvelujen kehittäminen)
- haasteet (hyödyt hajanaisia, rajalliset resurssit: aika, osaaminen)

**Sähköposti**

- tietojen kerääminen (asiakkaiden tiedot)
- kanssakäyminen (suora), sisältö (yksinkertainen)
- kohde: yksittäinen asiakas/ryhmä asiakkaita
- hyödyt (asiakkaan yksilöllisten/ryhmän tarpeiden huomiointi nopeasti, henkilökohtaisten tapaamisten tukeminen)
- haasteet

**Verkkosivut**

- rakenne, yleisesti käytetyt palvelut: avainsanahaku, navigointi, yhteystiedot, yhteydenotto
- sisältö ja ominaisuudet (tuote/palvelutiedot, elämykset/kokemukset, kuvat, videot, teksti)
- vuorovaikutuksen eri muodot (joustavuus, saman/eri aikaisuus, nopeus, laatu, syvällisyys)
- sähköiset palvelut, verkkokauppa (etsintä, valinta osto), asiakaspalvelu, myynnin tuki, muut
- hyödyt (kanssakäyminen, asiakastyytyväisyys, näkyvyys, erottautuminen kilpailijoista)
- haasteet (sisällön päivittäminen, sisällöntuotanto, kanssakäymisen tehokkuus, helppokäyttöisyys)

**Sosiaalinen media**

- yrityksen ja asiakkaiden yhteistyö (asiakaspalvelu, tuotteiden kehittäminen)
- sisällöntuotanto yhdessä asiakkaiden kanssa
- vuorovaikutus verkostoissa yritys vs. asiakkaat (yhteenkuuluvuus, henkilökohtaisuus, tunnesiteen luominen), säännöllisyys, sisältö, keskusteluyhteys (avoin)
- sosiaalisen median palvelut
- hyödyt (edullinen, palvelun laatu, tiedon hankinta vuorovaikutustilanteissa, tiedon reaaliaikaisuus ja ajankohtaisuus)
- haasteet (sisällöntuotanto, tietojen hyödyntäminen vaatii osaamista, riittävät sosiaaliset taidot, kanssakäymisen seuraaminen ja vahvistaminen, kannattavien asiakkaiden/suosittelijoiden tunnistaminen)

**Asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen sähköisesti – tulevaisuus**

- asiakassuhteiden hallinnan kehittäminen sähköisesti (sisältö)
- tavoite (markkina/kysyntävaihtelu, kilpailukyky, asiakkaiden tarpeisiin mukautuminen, tiedon hankinta sisällä/ulkona, pk-yrityksen osaamisen yhdistäminen)
- nykyisten sähköisten palvelujen parantaminen (ominaisuudet)
  - o teknologian käyttö (verkkosivut, sosiaalinen media, sähköposti, tietokannat)
- uudet sähköiset palvelumallit (itsepalvelut)
  - o teknologian käyttö (verkkosivut, sosiaalinen media, sähköposti, tietokannat)

- asiakkaan kokemusten parantaminen (palvelun käyttö, asiakkaan kokemus ennen ja jälkeen oston)
- kanssakäymisen uudet tavat (henkilökohtainen/verkostot/asiakas asioi itsenäisesti)
- tiedon hankinta, yhdistäminen ja hyödyntäminen uudella tavalla (organisaatiossa/pk-yrityksen ja asiakkaan välillä)
- sähköisten palvelujen rajapinnan ja jakelun kehittäminen (käyttö, asiakastoimintojen uudelleen organisointi)
- IT:n hyödyntäminen uudella tavalla (lisäpalvelujen hankinta)
- hyödyt ja mahdollisuudet (tiedon hankinta, resurssien tehostaminen, markkinoiden kasvattaminen, asiakassuhteiden jatkuvuus)
- haasteet (suhteet asiakkaisiin puuttuu, tuotteiden vertailu, pk-yrityksen vaihtamisen kilpailijaan)

## LIITE 2 Pk-yritysten asiakassuhteiden hallinnan kehitysideat

**Taulukko 1 Pk-yritysten yhteenkootut kehitysideat toteutusteknologiaittain**

Toteutusteknologia	Prosenttiosuus
Verkkokauppa	30.8 %
Sosiaalinen media	22.4 %
Verkkosivut	16.8 %
Verkkoympäristö	9.4 %
Tekstiviestit/älypuhelin	7.5 %
Tietokannat	6.5 %
Sähköposti	6.5 %

**Taulukko 2 Verkkokaupan kehitysideat – sisältö**

Verkkokaupan sisältö	Tapaus
Uuden verkkokaupan rakentaminen	1
Verkkokaupan rakentaminen uudella teknologialla	2
Visuaalisesti rauhallisen ilmeen rakentaminen - uuden sisällön tuottaminen vähitellen	2
Tunnelman luonti kuvin	2
Tunnelman luonti rikkaan sisällön avulla	4
Sisällön laajentaminen - sisustusideat	2
Sisällön laajentaminen - asiakkaan kokemukset	2
Vastuullisuus - sertifikaattien esille tuonti	2
Kehitysideoiden lukumäärä	8

**Taulukko 3 Verkkokaupan kehitysideat – toiminnot**

Verkkokaupan uudet toiminnot	Tapaus
Palvelujen kohdentaminen paikallismarkkinoille	2
Tuotevalikoiman ryhmittely yleisnimien mukaan	2
Itsepalvelu - asiakkaan sisustuskuvan ja verkkokaupan tuotekuvan yhdistäminen	2
Verkkokaupan ilmoitusten lähettämisen automatisointi napuloin: lähetys, käsittely ja toimitus	2
Verkkokaupan maksusysteemit	4
Kehitysideoiden lukumäärä	5

**Taulukko 4 Verkkokaupan kehitysideoita – tuotevalikoima**

Verkkokaupan tuotevalikoima	Tapaus
Uudet tuotteet	2, 3, 4
Tuotteiden käyttö	3
Tuotteiden hyödyntämistavat	3
Tuotetietojen jakaminen videoin ja havainnollisin tekstein	3
Tuotteiden yleis- ja lisätiedot	4
Tuotekuvat eri kuvakulmilla	4
Tuotteet - asiakkaiden arvostelut	4
Vaihtoehtoisten tuotteiden esittely yksittäisen tuotteen rinnalla	3
Ostamisen helpottaminen - suositukset	2
Tuotekuvat yhteistyökumppaneiden kautta	4
Ilmaiset/uudet palvelut	2, 3
Kehitysideoiden lukumäärä	14

**Taulukko 5 Verkkokaupan kehitysideoita – vuorovaikutus**

Verkkokaupan vuorovaikutus	Tapaus
Tuote - henkilökohtainen vuorovaikutus	4
Tietoa asiakkaan kiinnostuksenkohteesta - tiedon hyödyntäminen henkilökohtaisessa asiakaspalvelussa	4
Henkilökohtainen vuorovaikutus	3
Palautteen antamisen helpottaminen naamakuvalla	3
Vuorovaikutus oston jälkeen sähköpostilla	4
Verkkokaupan ilmoitukset oston jälkeen tekstiviestillä	2
Kehitysideoiden lukumäärä	6

**Taulukko 6 Sosiaalisen median kehitysideat**

Sosiaalinen media	Tapaus
Henkilöstön sosiaalisen median taitoihin panostaminen	3
Sisällöntuotannon kehittäminen vuorovaikutuksen lisäämiseksi	1
Säännöllinen sisällöntuotanto, tietyt päivittämisajankohdat	1
Olohuonemaista tunnelmaa tarinankerronnalla	2
Mielenkiintoista sisältöä tuotteiden, palvelujen ja elämysten avulla	3
Asiakkaiden kannustaminen sisällöntuotantoon tarinoin, kuvin ja videoin	2
Facebook-sivuille verkkokaupan linkki	3
Asiakkaiden tuotteiden käyttökokemusten esittäminen	2, 4
Asiakkaiden ideoiden esittämiseen	4
Kyselyt asiakkaiden kiinnostuksenkohteista - asiakastietojen hankinta	1
Verkko-ostotietojen hyödyntäminen asiakkaiden tiedottamiseen Facebook-yksityisviestein	4
Henkilökohtaiset asiakaskirjeet elämysten tuottamiseksi ja tunteiden herättämiseksi	2
Henkilökohtaisten asiakaskirjeiden sisällöntuotanto pääasiallisesti kuvin	2
Keskustelujen aloittaminen asiakkaiden mielipiteiden kysymiseen	4
Palvelujen tuotteistaminen	1
Asiakkaiden palvelukokemusten jakaminen	1
Sisustussuunnittelun alkuvaiheista sisältöä blogiin ja Facebook-sivuille	1
Sosiaalisen median muiden työkalujen hyödyntäminen	3
Whatsapp-sovelluksen käyttö ja perheen perustaminen	1
Blogin käyttöönotto vuorovaikutuksen syventämiseksi	4
Blogin käyttöönotto - yhteistyökumppaneiden kanssa sisällöntuotanto	2
Blogin sisältö - henkilökohtaiset kokemukset ja tapahtumien tuottamat elämykset	4
Asiakkaiden kannustaminen blogin tapahtumiin osallistumiseen	4
Kehitysideoiden lukumäärä	24



**Taulukko 7 Verkkosivujen kehitysideat**

Verkkosivut	Tapaus
Teknologian uudistaminen	1
Hakukoneoptimointi	1
Myymälän karttasijainti	4
Visuaalisen ilmeen parantaminen - värit, muodot, kuvat	4
Sisustustyylin näkyvyys	4
Yhteydenottolomake	4
Ajankohtainen sisältö	1
Henkilökohtaisuuden tunteen lisääminen - henkilöstön esille tuonti	1
Sisällöntuotannon helppokäyttöisyys - kuvien nopea muokkaus	1
Rikkaamman sisällön tuottaminen	1
Myymäläkokemuksen luonti	1
Myymäläkokemus - sähköisen vuorovaikutuksen luonti	1
Palvelujen näkyvyyden parantaminen	1
Sisällöntuotanto yhdessä asiakkaiden kanssa	1
Asiakaskokemuksen esille tuominen	1
Palvelun ongelmanratkaisuprosessin kuvaus	1
Sisustussuunnitelman etenemisen seuranta	1
Sisustusapupalvelu	1
Kehitysideoiden lukumäärä	18

**Taulukko 8 Verkkoympäristön kehitysideat**

Verkkoympäristö	Tapaus
Asiakaspalautteen kerääminen	3
Sisustussuunnitelman ajanvaraus	2
Palvelujen näkyvyys teknologian avulla	1
Verkkokaupan jakelu - tuotevalikoiman esittely tapahtumissa	2, 4
Eri teknologioiden yhdistäminen	3, 4
Sähköinen palvelu - tuoteostotiedot asiakkaalle tunnuksen avulla	1
Mielenkiintoisen sisällön tuottaminen kanta-asiakkaille	3
Kanta-asiakasjärjestelmän toiminnallisuuden tehostaminen - automaattinen sähköpostien lähettäminen	3
Kehitysideoiden lukumäärä	10

**Taulukko 9 Tekstiviestin/älypuhelimien kehitysideoita**

Tekstiviestit ja älypuhelin	Tapaus
Verkkokaupan tekstiviestillä lähetettyjen ilmoitusten sisältö: tuotteiden tilaustiedot ja henkilökohtaisen asiakaspalvelun esille tuonti	2
Kanta-asiakasviestit 6-7 kertaa vuodessa	4
Uusien asiakkaiden tavoittaminen tekstiviestillä myymälän lähistöllä	4
Asiakkaiden tiedottaminen älypuhelimien paikkatietojen avulla	3
Kanta-asiakasjärjestelmästä mobiilisovellus	3
Asiakkaat mukaan rakentamaan kanta-asiakasjärjestelmän mobiilisovelluksen kanta-asiakasmaailmaa	3
Verkkokaupasta mobiilisovellus	2
Seläus älypuhelimella - helppo asiointi verkkokaupassa	4
Kehitysideoiden lukumäärä	8

**Taulukko 10 Tietokantojen kehitysideoita**

Tietokannat	Tapaus
Asiakkaiden verkko-ostotietojen kerääminen -hyödyntäminen tiedottamiseen sähköpostilla ja Facebook-yksityisviestein	4
Kattavampien asiakastietojen hankinta - asiakaskyselyt sähköpostilla ja Facebook-sivujen kautta	1
Tuotteiden ostotietojen liittäminen asiakastietoihin	1
Asiakastietojen hyödyntäminen yksilöllisempään asiakaspalveluun	1
Uutiskirjeiden jakaminen asiakkaiden kiinnostuksenkohteiden mukaan	1
Asiakastietojen hyödyntäminen kohderyhmien muodostamiseen	3
Asiakastietoja yhdistämällä kanta-asiakkaille tuotetietoja ja tapahtumia tarpeiden mukaan	3
Kehitysideoiden lukumäärä	7

**Taulukko 11 Sähköpostin kehitysideat**

Sähköposti	Tapaus
Asiakastietojen kerääminen	2
Uusien asiakkaiden hankinta	2
Kyselyjen toteuttaminen	2
Tyytyväisyyskyselyt tuoteoston jälkeen	2
Säännölliset sähköpostit suostumuksen antaneille asiakkaille	2
Asiakaskyselyt kiinnostuksenkohteista - asiakastietojen hankinta	1
Verkko-ostotietojen hyödyntäminen asiakkaiden tiedottamiseen	4
Kehitysideoiden lukumäärä	7