



Rajobit Oy asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakkuuden hoitosuunnitelma

Jussi Laaksonen

OPINNÄYTETYÖ

Lokakuu 2022

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen (Ylempi amk)

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen (Ylempi-AMK)

LAAKSONEN, JUSSI

Rajobit Oy asiakaskokemuksen kehittäminen, Asiakkuuden hoitosuunnitelma

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Lokakuu 2022

Opinnäytetyön toimeksiantoyritys on kasvussa oleva ohjelmistoalan yritys Rajobit Oy. Yritys mahdollistaa innovatiivisilla ratkaisuilla ohjelmistorobotiikan hyödyntämisen, myös pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yritys tavoittelee kasvua kansainvälisiltä markkinoilta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Rajobit Oy voi kehittää asiakaskokemustaan. Tarkoituksena oli rakentaa asiakastutkimukseen ja ajankohtaiseen teoriaan pohjautuva asiakkuuden hoitosuunnitelma. Asiakastutkimuksen avulla selvitettiin asiakkaiden kokemuksia yrityksen tarjoamasta palvelusta. Työn teoreettinen viitekehys tarkastelee asiakaskokemuksen muodostumista ja kehittämistä. Laadullinen aineisto kerättiin haastattelemalla Rajobit Oy:n asiakkaita sekä havainnoimalla asiakaskohtauksia.

Työn tuloksena kehitettiin asiakkuuden hoitosuunnitelma, joka tukee yhtiön kasvutavoitteita ja huomioi asiakaskokemuksen. Tutkimuksen avulla luotu toimintamalli auttaa kehittämään Rajobit Oy:n asiakaskokemusta ja myymään tyytyväisille asiakkaille enemmän palveluita. Ohjelmistokehittäjiä ja asiakkaiden osallistaminen tutkimusprosessin aikana oli tärkeässä roolissa uuden toimintamallin luomisessa. Tutkimuksen pohjalta luotu uusi toimintamalli auttaa myös ohjelmistokehittäjiä jäsentämään omaa työtään ja ymmärtämään paremmin asiakkaiden kasvavia vaatimuksia yrityksen tarjoamaa palvelua kohtaan. Työn tuloksena luotu asiakkuuden hoitosuunnitelma mahdollistaa liiketoiminnan kannattavan kasvun olemassa olevien asiakkaiden kautta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat asiakaskokemuksen huomioimisen olevan tärkeä osa yrityksen menestymisen mahdollistamisesta. Nykyisiin asiakkuuksiin keskittymällä yrityksen on mahdollista saavuttaa kannattavaa kasvua ja kehittää omia toimintamallejansa vastaamaan kohdeasiakkaiden vaatimuksia. Tutkimuksen tulokset havainnollistivat, kuinka asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden toiminnan vaikutukset ovat merkittävässä osassa muodostamassa asiakkaiden palvelukokemuksia.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakkuudenhoito suunnitelma, myynti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in International Sales and Sales Management

LAAKSONEN, JUSSI
Rajobit Oy, Development Plan for the Customer Experience
Customer Care Model

Master's thesis 48 pages, appendices 1 pages
October 2022

The commissioner of this thesis was Rajobit Oy, a fast-growing software company. Rajobit Oy enables using software robots also in small and midsize companies. The aim of the thesis was to give Rajobit Oy a deeper insight to the customer experience and develop a customer care model.

The result of the thesis work was a customer care plan, which supports the company's growth plans and highlights the customer experience. The customer care plan enables Rajobit Oy to develop its customer experience and have more satisfied customers. Involving software developers and customers played an important role in developing the customer care plan.

When companies are focusing in their current customers, they can grow and develop their services to answer the growing customer requirements. The thesis highlighted the importance of customer experience as one of the key factors in enabling success.

It is important to notice and focus on customer experience and build a customer care plan. The results of the thesis also discovered that people who are working close with the customers can make a significant impact in building the customers experiences.

Key words: customer care model, sales, customer success, customer experience

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Työtoimeksiantaja	6
1.2 Työn tavoite ja tarkoitus	7
1.3 Työn toteuttaminen	8
2 ASIAKASKOKEMUS	10
2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen	11
2.2 Asiakaskokemuksen merkitys	13
2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen	14
2.4 Asiantuntijoiden merkitys ja vaikutukset	17
2.5 Asiakaskokemuksen kehittäminen	18
3 ASIAKKAUDEN HOITOSUUNNITELMAN PALVELUMALLIT	20
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA OPINNÄYTETYÖN VAIHEET	25
4.1 Tutkimuksen haastatteluiden analysointi	27
5 TYÖN TULOKSET	32
6 ASIAKKAUDEN HOITOSUUNNITELMA	39
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	48
Liite 1. Haastattelurunko	48

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia kohdeyrityksen asiakkaiden nykyistä tilannetta ja havainnollistaa asiakaskokemuksen merkitystä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden toiminnassa. Tässä opinnäytetyössä kerättyä aineistoa analysoimalla on kehitetty asiakkuuden hoitosuunnitelma.

Kilpailu yritysten välillä voimistuu markkinoilla jatkuvasti ja voimistunut kilpailu tarjoaa myös asiakkaille enemmän mahdollisuuksia. Asiakkaiden vaatimukset palveluita kohtaan ovat nousussa, jonka johdosta asiakaskokemuksen merkitys on kehittymässä yhdeksi yritysten kilpailukyvyn mahdollistajista. Kilpailutilanteen kasvaessa palveluiden laatuun panostetaan yhä enemmän ja myös yritysten hinnoittelu on entistä läpinäkyvämpää. (Holma, ym. 2021, 150.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on ohjelmistorobotiikkaa tarjoava yritys Rajobit Oy. Yrityksen toimintamallissa ei ole aiemmin huomioitu erillisiä asiakkuuden hoidon resursseja tai tutkittu asiakasrajapintaa syvällisesti. Rajobit Oy:lle ei näin ollen luotuna asiakkuuden hoitosuunnitelmaa. Tässä opinnäytetyössä asiakasymmärrystä pyritään saavuttamaan asiakkaille suunnattujen teemahaastatteluiden avulla. Työn toimeksiantajan kasvutavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää havainnollistaa asiakaskokemuksen tärkeyttä ja luoda selkeitä asiakashoidon kehitysehdotuksia voimistamaan yrityksen kasvua mahdollistavia toimintatapoja. Työn toimeksiantoyrityksen tulee muokata myös palveluaan paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja nostaa asiakaskokemus tukemaan yhtiön kasvua.

1.1 Työn toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana on Rajobit Oy. Yritys tarjoaa ohjelmistorobotiikkapalveluaan toimialariippumattomasti, kohderyhmänä pienet ja keskisuuret yritykset. Yritys automatisoi ohjelmistorobotiikkaa hyödyntäen kohdeyritysten työntekijöiden tietokoneella tehtäviä rutiinitoimenpiteitä. Rajobit Oy toimittaa ohjelmistorobotiikkaa markkinasta poikkeavalla toimintamallilla palveluna. Palvelu sisältää yrityksen asiakkaille ohjelmistokehityksen, ohjelmistorobotiikkalisenssit ja palvelimet. Ohjelmistorobotiikkapalvelu sisältää robottien valvonnan ja ylläpitämisen. Yrityksen asiakkaiden ei tarvitse näin ollen ymmärtää tai käyttää resursseja itse robottipalveluun. (Rajobit Oy: verkkosivut 2022.)

Kuviossa yksi on esitetty yrityksen talouden kehittymistä. Yritys on voimakkaassa kasvussa. Kasvua tukemaan Rajobit Oy on aloittanut yhteistyön pääomasijoitusyhtiö Nordic Option Oy:n kanssa.



KUVIO 1. Rajobit Oy toteutunut tulos 2020. (Asiakastieto. n.d. Rajobit Oy.)

Yritys työllistää opinnäytetyön tekohetkellä 22 henkilöä. Myyntitiimi vastaa uusasiakashankinnasta, markkinoinnin tukemana. Ohjelmistorobottien kehityksessä toimii kaksi erillistä solua. Kehitettyjä ohjelmistorobotiikkaratkaisuja valvovat ja ylläpitää erillinen yksikkö. Yritystä johtaa kolmen henkilön johtoryhmä. Johtoryhmä raportoi toiminnastaan yrityksen hallitukselle.

Rajobitin arvot ovat periksiantamaton, luotettava, tehokas ja huolehtiva. Arvojen tulee näkyä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin päivittäisessä tekemisessä. Yrityksellä on tavoitteena olla markkinoiden johtava Ohjelmistorobotiikka-palveluiden tarjoaja pienille ja keskisuurille yrityksille, joka on pystynyt kannattavasti kasvamaan merkittäväksi kansainväliseksi työnantajaksi. Yrityksellä on tehokkaat prosessit, joiden avulla se pystyy nopeasti tarjoamaan asiakasyrityksille kaikille osapuolille kannattavia liiketoiminnan automatisointiratkaisuja. Yrityksen tavoitteena on olla haluttu työpaikka, jolla on erittäin hyvä työnantajamielikuva. (Rajobit Oy: verkkosivut 2022.)

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyö keskittyy kehittämään toimeksiantoyrityksen asiakkuuden hoitosuunnitelmaa. Asiakkaiden vaatimuksiin ja palautteisiin keskittymällä pyritään kartoittamaan asiakkaiden kokemuksia yrityksen tarjoamista palveluista. Työn teoria käsittelee asiakaskokemuksen merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda asiakkuuden hoitosuunnitelma, jonka pohjalta voidaan tarjota toimeksiantoyrityksen asiakkaille laadukas asiakaskokemus ja saada kannattavasti myyntiä nykyisistä asiakkaista. Asiakkuuden hoitosuunnitelmaa on tarkoituksenaan kehittää asiakkaiden palvelukokemusten perusteella. Asiakkuuden hoitosuunnitelmaa käytöön otetaan opinnäytetyön tutkimuksen ohella ja kehitettyjä malleja kokeillaan jatkuvasti käytännössä. Kokeilujen perusteella on tarkoitus tehdä havaintoja, joilla asiakkuuden kehityssuunnitelmaa voidaan edelleen kehittää.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

Kuviossa kaksi on kuvattuna opinnäytetyön rakenne. Opinnäytetyön keskiössä on asiakaskokemus, jonka ympärille kehitetään asiakkuudenhoidon palvelumalleja ja prosesseja tukemaan asiakaskokemusta. Prosesseja on avattu myöhemmin työn tulokset -osiossa.

1.3 Työn toteuttaminen

Opinnäytetyössä tutkimustietoa hyödynnetään Rajobit Oy:n asiakkuuden hoitosuunnitelman kehittämisessä. Jatkossa tätä asiakkuuden hoitosuunnitelmaa muokataan jatkuvasti saatujen tulosten perusteella. Työssä tutkittavaa aihetta pyritään ratkaisemaan konstruktivisen tutkimuksen mukaan.



KUVIO 3. Konstruktiviivisen tutkimuksen osa-alueet (Lukka K, 2000).

Opinnäytetyöhön kerättyä teoretietoa peilataan säännöllisesti asiakkuuden hoitosuunnitelmaan ja saatuihin tutkimustuloksiin. Työssä hyödynnetään konstruktiviivisen tutkimusotteen rakennetta, kuten kuviossa kolme on esitetty.

2. ASIAKASKOKEMUS

Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskokemuksen merkitystä. Asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtäminen auttaa yritystä saavuttamaan kasvua ja parantamaan kilpailukykyä. Löytänen ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemus määritellään seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Kortesuon 2011, 11).

Laadukkaasti toteutetun myyntityön ja palveluntarjoajasta muodostuneiden mielikuvien luoma asiakaskokemus voi kääntyä negatiiviseksi, mikäli asiakaskokemukseen ja palveluun ei ole käytetty tarpeeksi vaivannäköä. Laadukkaasti rakennetulla palvelumallilla tavanomainen konsepti voi olla korkealuokkainen. Sen sijaan kehnosti toteutettu palvelumalli laskee erinomaisenkin konseptin saavuttaman hyödyn. Asiakaskokemukseen liittyvät tuntemukset, joiden kautta itse asiakaskokemus syntyy. (Väisänen 2020, 121.)

Asiakaskokemus saa alkunsa asiakkaan, palvelun ja tuotteen, yrityksen tai sen organisaation osan välisistä yhteyksistä. Tämä kokemus tarkoittaa asiakkaan osallistumista eri tasoilla, joita ovat mm. rationaalinen, emotionaalinen, aistillinen, fyysinen ja henkinen -kokemus. Emotionaaliselle kohtaamisella tarkoitetaan asiakaskokemuksen osaa, johon vaikuttavat tunteet. Aistillinen asiakaskokemuksen osa tarkoittaa osaa, jonka stimuloimiseen vaikuttavat ihmisen aistinvaraiset kokemukset. Aistinvaraisia kokemuksia ovat esimerkiksi näköä, kuuloa ja tuoksua koskettavat kokemukset. Fyysisillä kokemuksilla tarkoitetaan käsinkosketeltavia asiakaskokemuksen osia, kuten asiakkaille lähetettäviä viestejä. Henkisellä kokemuksella tarkoitetaan ihmisen mielessä tapahtuvaa kokemusta. (Gentile, Spiller, Noci. 2007, 397.) Asiakaskokemus tapahtuu yleensä oston, käytön ja palvelun yhteydessä.

Osa asiakaskohtaamisista voivat olla arvaamattomia, joihin ei ole ennalta varauduttu. Asiakkaiden antamat suositukset ja negatiivinen palaute liittyvät asiakkaiden kanssa tapahtuviin kohtaamisiin. Asiakkaiden kokemuksia ja käsityksiä muodostavat markkinointi, julkaisut ja muiden asiakkaiden antamat palautteet. (Meyer & Schwager 2007, 118.)

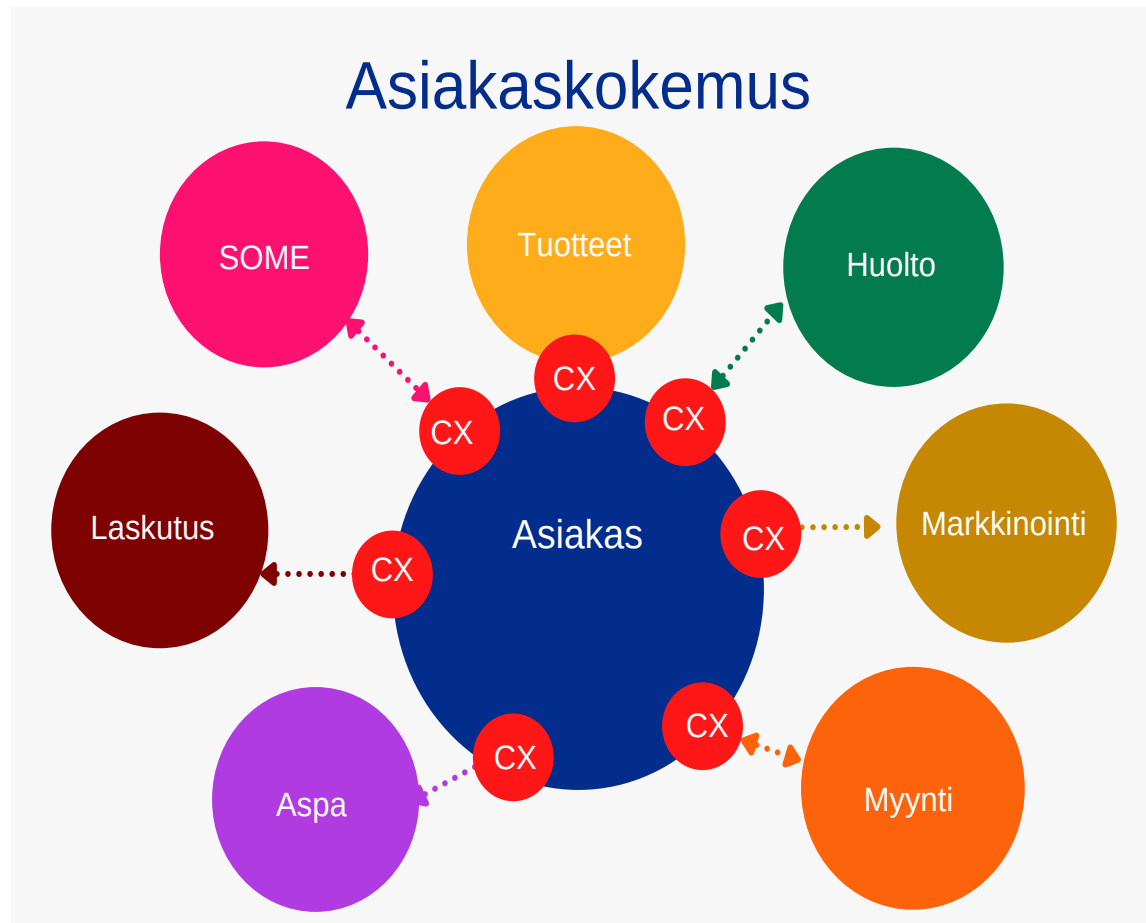
2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan ajatella syntyvän kolmesta eri osa-alueesta eli asiakaskokemuksen osatekijöistä, joiden perusteella todellinen ja pitkäaikainen kokemus muodostuu. Osa-alueet muodostuvat digitaalisesta-, fyysisestä-, ja tiedostamattomasta kohtaamisesta. Digitaaliset kohtaamiset pohjautuvat pääasiassa asiakkaiden itsenäiseen tiedonhakuun ja vaihtoehtojen vertailemiseen ratkaisun löytämiseksi. Tällä tarkoitetaan asiakkaiden mahdollisuutta kerätä tietoa eri kanavista heitä kiinnostavista vaihtoehdoista. Fyysinen kohtaaminen tarkoittaa konkreettista kohtaamista esimerkiksi palvelua tarjoavan yrityksen myyntihenkilön kanssa. Tiedostamaton kokemus syntyy mielikuvista brändiä kohtaan. Tässä vaikuttavat kohtaamisten kulku, markkinointiviesti ja mielikuva hintalaatusuhteesta. Fyysiset kohtaamiset näistä ovat kolmesta osatekijästä tunnistettavin muoto (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34.)

Asiakaskokemuksen ja asiakaspolun ymmärtäminen on yrityksille entistä tärkeämpää. Asiakkaat ovat yhä enemmän kosketuksessa yritysten kanssa. Tämä muutos edellyttää yrityksiltä yhteistyötä asiakkaiden kanssa, positiivisten asiakaskohtaamisten saavuttamiseksi. Asiakaskokemus ja asiakkaan polun ymmärtäminen on entistä monimutkaisempaa yrityksille nykyisessä toimintaympäristössä. (Lemon & Verhoef 2016, 69.)

Kaikki kohtaamispisteet asiakkaiden kanssa liittyvät jollain tapaa toisiinsa. On tärkeä ymmärtää mitä kohtaamispisteitä asiakkaiden kanssa on ja millaisia asiakaskokemuksia asiakkaat kohtaamispisteistä saavuttavat. Yritysten tavoitellessa erinomaista asiakaskokemusta voidaan korostaa kahden kokemuksen tuottamaa vaikutusta. Toisaalta yksi asiakaskokemuksen muodostavista tekijöistä voi laskea muiden osa-alueiden tuottaman positiivisen asiakaskokemuksen tuottaneen arvon negatiiviseksi. Vaikka esimerkiksi asiakkaan ja yrityksen välinen digitaalinen kohtaaminen ja tiedostamaton kohtaaminen ovat onnistuneita varsinaista asiakkaan mahdollisesti tekemää ostopäätöstä ei välttämättä muodostu, mikäli asiakas kokee, ettei fyysiseen kohtaamiseen ole nähty riittävästi vaivaa. (Ahvenainen ym. 2017, 34.)

Asiakaskokemukseen liittyvät tekijät ovat koostettuina kuviossa neljä. Lyhenteellä CX (customer experience) tarkoitetaan asiakaskokemusta. Kuviossa kuvataan, kuinka asiakaskokemus muodostuu kaikissa kosketuspisteissä asiakkaiden kanssa. (Ahvenainen ym. 2017, 70.)



KUVIO 4. Asiakaskokemus (Ahvenainen ym. 2017, muokattu).

Kosketuspisteitä ovat kuviossa esitetyt markkinointi, sosiaalinen media, myynti, tuotteet, huolto, laskutus ja asiakaspalvelu. Jokaisella näistä asiakaskokemuksen pisteellä on erilainen merkitys. Esimerkiksi asiakaspalvelun muodostama positiivinen asiakaskokemus voi parantaa keskivertokonseptin mielikuvan paremmaksi. Kokonaisuus eli ydinasiakaskokemus muodostuu asiakkaan matkasta. (Ahvenainen ym. 2017, 70.) Asiakaskokemus on vuorovaikutteinen prosessi, jossa yrityksen kaikki toiminnot ovat olennaisia osa-alueita muodostamassa yhdessä asiakaskokemusta ja arvonluontia. (Zolkiewski ym. 2017, 174.)

Asiakaskokemukseen tutustuminen ja sen kaikkien osa-alueiden muodostaman kokonaisuuden ymmärtäminen mahdollistaa yritykselle laadukkaan asiakkaan matkan. Ydinasiakaskokemuksen järjestelmällinen kehittäminen vaatii onnistuakseen asiakkaan matkan mahdollisten ongelmakohtien tunnistamista. (Ahvenainen ym. 2017, 70.)

2.2 Asiakaskokemuksen merkitys

Asiakaskokemuksen merkityksellä on suora vaikutus kannattavan liiketoiminnan rakentamisessa. Tutkimusten perusteella kolmasosa yritysasiakkaista sitoutuu liiketoimintaa tekevään yhteistyökumppaniinsa. Kaksi kolmasosaa asiakkaista on valmis vaihtamaan liiketoimintakumppania huonon asiakaskokemustensa perusteella. Asiakaskokemukseen keskittyminen vaikuttaa, myös positiivisesti yrityksen tulokseen. Korkealuokkaista asiakaskokemusta tarjoava yhtiö kasvaa 4-8% kohdemarkkinaansa vauhdikkaammin. Asiakaskokemuksen merkitys on myös tunnistettu, sillä asiakaslähtöisesti toteutettu suunnitelmallinen tekeminen ja laadukkaat asiakaskokemukset ovat nousemassa yritysten prioriteeteiksi. (Holma, ym. 2021, 150.)

”Näemme asiakkaamme kutsuttuina vieraina juhliin ja olemme isäntiä. Meidän tehtävämme on joka päivä tehdä jokaisesta tärkeästä asiakaskokemuksen osa-alueesta hieman parempi. - Jeff Bezos, Amazon” (Ahvenainen ym. 2017, 35.) Menestyksekkään asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaiden huomiointi ja erilaisiin asiakastilanteisiin reagoiminen. Asiakkaiden kokemat yksilölliset kokemukset palveluista linkittyvät suoraan asiakaskokemukseen. Yhteydenpitäminen asiakkaisiin ja asiakkaiden kysymyksiin nopea vastaaminen on oleellista, jotta voidaan saavuttaa positiivisia asiakaskokemuksia. Positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että sovituista asioista pidetään kiinni ja asiakkaiden saama palvelu on laadukasta. (Fischer & Vainio 2014, 3.) Asiakaskokemus on merkittävässä osassa yrityksen liiketoimintaa ja sen kehittäminen on tärkeää.

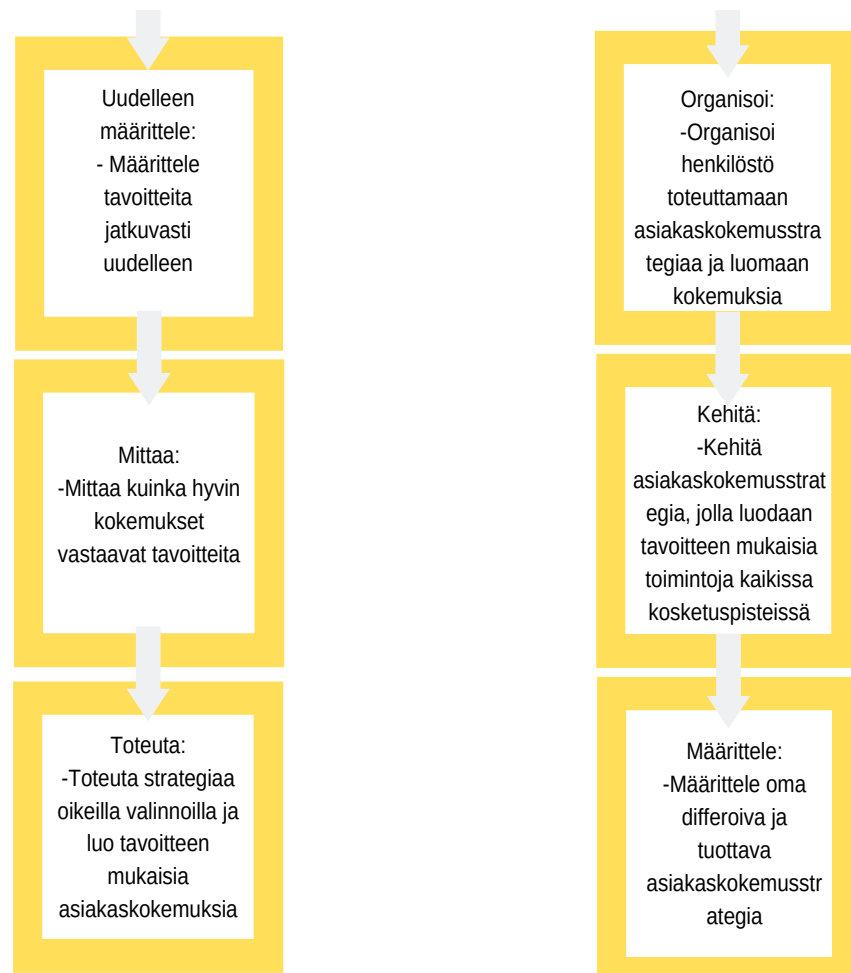
2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen ja edistäminen aloitetaan ydinasiakaskokemuksesta, joka on asiakaskokemuksen kivijalka. Ydinasiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan kokeman hyödyn ja tuotteesta ja palvelusta koetun arvon kohtaamista. Ydinasiakaskokemuksen vuoksi asiakas hankkii yrityksen tarjoaman palvelun. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.) Asiakkaat ovat yhä enemmän kanssakäymisessä yritysten kanssa. Tästä muodostuu tarve keskittyä asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. Asiakaskokemukset tapahtuvat useissa kanavissa yhtäaikaaisesti, tämä aiheuttaa entistäkin monimutkaisempia asiakaskohtaamisia. (Lemon & Verhoef 2016, 69–96.) Asiakkaille tärkeitä ja onnistuneita asiakaskokemuksia luomalla voidaan moninkertaistaa asiakkaille tuotettua arvoa. Tässä onnistuakseen yritys tarvitsee asiakaskokemuksen johtamista. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.)

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään luomaan asiakaskokemusta. Tämä lisää asiakasarvoa ja yrityksen tavoittelemaa tulosta. Yrityksen tulos on suoraan suhteessa asiakkaille saavutettuun arvoon. (Löytänä & Kortesus 2011, 13.) Johdattaessa asiakaskokemusta yritys on jatkuvasti dialogissa asiakkaidensa kanssa. Jatkuvasta asiakkaiden kanssa tapahtuvasta dialogista yritys saa asiakasrajapinnasta tärkeää tietoa. Kerätystä tiedosta ja opeista yritys voi kehittyä vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaskokemuksen johtaminen mahdollistaa kilpailuedun syntymisen yritykselle. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 6.4.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on yhtäjaksoinen prosessi, jota ylläpidetään jatkuvasti. Johtaminen vaatii seurantaa ja siihen pitää keskittyä. Kuviossa viisi on esitetty osa-alueet, jotka luovat rungon asiakaskokemuksen johtamiselle. Asiakaskokemuksen johtamisessa lähdetään liikkeelle erottuvalla asiakaskokemusstrategialla. (Ahvenainen ym. 2017, 73–74.) Asiakaskokemuksen johtamisessa määritellään erottuva ja kannattavasti tuottava asiakaskokemusstrategia. Asiakaskokemusstrategiaa kehitetään, jotta sen avulla voidaan saavuttaa asetettujen tavoitteiden mukaisia toimintoja. Henkilöstö otetaan mukaan toteuttamaan erottuvaa asiakaskokemusstrategiaa ja mahdollistamaan asiakaskokemuksia kaikissa kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 2.)

Kehitettyä asiakaskokemuksen strategiaa uudelleen määritellään jatkuvasti toteutettujen kokeiluiden tulosten perusteella. Erialaisten mittareiden avulla voidaan seurata määritettyjen tavoitteiden toteutumista, suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, kuten kuviossa viisi on esitetty. (Löytänä & Korteso 2011, luku 2.)

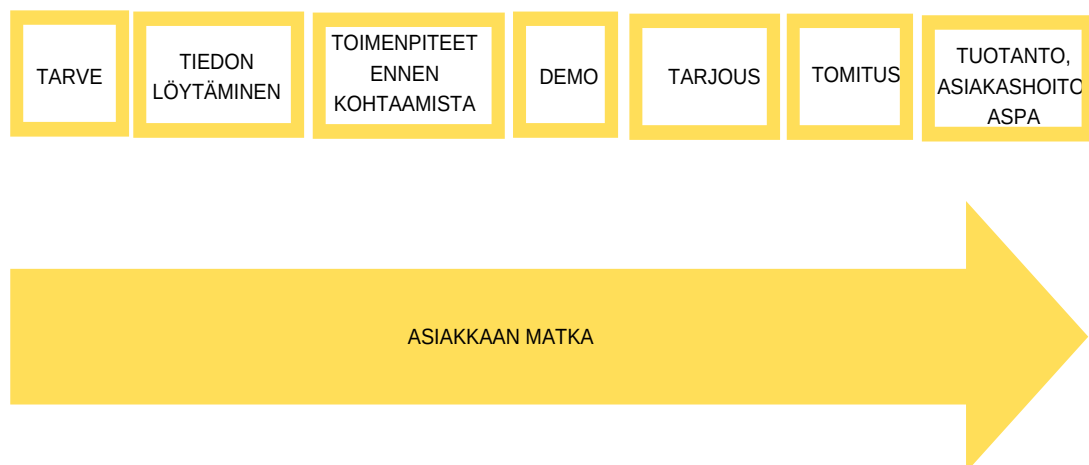


KUVIO 5. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat. (Löytänä & Korteso 2011)

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna asiakaskokemuksen johtaminen on vaikuttamista ja antaa yritykselle mahdollisuuden tarkastella asiakkaan kokemusta asiakkaan näkökannalta. Yrityksen ymmärtäessä asiakkaan matkan läpikotaisin pystyy yritys johtamaan asiakaskokemusta ja vaikuttamaan siihen. (Ahvenainen ym. 2017, 73–74.)

Kosketuspisteitä asiakkaan ja palvelua tarjoavan yrityksen kanssa on useita. Jokainen kosketuspiste on tärkeä. Kaikki kosketuspisteet asiakkaan matkalla muodostavat kokonaisuuden, jota tulee johtaa ja mitata yrityksen puolelta. Jotta ongelmiin pystytään paneutumaan, tarvitsee jokainen kosketuspiste myös oman mittarinsa. (Ahvenainen ym. 2017, 73–74.)

Kuviossa kuusi on kuvattu asiakkaan matkaa. Asiakkaan matka alkaa asiakkaan tarpeesta, jonka jälkeen asiakas etsii tietoa eri lähteistä. Kohtaaminen asiakkaan ja palvelua tarjoavan yrityksen kanssa tapahtuu yleensä verkon välityksellä tai fyysisenä kohtauksena. Toimenpiteet ennen palveluntarjoajan demoon saapumista tulee olla hyvin ja tarkasti valmisteltuja, asiakkaalle lisäarvoa tuottavia. Demolla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun esittämistä asiakkaalle. Asiakkaan tarpeeseen soveltuvan hyväksytyyn tarjoukseen jälkeen alkaa varsinainen palvelun tai tuotteen toimitus. Toimituksen jälkeen toimitus siirtyy jatkuvan asiakkaan palveluun, joka sisältää esimerkiksi asiakaspalvelun ja teknisen ylläpidon. Kokonaisuutta asiakkaan matkalla johtaa useimmiten asiakkuuksien hoitoon erikoistunut liiketoimintayksikkö. (Ahvenainen ym. 2017, 73–74.)



KUVIO 6. Asiakkaan matka (Ahvenainen 2017, muokattu)

2.4 Asiantuntijoiden roolin merkitys ja vaikutukset

Yrityksen henkilöiden rooleista asiakaspalvelijat ja myynnin henkilöt työskentelevät useimmiten asiakasrajapinnassa ja vaikuttavat täten voimakkaasti asiakaskokemukseen. Yrityksen eri toiminnot ja toimintakulttuuri vaikuttavat siihen millaisia kokemuksia asiakasrajapinnassa työskentelevät yrityksen työntekijät voivat asiakkaille saavuttaa. (Löytänä & Korteso 2011.) Asiakasrajapinnassa toimivien asiantuntijoiden tulee ymmärtää oma vastuunsa yrityksen menestymisestä. Asiantuntijoiden tuottaman oman toimintansa vaikutukset asiakkaisiin on tärkeä ymmärtää. Asiakkaat tuovat arvokasta tulovirtaa yritykselle. Yritys tarvitsee asiakkaita ja ostoja pärjätäkseen. Yrityksen organisaatiossa kaikki toiminta liittyy jollain tapaa myyntiin. Johdon tehtävänä on muodostaa asiakaslähtöinen toimintojen yhdistäminen tärkeysjärjestykseen. Yrityksen toteuttama johtamisen malli luo mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseksi. Erillinen valmentaminen, tiedon siirtäminen ja asiakastyöhön kannustaminen ovat luomassa edellytyksiä työntekijöiden kautta tapahtuvalle asiakaskokemuksen kasvulle ja myöhemmin saavutetulle rahalliselle tulokselle. (Hänti 2021, 211.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää muodostaa käsitys koko yrityksen henkilöstölle asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen merkityksen korostamisessa ja kehittämisessä on tärkeää asiakkaiden kanssa tapahtuva jatkuva vuoropuhelu. Jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön oman toiminnan arviointi ja jatkuva palautteen vastaanottaminen mahdollistaa yrityksen asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittymisen. (Holma, ym. 2021, 2.) Työntekijöiden ymmärrys asiakaskokemuksen syntymiseen tarvitsee oman toiminnan vaikutusten ymmärryksen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Jotta oman toiminnan vaikutukset voidaan ymmärtää, yritys tarvitsee selkeät, läpinäkyvät ja yksinkertaiset prosessit. Koko organisaation kouluttaminen asiakaspalveluketjun hahmottamiseksi mahdollistaa positiiviset onnistumiset asiakaskokemuksen syntymiselle. Asiakasymmärryksen onnistunut kouluttaminen tarkoittaa, että jokainen työntekijä oivaltaa, miten oma toiminta vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin. (Fischer & Vainio 2014, 3.)

Yrityksen johdon on tärkeä velvoittaa työntekijät huomioimaan vastuunkantoa asiakkaiden kokemuksista. Kun yrityksen asiakkaille osoitetaan avuliaisuutta ja

myötätuntoa niin, että asiakkaat pääsevät omiin tavoitteisiinsa tapahtuu positiivisia asioita myös palveluntarjoajaa kohtaan. Kohdatessaan empatiaa ja vilpitöntä huolenpitoa asiakkaat myös vastaavat samoin yritystä kohtaan. (Hänti 2021, 209.)

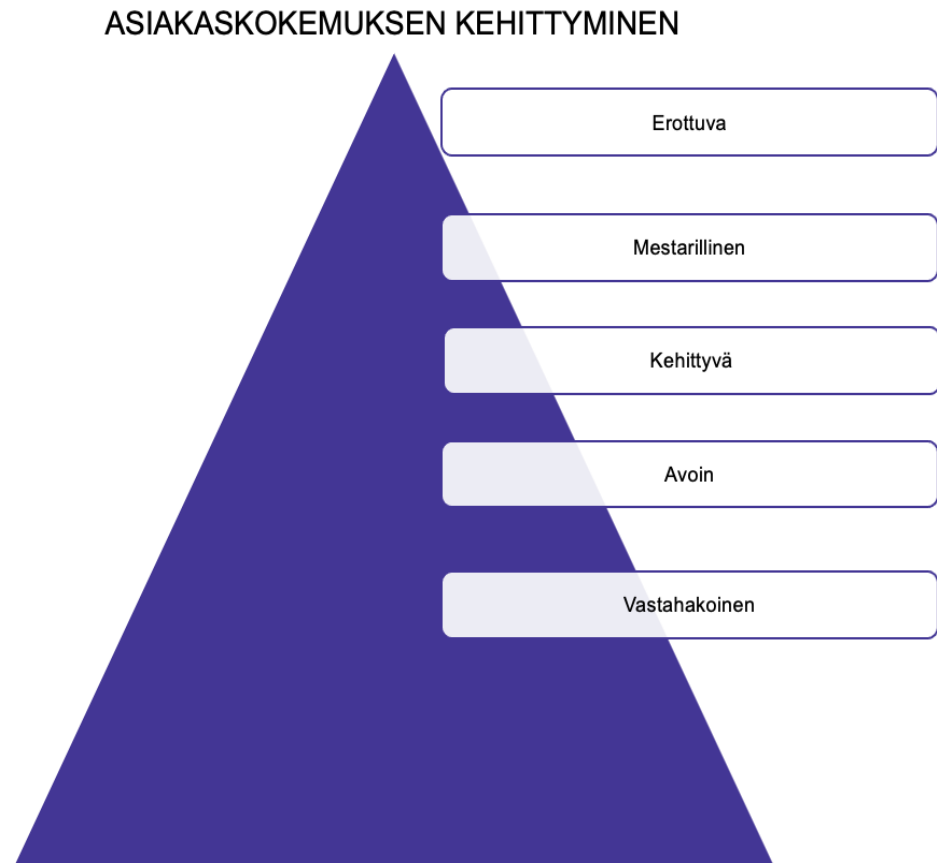
2.5 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Kun asiakaskokemusta on päätetty lähteä kehittämään, asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohtana on tunnistaa ja tutkia yrityksen sen hetkinen todellinen lähtötilanne. Toteutetun nykytilan analyysin jälkeen on mahdollista aloittaa varsinainen asiakaskokemuksen kehittäminen ja muutoksen johtaminen. Nykytilan analyysi toimii lähtökohtana asiakaskokemuksen kehittämiseksi. (Korkiakoski & Gerdt. 2015, luku 2.)

Asiakaskokemuksen tämänhetkistä tilannetta voidaan tarkastella maturiteettimallin avulla. Maturiteettimallilla tarkoitetaan nykyisen tilanteen tason selvittämistä ja kuvantamista selkeään ja ymmärrettävään muotoon. Yrityksen asiakaskokemuksen nykyistä tilannetta tarkastelemalla maturiteettimallia hyödyntäen voidaan muodostaa ja analysoida asiakaskokemusta tuottavia tekijöitä. Tiedostamalla ja tunnistamalla haasteet eri tasoilla voidaan tunnistettuja haasteita ratkaista. Maturiteettimallia seuraamalla voidaan omaksua yrityksen asiakaskokemuksen tilan kehittymistä edelleen. (Holma, ym. 2021, 105.)

Seuraavaksi käydään läpi, miten asiakaskokemuksen tilannetta on mahdollista tarkastella ja millaiset vaiheet kuvaavat yrityksen asiakaskokemuksen kehittymistä. Kuviossa seitsemän on esitettyä asiakaskokemuksen kehittymistä. Kuviossa ylimpänä on ”erottuva- porras”. Erottuvalla portaalla asiakaskokemus on tärkeänä osana kaikkea yrityksen liiketoimintaa ja se on huomioitu ja priorisoitu hyvin korkealle. Toisella portaalla ”mestarinen -porras” asiakaskokemus vaikuttaa ja ohjaa yrityksen toimintaa. Toisella portaalla yrityksen organisaatorakenne tukee asiakkaan polkua. Kolmas eli ”kehittyvä -porras” on taso, jolla asiakaskokemus on nähtävissä yrityksen toiminnan suunnittelun alussa. Neljännellä eli ”avoimella -portaalla” asiakaskokemuksen merkitys tunnistetaan. Avoimella portaalla yritykseltä puuttuu asiakaskokemuksen tilan tunnistamisesta huolimatta

varsinaiset toimenpiteet, joilla asiakaskokemusta voitaisiin edelleen kehittää. Alimmalla portaalla ”vastahakoinen -porras” tarkoitetaan sitä, että yrityksen johto ei tunnista asiakaskokemusta eikä asiakaskokemukseen ole kiinnitetty lainkaan huomiota. (Holma, ym. 2021, 106–107.)



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen kehittymisen maturiteettimalli. (Holma, ym. 2021)

3. ASIAKKUUDEN HOITOSUUNNITELMAN PALVELUMALLIT

Tässä kappaleessa käydään läpi asiakkuuden hoidon palvelumalleja. Miksi asiakkaita luokitellaan ja miten nämä toimenpiteet vaikuttavat asiakkuudenhoitomallin kehittämiseen. Asiakkuuden palvelumallilla tarkoitetaan mallia, jolla suunnitelmallisesti kehitetään asiakassuhteita. Asiakkuudenhoitomallin avulla tavoitellaan parempaa lisäarvoa yritykselle asiakkaista ja asiakkaille parempaa lisäarvoa yrityksen tuottamasta tuotteesta ja palvelusta. Mitä enemmän yrityksen tuotteet, ihmiset, ja palvelut ovat linkitettyinä asiakkaiden kanssa sitä todennäköisemmin yritys saavuttaa kasvua. Kasvua voidaan saavuttaa kannattavasti asiakkaiden kanssa rakentamalla asiakkuuden hoidon mallin, joka mahdollistaa jatkuvan vuoropuhelun asiakkaiden kanssa. Asiakkuuden hoidon palvelumallin tulee saavuttaa asiakkaille erinomaista asiakaskokemusta ja samalla mahdollistaa yritykselle ennustettavaa kannattavaa kasvua. Ihmisten ja teknologian yhdistäminen mahdollistaa asiakkuuden hoidon palvelumallien skaalautuvuuden. Asiakkuuksien hoitoon kannattaa rakentaa jatkuvat palvelut siten, että ne ovat kehitetty asiakkaiden ympärille. (Lampinen & Ropponen 2019, 84–85.)

Kuviossa kahdeksan kuvattuna asiakasluokittelun ja asiakkuuden hoitomallin viitekehys. Kuviossa havainnollistetaan, kuinka asiakkaalle tuotettua lisäarvoa palvelusta voidaan saavuttaa samalla muodostaen kannattavan asiakkuuden hoitomallin. Kuten kuviossa esitetään vasemmalla, asiakas hankkii tuotteen. Siirtyessä oikealle asiakas on hankkinut tuotteen, johon on yhdistetty jatkuvapalvelusopimus. Asiakas saa näin ollen myös apua ja tukea hankkimansa palvelun ympärille. Mitä enemmän kuviossa siirrytään oikealle sitä enemmän yritys saavuttaa ennustettavia tulovirtoja. Asiakas on valmis maksamaan enemmän, kun saatu lisäarvo palvelusta kasvaa. Laadukas jatkuvapalvelu parantaa asiakkaan tuotteesta ja palvelusta saavuttamaa lisäarvoa. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä myös yrityksen liiketoiminta on kannattavampaa ja mikä tärkeintä liiketoiminta on ennustettavampaa. (Lampinen & Ropponen 2019, 27.)



KUVIO 8. Asiakasluokittelun viitekehys (Lampinen & Ropponen 2019, muokattu)

Asiakkaille on tarjottava asiakashoidon suunnitelma ja palvelumalli, joka innostaa asiakkaat tekemään yhä läheisempää kanssakäymistä tulevaisuudessa yrityksen kanssa. Asiakkaat tarvitsevat erottuvia palvelukokemuksia, sillä asiakkaita tyydyttävä palvelu ei ole riittävää. Asiakkaiden palvelun mahdollistamat asiakkaiden saavuttamat onnistumiset näkyvät myös palvelua tarjoavan yrityksen onnistumisena. (Hänti 2021, 7.) Kustannustehokkaasti järkevän kasvun tärkein voimavara yrityksille on asiakashoidon palvelumalli, joka edelleen kehittää nykyisiä asiakkuuksia. Yrityksen kustannuksia tarkasteltaessa uusien asiakkaiden kautta tehtävä kasvu on huomattavasti arvokkaampaa kuin nykyisten asiakkaiden edelleen kehittäminen. Nykyasiakkaiden edelleen kehittäminen tarvitsee asiakkuuden hoitosuunnitelman rakentamista. (Mäntyneva 2019, 30.)

Asiakkuuksien luokittelu on strateginen päätös siitä mihin yrityksen asiakkuuden hoidon resurssien tulee keskittää voimavarojaan. Ymmärrys asiakkuuksista ja niiden pohjalta luotu asiakasluokittelu antaa mahdollisuuden optimoida asiakkuuden hoitosuunnitelman asiakaskohtaisesti. Asiakkuuksien arvoa määrittäviä teki-

jöitä on useita. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan samasta palvelusta ja konseptista eri tavalla riippuen asiakkaiden perimmäisistä tavoitteistaan ja tarpeistaan. Asiakasluokittelussa on hyvä huomioida, että hyvin hoidetut asiakkaat myös tuottavat yritykselle voittoa. Pareton -periaatteella kuvataan tilannetta, jossa usein yrityksissä viidennesosa asiakkuuksista tuottavat neljä viidesosaa koko yrityksen liikevaihdosta. (Lampinen & Ropponen 2019, 60.)

Asiakkaiden luokittelussa erilaiset mallit optimoidaan ryhmittelemällä asiakkaat eri luokituksiin. Asiakkaat, jotka ovat ymmärtäneet palvelun arvon ja toiminnan ei tule kouluttaa samoja asioita kuin asiakkaalle, joille toimintamallit eivät ole vielä selvillä. Optimoimalla toimintamalleja saavutetaan kustannuksien säästöjä (Hänti 2021, 214.)

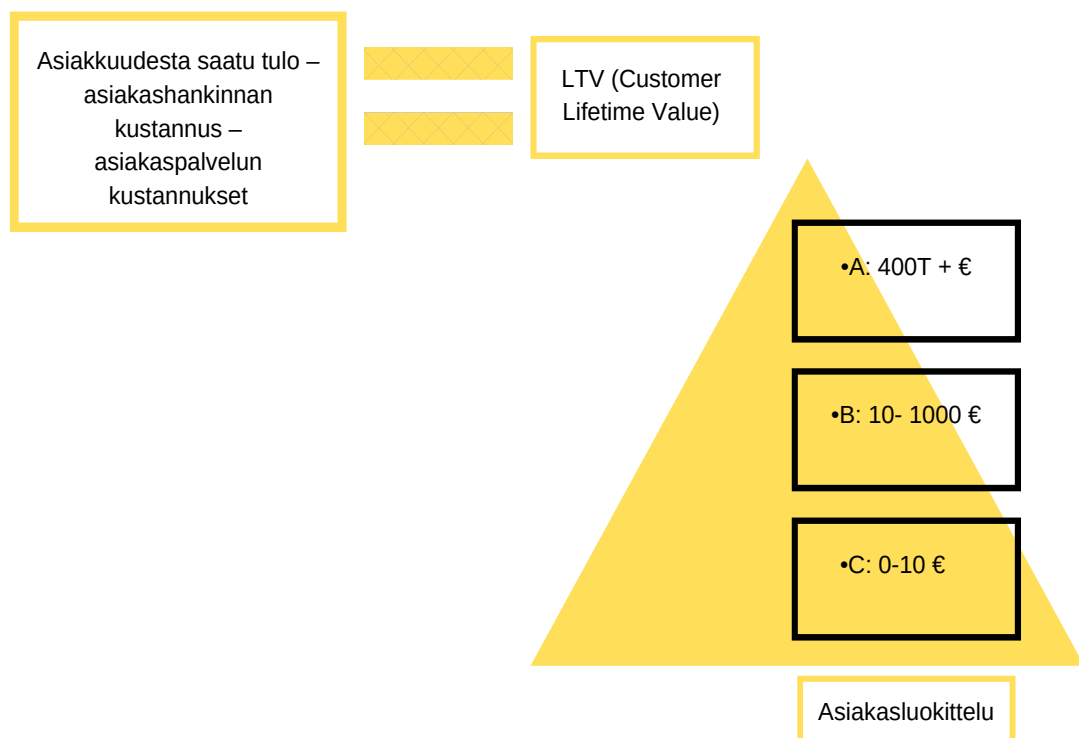
Asiakkuuden hoidon palvelumallien suunnitelman tulee välttää tilannetta, jossa kaikkiin asiakkaisiin kiinnitetään huomiota samalla prosessilla ja ajan käytöllä. Asiakaspotentiaalia asiakkaista, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän ei pystytä hyödyntämään täydellä potentiaalilla, jos resursseja käytetään suunnitelmattomasti. Asiakashoidon suunnitelman tulee kiinnittää huomiota myös asiakaspalveluresurssien kuormittumiseen niistä asiakkaista, jotka eivät ole valmiita maksamaan palvelusta palvelua tarjoavalle yritykselle kannattavaa hintaa. (Lampinen & Ropponen 2019, 61.)

Asiakkaiden luokittelun tulee ottaa huomioon yritykselle muodostuvat kustannukset ja asiakkaita palvelevien resurssien kohdistamisen. Suuri eroavaisuus toimintamalleissa liittyy aikaan. Ajalla tarkoitetaan asiakkaiden tuottamaa arvoa yritykselle tietynä ajanjaksona. Asiakaspoistuma on myös huomioitava, asiakaspoistumaan liittyviä syitä analysoimalla on mahdollista kehittää asiakkuudenhoitosuunnitelmaa edelleen ja näin ollen sitouttaa asiakkaita paremmin yrityksen palveluita kohtaan. (Hänti 2021, 216.)

Asiakkuuden hoitosuunnitelman kehittämisessä on hyvä ottaa huomioon asiakaskokemus. Asiakkaiden profiilit tulee läpivalaista asiakkaiden näkökulman kannalta ja näin tunnistaa asiakaskokemuksessa esiintyviä haasteita. Asiakaskokemus saadaan nousemaan ja asiakkaiden tyytyväisyyttä parannettua, kun asia-

kashoidon kehittämisen toimenpiteitä kohdennetaan. Tarvittaessa toimintoja tulee muuttaa. (Mäntyneva 2019, 34.) Asiakkaita, jotka lopettavat ja irtisanovat palvelun käytön tunnistetaan mittaamalla asiakaspoistumaprosenttiosuutta. Asiakaspoistuman mittaristosta saadaan etua erityisesti jatkuvien palvelusopimusten tarkkailemiseen. Tyytyväiset asiakkaat eivät halua lopettaa asiakkuuttaan, suuri asiakaspoistuman prosenttiluku paljastaa negatiiviset asiakaskokemukset. (Visma 2019.)

Kuviossa yhdeksän asiakaskohtaisessa luokittelussa lähdetään liikkeelle laske-
malla ja ennustamalla asiakkaiden elinkaaren arvon. Asiakkaiden elinkaariarvo (LTV= Life time Value) on tärkeä tieto, koska se määrittää asiakkaiden arvon yritykselle. Mittareiden avulla saadaan tietää, kuinka yritys on onnistunut pitämään asiakkaat palvelussaan ja kuinka paljon asiakas tuottaa yritykselle kassavirtaa suhteessa asiakkaiden hankintakustannuksiin (Duncan 2015.) Asiakkaiden elinkaaren yhteisarvon noustessa yhden asiakkaan yritykselle tuottavat kulut alenevat. (Hänti 2021, 202.)



KUVIO 9. Asiakasluokittelu (Lampinen & Ropponen 2019, muokattu)

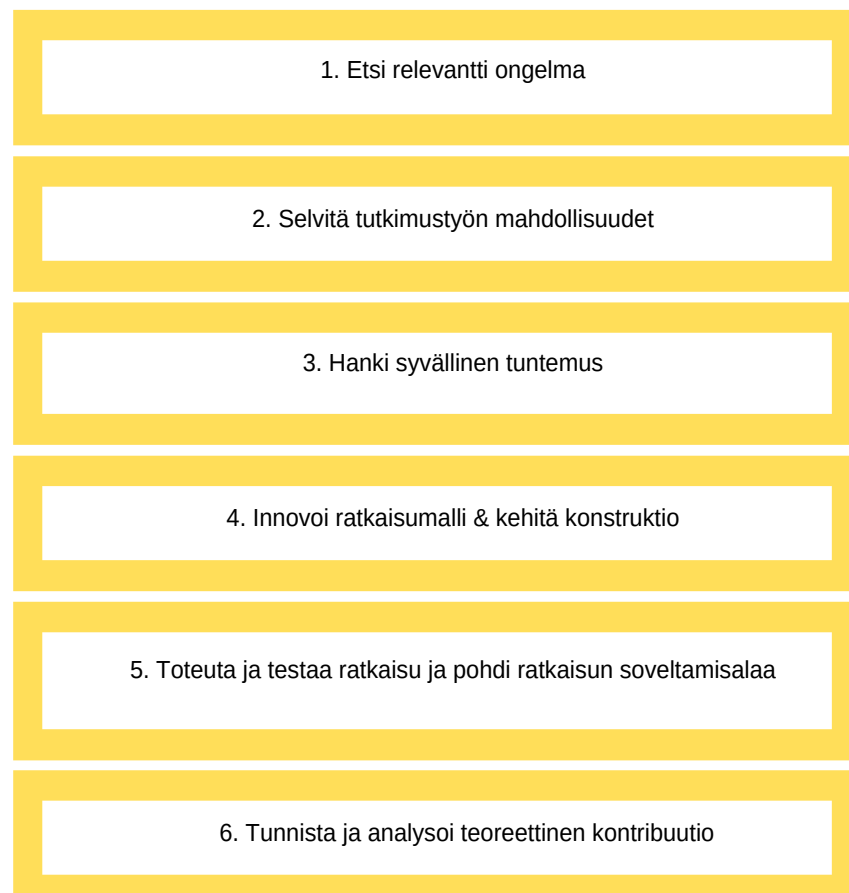
Kuviossa yhdeksän on havainnollistettu asiakasluokittelun vaikutuksia laskennalliseen asiakaspotentiaaliin. Kun asiakkuuksista saaduista tuloista vähennetään asiakkaiden hankintaan ja ylläpitämiseen liittyvät kustannukset saadaan lasketua yhteen asiakkaiden elinkaaren arvio. Yhteenlasketut asiakkaiden tuottavat arvot ovat erilaisia. Kuten kuviossa on esitetty asiakkaita, jaotellaan asiakkuuden tuottamien arvojen mukaisesti erilaisiin ryhmiin (Lampinen & Ropponen 2019, 61.) Asiakkuuden hoitosuunnitelman asiakasluokittelussa ensin hahmotetaan asiakkaiden tämänhetkinen tuotto. Tiedon avulla asiakkuudet jaotellaan erilaisiin luokkiin asiakkaiden tuottaman kannattavuuden mukaisesti. (Mäntyneva 2019, 35.)

Toisessa vaiheessa erotellaan yrityksen näkökulman mukaisesti hyvin tuottavat asiakkuudet. Tässä pyritään tunnistamaan erilaiset asiakastyypit, eli mitkä asiakkaat ovat myös tulevaisuudessa kannattavimpia. Yleensä helposti kuvitellaan, että suurimmat asiakkaat tuovat myös suurimman kannattavuuden. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa. Toisen vaiheen erottelun perusteella luokitellut kannattamattomat asiakkuudet tuottavat tappiota koko asiakaskannalle ja täten myös vähentävät asiakaskannan yhteistä arvoa. Yrityksen tulee miettiä tarkasti, missä vaiheessa on kannattavaa myös luopua kannattamattomista asiakkaista. (Mäntyneva 2019, 35.)

Asiakashoidon palvelumallien kehittämisessä hyödynnetään tässä opinnäytetyössä läpikäytyjä työkaluja. Asiakashoidon palvelumallit ovat olennainen osa asiakkuuden hoidon suunnitelmaa ja sen kehittämiseen tarvitaan prosesseja, joita voidaan mitata.

4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA OPINNÄYTETYÖN VAIHEET

Tässä kappaleessa syvennytään opinnäytetyön tutkimusmenetelmiin ja työn vaiheisiin. Kerättyä aineistoa tutkittiin hyödyntäen konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Konstruktivinen tutkimusote on innovatiivinen menetelmä, jolla mahdollistetaan konkreettisten ratkaisuiden luomisen. Konstruktioilla pyritään luomaan uutta, nykyisestä toimintamallista poikkeavaa. (Lukka 2000.)



KUVIO 10. (Lukka 2000, muokattu)

Kuviossa kymmenen on kuvattuna tutkimuksen vaiheita. Keväällä 2021 havaittiin tarve tutkia yrityksen nykyisten asiakkaiden tilaa ja asiakkaiden tarpeita. Yhdessä Rajobit Oy:n yrittäjän kanssa ryhdyttiin selvittämään mahdollisuuksia teettää aiheesta perusteellinen tutkimus. Opinnäytetyön tekijä aloitti hankkimaan teoretietoa aiheen ympäriltä. Kehittämistyön aloittamisen jälkeen kehitettiin toimintamalli ja konstruktio.

Opinnäytetyön saavuttamia tuloksia testattiin käytännössä ja pohdittiin erilaisten kokeilujen pohjalta soveltuvia ratkaisuja. Ratkaisuja analysoimalla muodostettiin teoreettinen kontribuutio. (Lukka 2000) Kuviossa kymmenen on havainnollistettu tässä opinnäytetyössä hyödynnettyä konstruktivistista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli selvittää yrityksen asiakaskokemuksen tilaa sekä antaa konkreettisia kehitysehdotuksia asiakashoidon suunnitelmalliseen kehittämiseen.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuoda näkemystä käytännön ja teorian avulla, jotta toimintamalleja voidaan muokata ja toteuttaa yhteneväisiksi toimenpiteiksi konkreettisesti. Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista haastattelua, tarkoituksena oli saada selkeä ymmärrys haastateltavien asiakkaiden kokemuksista yrityksen palvelua kohtaan. Haastatteleamalla asiakkaita on mahdollista saavuttaa syvälinen asiakasymmärrys. Haastattelua varten valmisteltujen kysymysten pohjalta voidaan myös ohjata tutkittavan henkilön kertomaa tarkentaen toivotusta aihealueesta. Tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään syitä ja oletuksia toimintatavoissa. (Holma, ym. 2021, 105.)

Tutkimus toteutettiin hyödyntämällä puolistrukturoitua eli teemahaastattelun menetelmää. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen aihealueiden mukaisesti. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavan tavan kartoittaa haluttua ongelmaa. Kun tarkoituksena on selvittää tutkimuksen kohteelta suoraan mitä hän ajattelee, on silloin järkevintä kysyä. Mahdollisuus tarkentaa, syventää ja toistaa kysymyksiä tarpeen mukaisesti ovat teemahaastattelun etuja. Teemahaastattelu mahdollistaa myös aiheesta keskustelun. Teemahaastattelussa tavoitteena on havaita ja löytää tutkimuksentarkoituksen kannalta merkittäviä vastauksia. Hyvän haastattelukäytännön mukaisesti haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen hyvissä ajoin tiedonantajille. Tiedonantajilla oli näin etukäteen hyvin aikaa tutustua teemoihin ja aihealueeseen. Etukäteen valikoitu teema perustui tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 3.1.)

Tutkimusta varten haastateltiin 13 Rajobit Oy:n asiakasta. Haasteluihin valittiin yrityksen asiakkaista henkilöitä, jotka toimivat asiakasyhteyshenkilöinä. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville henkilöille ennakoon ja haastatteluille

varattiin erilliset tapaamiset. Haastattelut nauhoitettiin ja analysoitiin. Analysoimalla tutkimustuloksia ja peilaamalla niitä teoriaa tukeviin tekijöihin pystyttiin löytämään asiakkaiden merkityksellisenä kokemia osa-alueita. Haastattelut suoritettiin vuoden 2021 aikana. Asiakkaiden profiilit esiteltynä taulukossa yksi.

TAULUKKO 1. Haastattelut.

PVM:	Haastattelun tapa:	Kesto:	Titteli:
12.5.2021	Haastattelu	36min	Toimitusjohtaja
13.5.2021	Haastattelu	53min	Tekninen johtaja
16.5.2021	Haastattelu	30min	Taluspäällikkö
2.6.2021	Haastattelu	29min	Talousjohtaja
3.8.2021	Haastattelu	45min	Tekninen johtaja
3.8.2021	Haastattelu	40min	Controller
4.9.2021	Haastattelu	44min	Toimitusjohtaja
4.9.2021	Haastattelu	45min	Taluspäällikkö
5.9.2021	Haastattelu	32min	Järjestelmäasiantuntija
9.10.2021	Haastattelu	40min	Talousjohtaja
9.10.2021	Haastattelu	35min	Talousjohtaja
10.10.2021	Haastattelu	37min	Asiakkuusjohtaja
10.10.2021	Haastattelu	39min	Tietohallintopäällikkö

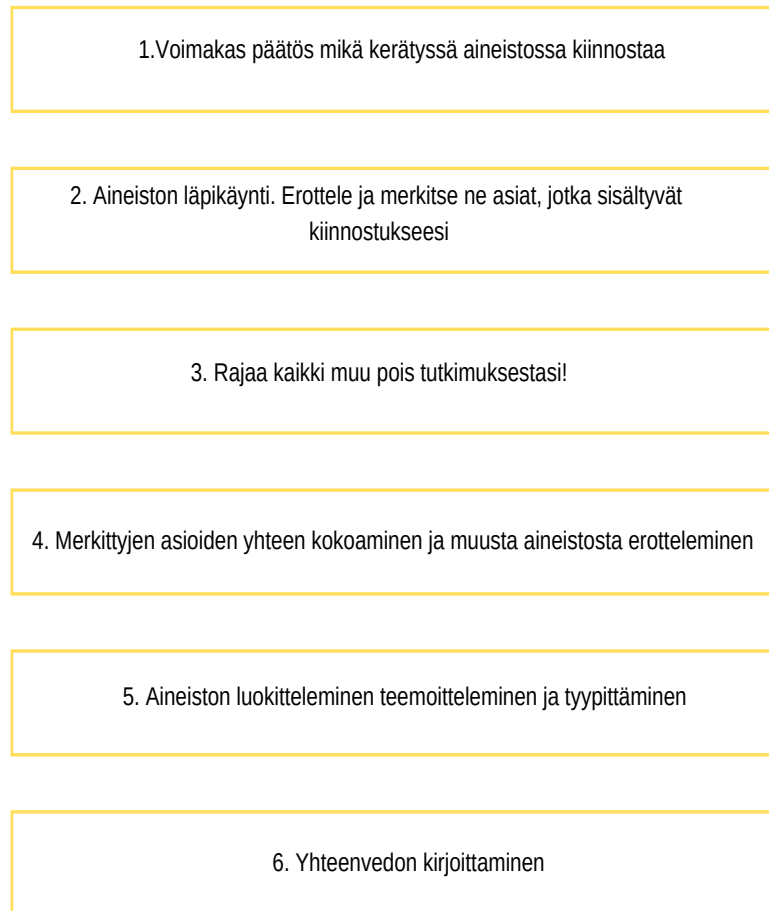
4.1 Tutkimuksen haastatteluiden analysointi

Opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä analyysiä, eli teorian kokoamista empiirisestä aineistosta. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen aloittamista päinvastaisesta suunnasta. Aineistolähtöistä analyysiä hyödynnetään erityisesti, kun on tarve saada lähtökohta rajatulle tiedolle. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista aloittaa myös ilman ennakko-oletuksia. (Eskola & Suoranta 2014, luku 3.)

Tutkimushaastatteluiden tuloksia analysoimalla pyrittiin rakentamaan ymmärrys asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaiden palvelupolkua ja asiakaskokemusta pyrittiin analysoimaan ymmärrettävään muotoon. Toteutettu analyysi mahdollistaa asiakkaiden kokemusten korostamisen, eikä niin että yritys tekisi ensin sisäisiä oletuksia asiakkaiden kokemuksista. Laadullinen tutkimus mahdollistaa nykyhetken kuvauksen. Tutkimuksen avulla on mahdollista saada avoimia kommentteja. Asiakkaiden antamat avoimet kuvaukset asiakaskokemuksistaan ovat arvokkaita ja niiden avulla pystyttiin syventymään tutkittavaan aiheeseen. Asiakkaiden antamat avoimet kuvaukset ja kommentit eroavat tiedon keräämisen tehokkuudeltaan merkittävästi yleisimmin kerätyistä tyytyväisten asiakkaiden prosentiosuudesta. (Korkiakoski & Gerdt. 2015, luku 2.)

Haastatteluiden analysoinnissa käytettiin kuviossa yksitoista kuvattua runkoa. Avoimet haastattelukysymykset mahdollistivat paljon tietoa. Kehittämistyötä varten tehtiin ensin päätös siitä mikä aineistossa on kiinnostavaa. Kaikki muu rajattiin haastatteluiden aineistosta pois. Aineisto luokiteltiin erillisiksi teemoiksi ja tyyditettiin. Asiakkaiden positiiviset ja negatiiviset asiakaskokemukset teemoitettiin ja jaettiin. Kokemuksia analysoitiin ja tuotiin ilmi kehitystarpeita. Teemoja on kuvattu tarkemmin työn tuloksissa. Erityisesti negatiiviset asiakaskokemukset eroteltiin omaksi teemakseen. Tämän avulla pystyttiin havainnoimaan mm. eri ohjelmistokehittäjien saamia palautteita ja tunnistamaan kehitystarpeita. Erityisesti näitä teemoja on mahdollista hyödyntää myöhempiin koulutustarpeisiin liittyen, joita käsitellään tarkemmin opinnäytetyön tulokset -osiossa. (Korkiakoski & Gerdt. 2015, luku 2.)

Haastatteluanalyysin runko



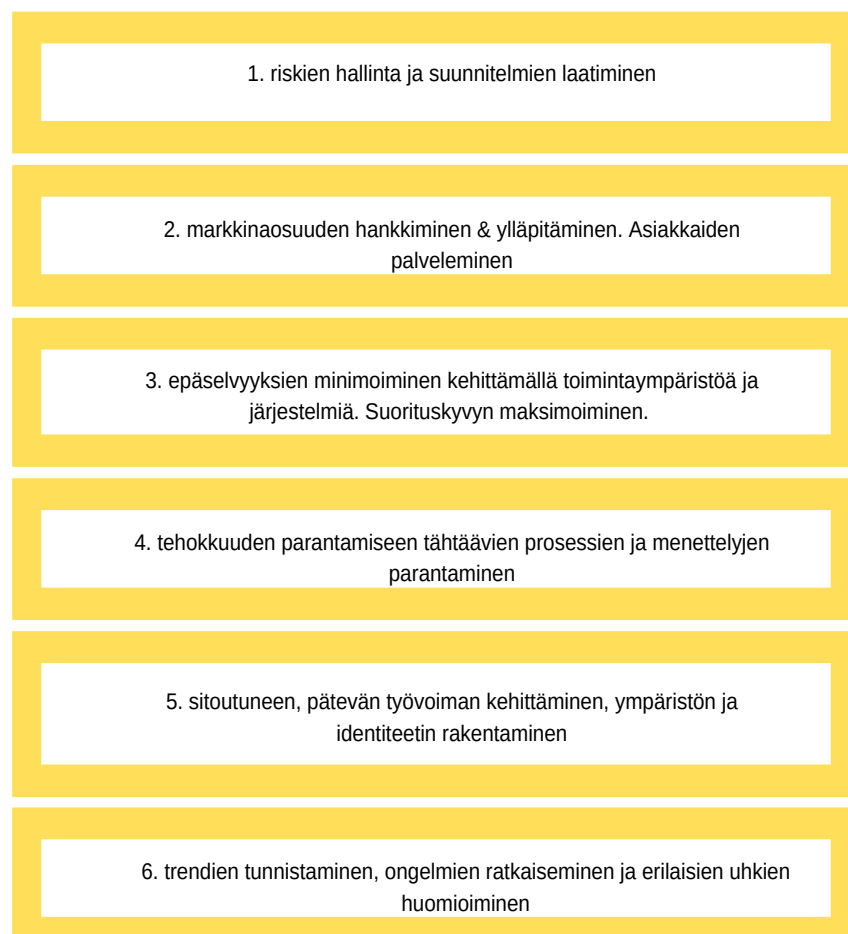
KUVIO 11. Sisällön haastatteluanalyysin runko. (Korkiakoski & Gerdt. 2015, muokattu.)

Kehittämistyön alustavien tulosten perusteella muodostettiin SWOT-analyysi, jonka avulla havainnoitiin ja suunniteltiin asiakashoidon nykytilaa asiakkaiden kokemusten perusteella.

SWOT-analyysin tarkoituksena oli luoda käsitys siitä mihin osa-alueisiin konkreettisen asiakashoidon suunnitelman kehittämisen tulee keskittää ja hankkia syvällistä tuntemusta tutkittavasta aihealueesta. SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jonka tehtävänä on arvioida yrityksen mahdollisuuksia, heikkouksia, vahvuuksia ja riskejä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219.) SWOT-analyysi on yksi strategisen suunnitteluprosessin hyödyllisimpiä elementtejä ja se tarjoaa selkeän tiivistetyn tiedon organisaation toiminnasta ja mahdollistaa yksittäisen osa-alueen

strategisen tarkastelun, analysoimalla analyysin tuottamia tuloksia voidaan toimintaa edelleen kehittää. (Marilyn & Nixon 2010, 229.)

Kuviossa kaksitoista kuvattu SWOT-analyysin sisältämät kuusi pääkohtaa, joilla on tarkoitus tukea yrityksen päätöksentekoa. Ensimmäisessä kohdassa analyysin tuomaa lisäarvoa kuvataan riskien hallinnan ja erilaisten suunnitelmien muodostamiseen liittyen. Toisessa vaiheessa kuvataan markkinaosuuden ylläpitämistä ja saavuttamista. Toisella vaiheella tarkoitetaan analyysin tuottamien tulosten hyödyntämistä esimerkiksi uuden markkinan tai tuotteen lanseerauksen hyödyntämisessä. Kolmannella vaiheella kuvataan suorituskyvyn optimoimista eli vaihetta, jossa mahdollistetaan nykyisen toimintamallin täyden potentiaalın hyödyntäminen. Neljännessä vaiheessa tarkoitetaan tehokkuuden parantamista mm. prosessien kehittämällä. Vaiheessa viisi kuvataan toimintaympäristön kehittämistä palvelemaan yrityksen tavoitteiden mukaista toimintaa. Vaiheella kuusi kuvataan uhkien huomioimista ja kannattavan liiketoiminnan kehittämisen kannalta oleellista uusien trendien tunnistamista.



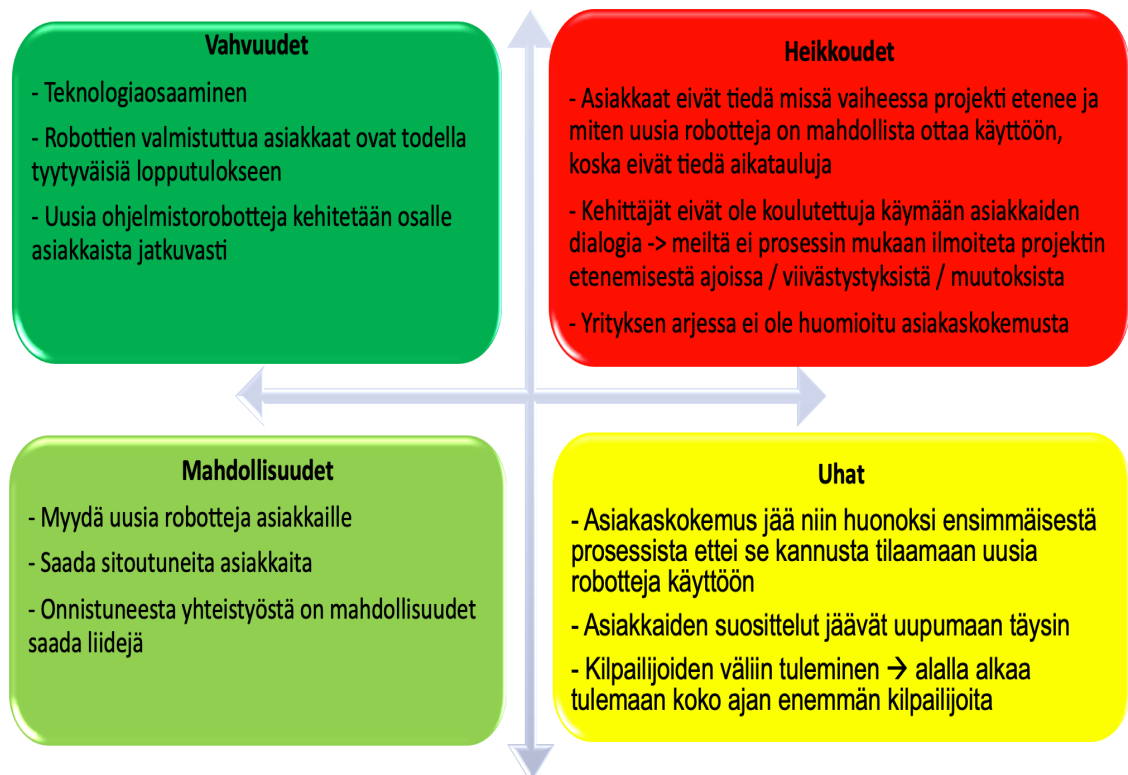
KUVIO 12. SWOT-pääkohdat (Marilyn & Nixon 2010.)

SWOT-analyysin tuomien havaintojen perusteella oli tarkoituksena tehdä johtopäätöksiä. Päätelmien avulla voitiin analysoida nykytilaa, miten kehitysosa-alueita voidaan kääntää vahvuudeksi ja millaisiin riskeihin tulee kiinnittää huomiota. Johtopäätösten avulla on mahdollista muodostaa toiminnallinen suunnitelma, mihin osa-alueisiin tulee kiinnittää huomiota ja miten niihin tulee vaikuttaa (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

5. TYÖN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluiden merkittävimpiä tuloksia. Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä aineistoa asiakaskokemusta kartoittavilla kysymyksillä ja tarkentavilla keskusteluilla. Haastatteluiden perusteella selvitettiin ja määritettiin myös asiakkaiden palvelumalleihin vaikuttavaa asiakkaiden jaottelua. Haastatteluissa asiakkailta kerätty tieto auttaa edelleen parantamaan asiakkaiden käyttämiä palveluita. Jotta asiakaskokemusta voidaan kehittää, tulee luoda näkymä asiakasymmärryksestä ja tutkia asiakkaiden kokemuksia palvelusta. On järkevää suunnitella, miten asiakasymmärrystä lisätään yrityksen liiketoimintaan (Holma, ym. 2021, 105.)

Kuviossa kolmetoista on kuvattu asiakaskokemuksen nykytila-analyysin perusteella ehdottomia heikkouksia, kuten että yrityksen arjessa ei ole huomioitu asiakaskokemusta. Vahvuudeksi on listattu teknologinen edelläkävijyys. Mahdollisuuksiksi sitoutuneemmat asiakkaat ja tyytyväisten asiakkaiden antamat suositukset. Uhkina on muun muassa kilpailijoiden väliin tuleminen ja asiakkaiden onnistuneesta yhteistyöstä antamien suosittelevien vähyyden.



KUVIO 13. SWOT-analyysi.

Seuraavaksi käydään läpi haastatteluiden keskeisimpiä osa-alueita ja asiakkaiden kokemuksia. Asiakashaastatteluiden vastauksia analysoimalla pystyi havaitsemaan eroavaisuuksia yksittäisten ohjelmistokehittäjien työskentelytavoissa ja antoi näkemystä koulutustarpeille. Työskentelytavat vaikuttivat merkittävästi asiakkaiden kokemuksiin ja asiakkuuden hoidon kehittämistarpeisiin, eli asiakaspalvelun valmennustarpeisiin. Lisäksi ilmeni, että asiakkuuden hoidon roolin tulee varmistaa, että jokaisen asiakkaan kanssa on käyty läpi asiakasportaalin käyttöä. Tutkimuksessa yllätti, ettei moni asiakas ollut kuullut tai osannut käyttää asiakkaille kehitettyä asiakasportaalia.

Tutkimuksen kautta tehtyjen havaintojen perusteella on tärkeää varmistaa, jokaiselle ohjelmistokehittäjälle ymmärrys, miksi asiakaskokemuksella on merkitystä. Tämän jälkeen on mahdollista saada ihmiset motivoitumaan, kiinnostumaan ja ottamaan vastuuta asiakaskokemuksesta. (Hänti 2021, 208.)

Ottamalla sitoutuneet ja kehittämisestä innostuneet asiakkaat mukaan kehitystyöhön on mahdollista saada arvokasta tietoa heidän asiakaskokemuksista ja näkökulmista. (Holma, ym. 2021, 150.) Myös asiakkaiden uskollisuuteen on syytä nähdä vaivaa. Asiakkaiden on mahdollista vaihtaa toimittajaa. Toimittajan vaihtaminen voi tapahtua nopeasti ja yllättäen. (Hänti 2021, 160.) Tuloksien tärkeimpinä osa-alueina lähdettiin tunnistamaan ne asiakasprosessien pisteet, jotka ovat merkittävimpiä negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttavia pisteitä. (Korhikoski & Gerdt. 2015, luku 2.)

Asiakkaiden palautteissa korostui viestinnän puute. Viestinnän puute vaikutti huomattavasti luottamuksen syntymiseen ja mahdollisuuksiin laajentaa yhteistyötä:

Toivomme nopeutta. Emme ole saaneet tilannepäivityksiä lainkaan, joudumme kysymään mikä on tilanne. Nyt joudumme koko ajan odottamaan. Minulta kysytään organisaatiossamme koko ajan missä vaiheessa ollaan menossa hankkeen kanssa. Vaikka odotusaika olisi pitkä, me haluamme tietää. H1

Viestintään liittyen toivottiin jatkuvia tilannepäivityksiä ja selkeitä projektin etene-
misen vaiheita:

Pieni epätietoisuus, joka nakertaa luottamusta. Ei tiedetä missä vaiheessa robotit ovat ja mikä on viimeisin tilanne. Tällä viikolla puhuttiin, on mahdollisesti tuotantoon siirtyminen. Ei ole mitään kuulunut. Muutamassa viikossa sanottiin, että homma saadaan kuntoon. Välikommentit olisivat hyvä ja tiedon kulkeminen. Missä mennään. Statusarvio, jossa kerrotaan missä mennään.

Mikäli asiakkaat joutuvat itse olemaan proaktiivisia ja tiedustelemaan projektin vaiheita, vaikuttaa tämä negatiivisesti asiakkaiden kokemuksiin:

Hyvin on sujunut yhteistyö. Tilannetta ei aina tiedä missä mennään. Viestittäminen olisi parempi olla kunnossa. Eilen laitoin juuri itse viestin, että missä projekti menee. Mitä täällä tapahtuu. Epäily on siitä, että onko tapahtunut mitään. R1

Ohjelmistokehittäjien asiakasyhteydenpidossa havaittiin eroja:

Osa asiakkaista koki asiakasyhteydenpidon laadukkaana ja tähän löytyi selkeitä yhteneväisyyksiä tiettyjen ohjelmistokehittäjien toimintatapoihin liittyen. Näitä toimintatapoja opittiin, kirjattiin ylös ja edelleen saatettiin osaksi muiden ohjelmistokehittäjien arkea.

Koemme yhteistyön todella helpoksi. Olemme aidosti olleet positiivisesti yllättyneitä projektin etenemisestä, kuinka helposti tämä meni. Ollut mutkatonta. Tykkäämme tavasta toimia, yhteydenpito on ollut meidän tyylistä. Asiat etenevät nopeasti ja testivaiheen ongelmista raportoidaan tehokkaasti. Yhteistyö on todella sujuvaa. Ohjelmistokehittäjä vaikuttaa todella ammattitaitoiselta osaa puhua tavisten kieltä eikä koodikieltä. P1

Osa asiakkaista olivat tyytyväisiä Rajobit Oy:n kehittämästä asiakasportaalista ja sen tuomista mahdollisuuksista:

Helppoa ja vaivatonta! Meillä on käytössä asiakasportaalilla mihin käyn ilmoittamassa. Saa yleensä tunnissa vastauksen ja viimeistään kolmessa tunnissa ongelma on korjattu. Vaikka olisi ihan pieni asia. Ei pelkästään yhteydenpidon väline vaan oikeasti tapahtuu. Entisenä telemyyjänä tykkään hoitaa puhelimitse. Olen huomannut, että soiton sijaan toimii portaalilla loistavasti. C1

Asiakkaiden antamia kehitysajatuksia:

Asiakasyhteistyö mahdollistaa tärkeän tiedon saamisen suoraan asiakkailta. Tieto on arvokasta koko yrityksen prosesseille ja henkilöstölle. Tietoa on mahdollista saattaa osaksi pysyviä toimintatapoja kouluttamisen ja mentoroinnin avulla. Tietoa voidaan myös mitata (Hänti 2021, 211.) Useat haastateltavat kokivat Rajobit Oy:n ammattilaisten tarjoaman konsultoivan näkemyksen hyvin tärkeänä. Haastatteluiden tulosten perusteella asiakkaiden tulee saada yhteistyön aluksi tarkasti tietää, mitä yhteistyö tarkoittaa ja pitää sisällään. Tämän perusteella aloitettiin kehittämään tervetuloa asiakkaaksi -kirjettä. Kirje on tarkoitettu lähettää jokaiselle uudelle asiakkaalle yhteistyön käynnistyessä. Asiakaskirjeiden kehittämisen tarve korostuu tulevaisuudessa. Asiakassuhteen alussa tulee varmistaa, että asiakkaalle toimitetaan sovittu mukainen palvelu. Mikäli asiakas ei koe saavuttavansa luvattua lisäarvoa, asiakkaat eivät osta lisää, vaikka kyseessä olisi asiakkaan oma ymmärtämättömyys. Kestävän asiakassuhteen luomiseen tarvitaan asiakasarvoa tuottavia elämyksiä. (Lampinen & Ropponen 2019, 58.)

Tervetuloa asiakkaaksi -kirje mahdollistaa asiakkaille heti yhteistyön alussa tärkeät asiat, jotka asiakkaiden tulee huomioida yhteistyössä ja yhteydenpidossa:

Aloitukset ja meidän kouluttamisemme. Millaisiin tilanteisiin pitää varautua, että on joku tietopaketti, kun järjestelmiin tulee muutos pitää ilmoittaa, teille että on tulossa päivitys. Ettei tarvitse oppia kaikkea asiakkaana kantapäähän kautta. Osa kehitystöistä, joita on tehty jälkikäteen. Olisi voitu määrittelyssä käydä vielä läpi paremmin voisiko tätä tehdä myös fiksummin ja haastaa tässä niin että saadaan kerralla. L1

Asiakkaat toivovat yhteistyöltä Rajobit Oy:n kanssa enemmän asiantuntijuuden jakamista ja proaktiivisuutta:

Teidän tulisi pystyä ehdottamaan asioita meille. Taloushallintopuolella joku voisi hyötyä tästä. Teillä on aivan suunnaton tietotaito tähän asiaan ja emme me tiedä mitä kaikkea me voisimme tehdä. T1

Asiakaskirjeiden ja konsultaation tärkeys nousee esiin:

Asiakkaiden palautteiden perusteella Rajobit Oy:n tulee miettiä asiakaskirjeiden sisältöä ja tarjota asiakkaille ammattitaitoista konsultaatiota. Yhtiön ei tule olettaa

asiakkaiden tietävän ohjelmistorobotiikkapalvelusta mitään. Tarvitaan siis asiakkaiden opettamista, tiedon jakamista ja konsultoivaa otetta asiakkaiden kanssa käytävään vuoropuheluun. Varmistaakseen asiakassuhteen ja palvelun käytön jatkuvuuden tulee varmistaa, että asiakkaan mahdolliset tarpeet on täytetty. Asiakkaalla tulee olla tiedossa, millaisia mahdollisuuksia yhteistyöstä voidaan saavuttaa. (Lampinen & Ropponen 2019, 58.)

Asiakkaille on tärkeä mahdollistaa lisäratkaisuiden ehdottaminen ja ostaminen, näin voidaan saavuttaa enemmän tuloja palvelua tarjoavalle yritykselle. Tehokas liiketoiminnan malli sitouttaa asiakasta ja auttaa saavuttamaan enemmän hyötyä palvelusta. Lisäostot ovat mahdollisia, kun asiakas huomaa palvelun luotettavuuden ja helpotuksen ratkaistavaan ongelmaan. Tämän mahdollistamiseksi, tulee asiakasta konsultoida ja oppia tuntemaan asiakkaan liiketoimintaympäristö ja prosessit. (Hänti 2021, 213.)

Asiakaskirjeet, jotka kohdistuvat liiketoiminnan kehittämiseen ovat lisäarvoa tuottavia. Haasteena mieltä ohjelmistorobotiikkaa, kun ei tiedä mihin kaikkeen se pystyy. A1

Asiakkaat odottavat saavansa yhteistyöltä enemmän, kuin yritys tarjoaa tällä hetkellä. Asiakkaita palvelevan konsultaation ja asiantuntijuuden näkemysten antaminen korostuu useissa haastatteluissa:

Mitä kaipaamme, on se, että Rajobitilta tulisi enemmän ideoita, näin voisi tehdä ja näin olisi hyvä tehdä. Emme ole robotiikan ammattilaisia, ei meillä ole tietoa, miten se kannattaisi tehdä robotiikan kannalta. Eli miten nykyisiä prosesseja voisi muuttaa. B1

Saman ohjelmiston automatisoinnin kautta saavutetun tietoisuuden ja opitun tiedon laajentaminen, muille asiakkaille on tarpeellista:

Mikään ohjelmisto ei ole täydellinen. Riippuen ohjelmistoista siellä on erilaisia tarpeita. Pystytkö te ehdottamaan asioita. Taloushallintopuolella joku voisi hyötyä tästä. Teillä on aivan suunnaton voimavara ja tietotaito tähän asiaan ja emme me tiedä mitä kaikkea me voisimme hyödyntää ohjelmistorobotiikasta. I1

Laadukas asiakaskokemus mahdollistaa kustannustehokkaan asiakashankinnan:

Kysymykseen miksi lähditte asiakkaaksi. Osa vastauksista erottautui, sillä he olivat tulleet asiakkaiksi nykyisten asiakkaiden suositusten perusteella. Asiakkaan ongelman ratkaiseminen, johon asiakas on palvelun hankkinut ja saavuttamalla asiakkaille onnistumisen tunteita on mahdollista saada suositteluja. (Hänti 2021, 202.) Myyntiprosessin tehostaminen asiakkaiden suositteluiden avulla on positiivista ja varmistaa kannattavan liiketoiminnan. (Mehta, Steinman, Lincoln ym. 2016, kappale 3.)

Lähdimme asiakkaaksi sillä, suosittelu on vahva! Joku suosittelee ja on iso merkitys! Aito tarve ostolaskut ja sopimuskäsittely. Aikaa voisi käyttää paremminkin kuin rutiinien tekemiseen. J1

Erilliselle asiakkuuden hoitoon keskittyvälle resurssille nähtiin tarvetta:

Asiakkuuksia tukeva tiimi mahdollistaa asiakaskokemuksen muodostamisen ja jatkuvuuden. Ymmärrys asiakkaiden toiminnasta, liiketoimintaympäristöstä, prosesseista tekevät mahdolliseksi asiakassuhteiden vankistumisen sekä kilpailukentästä erottautumisen positiivisella tavalla. Tämä kokonaisuus ylläpitää ja mahdollistaa positiivista asiakaskokemusta. (Mäntyneva 2019, 33.)

Yhteistyö on ihan hyvää sillä tavalla, että on erilaisia tapaamisia liittyen lisäarvon luomiseen. Tietyllä tavalla hyvä, että joku muukin peilaa asioita siinä, kuin ohjelmistokehittäjä. K1

Useat asiakkaat kaipasivat aktiivista yhteydenpitoa ja olivat tyytyväisiä, siitä että heitä kuunnellaan. Haastateltavat kokivat, ettei Rajobit Oy: tarjoamat automaattioratkaisut ole aktiivisesti mielessä kiireisen arjen keskellä. Asiakkaat toivat haastatteluissa ilmi, etteivät tunne riittävästi ohjelmistorobotiikkaa. Asiakkaat toivovat saavansa tukea:

On hyvä, että ollaan aktiivisia, se on tosi hyvä. Olemme epämuksualueella. Asiat eivät ole aktiivisesti mielessä. Olisi hyvä puoliasiallisesti painostaen istuttaa asiakas alas asiakkuuden hoidon tapaan. N1

Palvelua suosittlevien asiakkaiden kanssa koostettiin tutkimuksen perusteella markkinoinnin ammattilaisen toimesta erilliset asiakastarinat. Asiakkaiden kautta tapahtuvan suosittelijoidenyhteisön asiakaskokemusten jakamien mahdollistaa yritykselle kannattavan kasvun. (Hänti 2021, 206.)

Rajobit Oy:n asiakkaille toteutettujen asiakashaastatteluiden tavoitteena oli antaa tarvittava ymmärrys nykytilasta ja asiakkuuden hoidon suunnitelman kehittämistarpeista. Tämän perusteella oli mahdollista kehittää ja rakentaa asiakkuuden hoitosuunnitelman, josta esitellään pääkohtia seuraavassa kappaleessa. Asiakashaastatteluiden pohjalta tehtyjen havaintojen perusteella kerättyä tietoa voidaan hyödyntää tutkimuksen jalostamiseen asiakkuuden hoitosuunnitelman ja johtamisen kehittämiseksi.

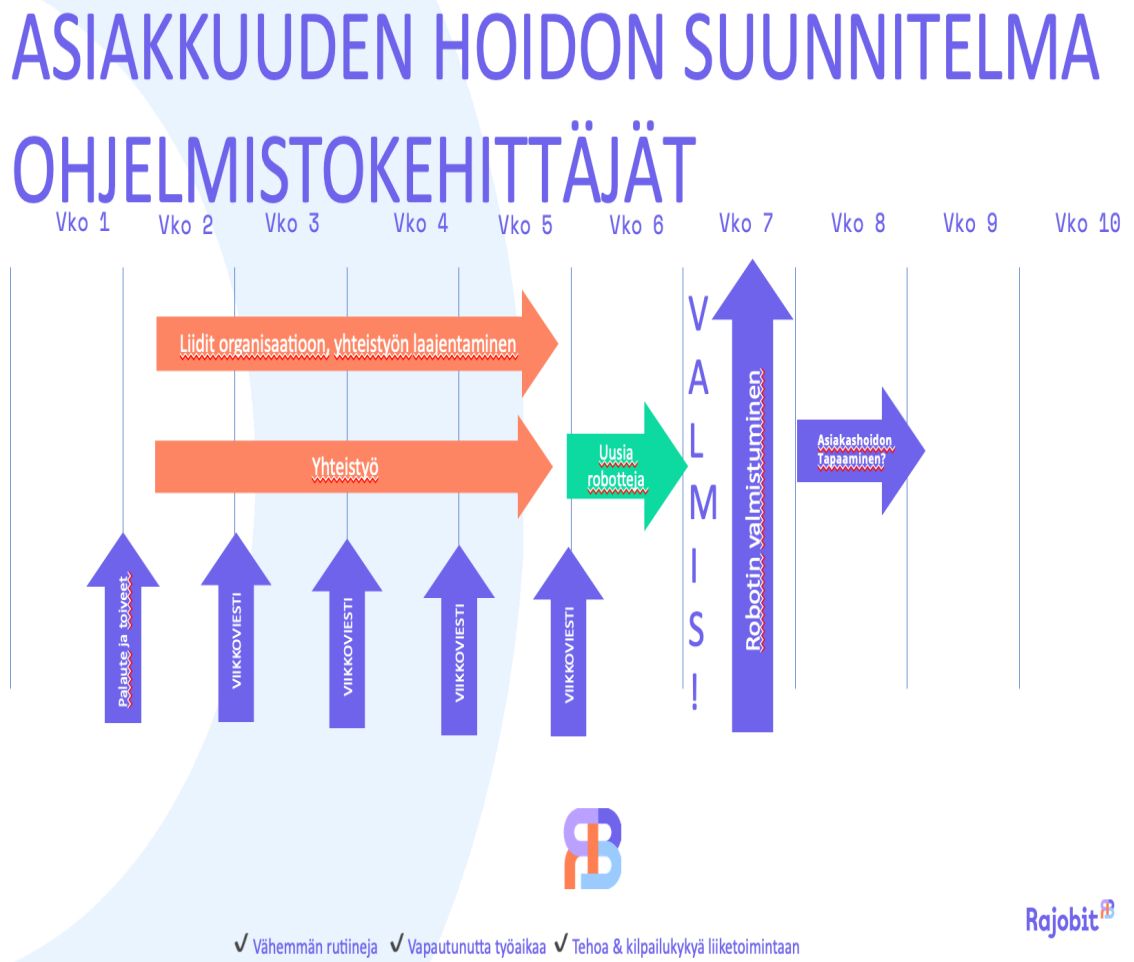
6. ASIAKKUUDEN HOITOSUUNNITELMA

Työn tuloksena syntyi asiakkuuden hoitosuunnitelma. Yrityksessä ei ollut aiemmin huomioitu asiakaskokemusta tai rakennettu asiakkuuden hoitosuunnitelmaa. Suunnitelma on kehitetty opinnäytetyön konstruktivisen tutkimuksen pohjalta. Asiakkuuden hoitosuunnitelman vaiheita kokeiltiin käytännössä jo opinnäytetyön etenemisen aikana. Toteutetut toimenpiteet osoittautuivat toteutetun toiminnan myötä saadun palautteen perusteella toimiviksi. Asiakkuuden hoitosuunnitelmalle luotiin vakiintuneet prosessit ohjelmistokehittäjien arjessa. Jokaisen ohjelmistokehittäjän kanssa varattiin erillinen koulutuspäivä prosessien ja asiakaskokemuksen ymmärryksen läpikäymiseksi. Varsinaiset hyödyt kehittämistehtävästä tulevat konkreettisesti ilmi tulevaisuuden saavutuksina.

Uusi toimintamalli auttaa parantamaan asiakaskokemusta ja myymään tyytyväisille asiakkaille enemmän palveluita. Ohjelmistokehittäjien ja asiakkaiden osallistaminen tutkimusprosessin aikana olivat tärkeässä roolissa luomaan uuden toimintamallin, joka mahdollistaa asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittymisen. Tutkimuksen pohjalta luotu uusi toimintamalli auttaa ohjelmistokehittäjiä jäsentämään omaa työtään ja ymmärtämään paremmin asiakkaiden vaatimuksia. Tyytyväiset asiakkaat myös suosittelevat yrityksen tarjoamaa laadukasta palvelua.

Kuviossa neljätoista on kuvattuna asiakkuuden hoitosuunnitelman osaa. Tämä malli on kehitetty haastatteluiden ja teorian pohjalta. Ensimmäisenä konkreettisenä vaiheena toteutettiin asiakkaille lähetettävä viikkoviesti, jossa asiakkaille ilmoitetaan tilatun ohjelmistorobotin kehityksen vaihe viikoittain. Viikkoviestiprosessille luotiin projektijohtamisen työkaluihin erillinen tarkistuspiste, josta voidaan seurata asiakkaille raportoituja työvaiheita projektikohtaisesti viikoittain. Tämä auttaa jatkossa myös ohjelmistokehittäjiä jäsentämään omaa työtään. Toteuttamisen tavoitteena on viestinnän parantaminen. Asiakkaat, joille kehitetään ohjelmistorobottia tulevat jatkossa saamaan viikkoviestissä tilannekuvauksen käynnissä olevan prosessin kehityksen tilanteesta ja mahdollisista huomioista. Asiakkaiden osallistaminen viestinnällisesti mahdollistaa laadukkaan lopputuloksen.

Asiakkuuden hoitosuunnitelmassa luotiin valmis alusta, jonka avulla kartoitetaan uusien asiakkaiden asiakaskokemusta heti ensimmäisen ohjelmistorobotin valmistuttua, kuten kuviossa neljätoista on kuvattu. Alustan avulla asiakasta voidaan huomioida ja Rajobit Oy:n asiakkuuden hoitosuunnitelmaa edelleen kehittää tulevaisuudessa vastaamaan tehokkaammin asiakkaiden tarpeita.



KUVIO 14. Kuvankaappaus asiakashoidon suunnitelmasta ja asiakkaan matkasta.

Kehittämistehtävän toteuttamisen aikana havaittiin, että mikäli asiakaskokemus on ollut laadukas, asiakkaat myös tilaavat huomattavasti nopeammin uusia ohjelmistorobotteja. Siitä huolimatta, että kyseisten asiakkaiden kanssa yhteistyö on vasta aloitettu. Tässä onnistunut ja ajantasainen viestintä oli merkittävässä roolissa.

Kuviossa viisitoista kuvattuna viikkoviestin pohja. Viikkoviestin tarkoitus on parantaa asiakaskokemusta ja kommunikaatiota nopeasti ja helposti. Viikkoviestin lähettämiseen ei ole tarpeen käyttää paljoa aikaa. Viestissä hyödynnetään alla olevaa viikkoviestipohjaa.

Viikkoviestin sisältö

Otsikko:	Asiakasviesti: asiakasnumero projektin nimi (esim: Asiakasviesti: 30096_Pajero_ostolaskut)
Viestin vastaanottaja:	Päätäjä ja kehityksestä vastaava yhteyshenkilö
Esimerkki viestin sisällöstä:	Hei, Haluamme pitää teidät ajan tasalla käynnissä olevasta yhteistyöstämme ja kehityksessä olevien robottien tilanteesta. Kehityksen vaihe: __ Tavoiteaikataulu: __ Ensi viikolla kehityksessä tapahtuu: __ Mitä tarvitsemme teiltä: (poista tarvittaessa) Terveisin, <i>Sinun nimesi</i>

KUVIO 15. Kuvankaappaus asiakashoidon suunnitelman toteutuksesta: viikkoviestin prosessi

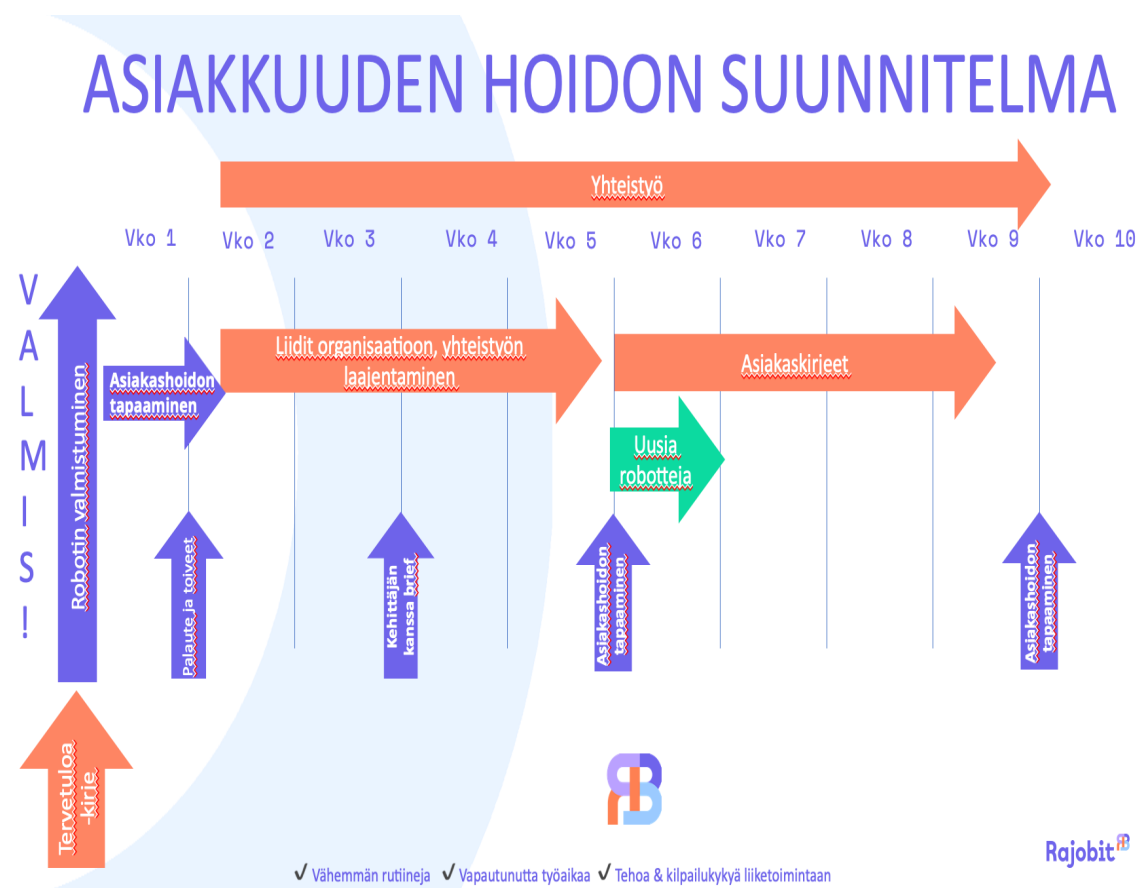
Asiakkuuden hoitosuunnitelman toteuttaminen tutkimuksen edetessä tuotti tuloksia:

Tutkimuksen tulosten perusteella opinnäytetyöntekijälle luotiin yrityksessä uusi rooli. Uusi rooli keskittyy asiakkaiden hoitamiseen ja ohjelmistokehittäjien kouluttamiseen. Tarkoituksena saavuttaa entistäkin enemmän kannattavaa kasvua. Tutkimuksen pohjalta kehitettyä asiakkuuden hoitosuunnitelmaa toteutettiin konkreettisesti opinnäytetyön tekijän toimesta: talvella 2021 ja keväällä 2022. Asiakkaiden kanssa tehtävä kehittäminen ja heidän osallistamisensa on arvokasta.

Tutkimuksen edetessä työn tuloksia kokeiltiin ja toteutettiin yhdessä asiakkaiden kanssa jatkuvasti. Asiakkaat tuovat yritykselle arvokasta informaatiota nimenomaan heidän kokemuksistaan ja perspektiivistään. (Hänti 2021, 182.)

Yhteistyö on ihan hyvää sillä tavalla, että on erilaisia tapaamisia liittyen lisäarvon luomiseen. Tietyllä tavalla hyvä, että joku muukin peilaa asioita yhteistyössä. Toisen robotin kehityksessä tuli fiilis, että on pimennossa. Sitten alkoi tulemaan viikkoviestejä. Se oli hyvä, että kuulee mitä siellä tapahtuu taustalla. Ehkä voisi lisätä vielä tarkemmin arviota valmistumisaikataulusta.

Asiakkuuden hoitosuunnitelmaa avattu kuviossa kuusitoista. Kuviossa on esitetty, kuinka asiakkaille kehitetty tervetuloa asiakkaaksi -kirje lähetetään heti yhteistyön alussa. Kuviossa on havainnollistettu, kuinka automatisoiduilla asiakaskirjeillä pyritään tukemaan laadukasta asiakasyhteistyötä.



KUVIO 16. Kuvankaappaus asiakkuuden hoitosuunnitelman toteutuksesta

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Tämä opinnäytetyö on pyritty toteuttamaan ja suunnittelemaan tieteellisen tiedon vaatimuksia noudattaen. Työssä on hyödynnetty tieteellisen vaatimuksien ja tutkimuksen vaatimia lähestymistapoja, kuten huolellisuutta, rehellisyyttä ja täsmällisyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 5.3.) Tutkimus tuki opinnäytetyön tekijän roolia yrityksessä ja auttoi luomaan sisältöä yritykselle uuteen tehtävänkuvaan, joka otettiin haltuun opinnäytetyöprosessin aikana. Uusi rooli on vastata Rajobit Oy:n nykyisistä asiakkuuksista ja toisesta ohjelmistokehityssolusta. Opinnäytetyö auttoi ymmärtämään entistä paremmin asiakastyön merkitystä ja vahvisti opinnäytetyön tekijän kiinnostusta asiakastyötä kohtaan. Toimeksiantajayritys sai arvokasta tietoa suoraan yhtiön asiakkailta millaiseksi he yrityksen tuottaman palvelun kokevat.

Opinnäytetyö onnistui tavoitteissaan. Teorian tukemana kehitetyn asiakkuuden hoitosuunnitelman vaiheita toteutettiin jo työn kehitysvaiheessa osaksi yrityksen vakiintuneita toimintamalleja. Konkreettisesta toteutuksesta saatiin asiakkailta välittömästi palautetta, jonka pohjalta suunnitelmaa voitiin edelleen optimoida. Asiakkaiden antama palaute osoitti, että asiakashoidon suunnitelma on onnistuttu rakentamaan asiakkaiden tarpeita kuunnellen. Tutkimusprosessin aikana asiakaskokemuksen korostaminen ja sen tärkeyden nostaminen korostivat ohjelmistokehittäjille asiakaskokemuksen tärkeyttä ja lisäsivät heidän ymmärrystään asiakkaiden asiakaskokemuksen ja konsultoivan asiakastyön tärkeydestä ja merkityksestä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimushaastattelut tehtiin anonymisti ja kaikki mahdollinen yksilöivä tieto asiakkaista salattiin pois tutkimuksesta. Eettisyyden toteutuksesta edesauttoi rehellinen ja rehti kanssakäyminen haasteluun osallistuvien henkilöiden kanssa. Useat haastateltavat kommentoivat, että ovat mielissään siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillensä on merkitystä. Kehittämistyön etiikan suhde varsinaiseen tutkimukseen on jakautunut. Etiikka vaikuttaa tutkimukseen monin eri tavoin. Tulokset ovat suhteessa etiikkaan siten, että eettiset

lähtökohdat vaikuttavat tutkijan tekemiin johtopäätöksiin ja toisaalta eettiset valinnat vaikuttavat tutkimuksen toteuttamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, kappale 5.)

Jatkokehitysmahdollisuudet opinnäytetyön perusteella tulee keskittää ohjelmistokehittäjien osallistamiseksi myyntityöhön ja asiakkaita konsultoivaan rooliin. Asiakashoidon suunnitelman toteuttaminen osoitti, ettei pelkkä suunnitelma ole riittävä. Tarvitaan selkeitä koulutuksia ohjelmistokehittäjien asiakastyöhön. Tämä tulee vaatimaan asiakashoidon resurssien uudelleen sijoittamista. Yhtiön tulee pohtia myös kannustin- ja palkkiomallin päivittämistä tukemaan ja ohjaamaan asiakastyön tärkeyttä asiakasvastuullisten ohjelmistokehittäjien arjessa. Tutkimuksen perusteella tulevien rekrytoitavien asiantuntijoiden osaamisprofiilin painopistettä. Henkilöprofiilien painopistettä tulee keskittää ohjelmointitaitojen lisäksi asiakastyöhön soveltuvaksi. Tutkimustuloksia pystytään edelleen kehittämään ja niiden avulla luodun asiakkuuden hoitosuunnitelman ansiosta yhtiön on mahdollista saavuttaa entistä parempia asiakaskokemuksia. Tutkimuksen tekijän näkökulmasta nykyisten asiakkaiden mahdollistama kasvu on yrityksen kivijalka. Asiakaskokemusta tulee vaalia ja edelleen kehittää.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin seudun Kauppakamari.

Asiakaskokemus. N.D. Haettu 19.12.2021. <http://perttuahvenainen.fi/konsultointipalvelut/>

Asiakatieto. n.d. Rajobit Oy. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/rajobit-oy/29072833/taloustiedot>

Duncan, K. Blogi. How to calculate LTV for SaaS the right way. Maaliskuu 11, 2015. Luettu 5.3.2022. <http://blog.profitwell.com/how-to-calculate-ltv-for-saaS-the-right-way>

Eskola J. & Suoranta J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gentile, C., Spiller, N., Noci, G. 2007. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. European Management Journal 25(5), 395-410.

Helms, Marilyn. M., & Nixon, J. 2010. Journal of strategy and management, 2010-08-10, [Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade](#)

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner., R. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. 2021

Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan: asiakaskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent.

Lampinen S. & Ropponen J. 2018. Revenue growth platform – A strategic and tactical guidebook for securing growth.

Lemon, Katherine N ; Verhoef, Peter C. Journal of marketing, 2016-11-01. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Strategiatyökaluja. Onnistu strategiassa. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Luettu 13.2.2022 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/IAJBHXCTDG#kohta:1>

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Haettu 30.12.2021 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Metoditietämystä kaikille. 2000. Luettu 20.11.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Mehta, N., Steinman, D., Lincoln, Martinez, M. 2016. Luettu 1.4.2021. Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue

Meyer, C., & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard Business Review.

Mäntyneva M. 2019. Key Account Management – kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Printon: Viro.

Rajobit Oy. n.d. Yritys. Verkkosivu. Luettu 11.6.2022

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Visma. Blogi. Asiakkuuksien tunnusluvut – näin mittaat asiakaskokemuksia. 12.4.2019. Luettu 30.4.2022. <https://psa.visma.fi/blog/asiakkuuksien-tunnusluvut/>

Väisänen, K. 2018. Väärää vientiä: mene itään tai länteen, mutta tee kotiläksysi. Helsinki: Alma Talent. 2018.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C., Robinson, W., Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. Julkaistu 10.4.2017. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/search?q=Judy%20Zolkiewski>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1. Oma vastuualue?
2. Mitä kuuluu?
3. Miksi lähditte asiakkaaksi?
4. Miten yhteistyö on sujunut?
5. Millaiseksi koette yhteistyön Rajobitin kanssa?
6. Millaista konkreettista lisäarvoa olette yhteistyöstä saavuttaneet?
7. Mitä toivoisitte yhteistyöltä Rajobitin kanssa ja millaista yhteydenpito olisi parhaimmillaan teidän mielestänne?
8. Mitä organisaatiossanne on puhuttu robotiikan hyödyntämisestä tulevaisuudessa?
9. Millaisia uusia hankkeita teillä on, joissa robotiikka voisi tehostaa liiketoimintaa?
10. Kehitysajatukset Rajobitille:
11. Jotta yhteistyö toimi entistä paremmin, kenen kanssa meidän kannattaisi vielä jutella:
12. Suositteletko Rajobittia mikä arvosana 1-10 -> referenssit
13. Muuta