

B2B-yrityksen kilpailuedun kirkastaminen

Case: Näkemystehdas MBE Oy

Tiivistelmä

Tekijä(t) Nenna Lehtonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 34 sivua, 1 liite	Valmistumisaika Syksy 2022
Työn nimi B2B- yrityksen kilpailuedun kirkastaminen Case: Näkemystehdas MBE Oy		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutus		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Näkemystehdas MBE Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on Näkemystehdas MBE Oy. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää MBE:lle selkeä ja kirkastettu kilpailuetu ja erottautumistekijöitä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Työssä toimeksiantajan nykyistä tilannetta kartoitettiin SWOT-analyysin avulla.</p> <p>Työn tietoperustassa tutkittiin markkinoinnin kilpailukeinoja 7P:n mallin sekä markkinointimixin mukaisesti, kilpailuetua ja sen käsitteitä, kolmea pääkilpailustrategiaa sekä asiakaskokemuksen käsitteitä. Työn tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, menetelmänä toimi puolistrukturoitu puhelinhaastattelu toimeksiantajan yritysasiakkaille. Osana tutkimusta toteutettiin kilpailija-analyysi Näkemystehdas MBE:n kolmesta pääkilpailijasta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että MBE:n kirkastettu ja selkeä kilpailuetu on luottamus. MBE rakentaa luottamusta asiakkaaseen, joka tehostaa asiakkaan myyntiä. Luottamusta voidaan jatkossa korostaa vielä enemmän esimerkiksi tuomalla esiin se heidän omissa arvoissaan.</p>		
Asiasanat Markkinoinnin kilpailukeinot, kilpailuetu, kilpailustrategiat, asiakaskokemus		

Abstract

Author(s) Nenna Lehtonen	Type of Publication Thesis, UAS	Published Autumn 2022
	Number of Pages 34 pages, 1 appendix	
Title of Publication Clarifying the competitive advantage of a B2B company Case: Näkemystehdas MBE Oy		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Näkemystehdas MBE Oy		
Abstract <p>The thesis was commissioned by Näkemystehdas MBE Oy. The aim of this thesis was to find a clear competitive advantage for the case company by offering relevant solutions that can help them in the future. The issue was being approached from the point of view of customer experience. The case company's current situation was analyzed using by the SWOT-analysis.</p> <p>The theoretical framework focused on the marketing competitive tools according to 7P model and the marketing mix, competitive advantage, three competitive strategies according to Michael E. Porter and concepts of the customer experience. The study was conducted by using qualitative research method. The primary applied method was semi-structured phone interview to the case company's clients. Part of the research was a competitor analysis which consisted of the case company's three main competitors.</p> <p>According to research results the case company's competitive advantage is trust. The case company has already built trust to their customers, but they can make it more clear in the future by bringing it up more than before.</p>		
Keywords Marketing mix, competitive advantage, competitive strategy, customer experience		

Sisällys

1	Johdanto.....	2
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	2
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset.....	2
2	Toimeksiantajan esittely.....	4
2.1	Näkemystehdas MBE Oy.....	4
2.2	SWOT-analyysi yrityksen nykytilanteesta.....	5
3	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	7
3.1	7 P:n malli.....	7
3.2	Markkinointimix.....	10
3.3	Strateginen markkinointi.....	11
4	Kilpailuetua etsimässä.....	13
4.1	Kilpailuedun määritelmä.....	13
4.2	Kolme kilpailuetua.....	14
4.3	Kolme lähtökohtaa kilpailuedun luomiselle.....	14
4.4	Kilpailun perusstrategiat.....	15
5	Asiakaskokemus.....	18
5.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	18
5.2	Asiakaskokemuksen tasot.....	18
5.3	Asiakaskokemus yrityksen kilpailuetuna.....	19
6	Tutkimus.....	22
6.1	Tutkimuksen toteutus ja menetelmä.....	22
6.2	Kilpailija- analyysi.....	22
6.2.1	Samankaltaisuustekijät.....	26
6.2.2	Erotautumistekijät.....	26
6.3	Tutkimuksen tulokset.....	27
6.4	Kehitysehdotukset.....	30
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	32
	Lähteet.....	33

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Näkemystehdas MBE Oy:lle. Kyseessä on B2B-yritys, joka tuottaa laajasti eri markkinoinnin ja viestinnän palveluja yrityksille. Yritys toimii Lahden alueella. Aiheeksi valikoitu toimeksiantajan ehdottamana B2B-yrityksen kilpailuedun löytäminen ja kirkastaminen.

Aihetta lähestytään asiakaskokemuksen näkökulmasta, sillä nykypäivänä asiakaskokemus on selkeästi nostanut asemaansa yritysten kilpailuetuna. Asiakaskokemus on aina uniikki kilpailuetu, jota muiden yritysten on vaikea jäljitellä. Asiakaskokemuksen strateginen hyödyntäminen on kuitenkin toimialakohtaista ja liikkeelle tulisi aina lähteä oman toimialan tarkalla kilpailutilanteen analysoinnilla asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Toimeksiantajan yritys on tällä hetkellä epävarma omasta selkeästä kilpailuedustaan, joten opinnäytetyön päätavoitteena on löytää kirkastettu ja erottuva kilpailuetu toimeksiantajan yritykselle sekä menetelmiä ja ratkaisuja, joita toimeksiantaja voisi myös jatkossa hyödyntää. Liikkeelle lähdetään laajasta nykytilanteen kartoittamisesta, käyttäen apuna SWOT-analyysia, jonka avulla pystytään tunnistamaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia.

Työn tietoperustassa käsitellään ensin markkinoinnin kilpailukeinoja 7P:n mallin sekä mallista johdetun markkinointimixin kautta. Tästä siirrytään analysoimaan kilpailuedun käsitteitä sekä Porterin kolmea peruskilpailustrategiaa. Viimeisenä tietoperustan aiheena on asiakaskokemus ja sen tasot sekä asiakaskokemus yrityksen kilpailuetuna. Lopuksi toteutetaan laadullinen tutkimus puolistrukturoituna puhelinhaastatteluna MBE:n yritysasiakkaille ja sen analysointi sekä lopulliset kehitysehdotukset kilpailuedun löytämiseksi.

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja menetelmäksi valitaan puolistrukturoitu puhelinhaastattelu. Puolistrukturoidussa menetelmässä kysymykset laaditaan ennakkoon, mutta haastateltavien annetaan vastata niihin vapaalla tavalla (Hyvärinen ym.). Haastatteluiden kysymykset keskittyvät pääosin asiakkaiden kokemukseen MBE:stä. Tutkimuksen tulokset analysoidaan aineistolähtöisellä analyysilla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset perustuvat kilpailijoista erottautumiseen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Työssä on päätutkimuskysymysten lisäksi alatutkimuskysymyksiä.

Päätutkimuskysymykset:

- Kuinka MBE erottautuu kilpailijoista?
- Mikä on MBE:n kilpailuetu?

Alatutkimuskysymykset:

- Kuinka juuri MBE:n asiakaskokemus eroaa muista toimialan yrityksistä?
- Kuinka MBE:n kilpailijat erottautuvat muista?

2 Toimeksiantajan esittely

2.1 Näkemystehdas MBE Oy

Näkemystehdas MBE Oy on perustettu vuonna 1984 Vänni Saarion toimesta. MBE:n merkityksellinen historia, tukeva pohja ja vankka kokemus on auttanut menestyksessä nopeasti kehittyvällä alalla. Näkemystehdas on saanut nimensä yrityksen päätehtävästä eli näkemysten tuottamisesta sekä toimiston sijainnista vanhassa Rauten tehtaassa. (mbe.)

Näkemystehdas MBE toimii asiantuntijana strategisessa B2B markkinoinnissa ja viestinnässä. Heidän palveluihinsa kuuluu markkinoinnin ja viestinnän kehitysanalyysit, strateginen suunnittelu niin sisällön, brändin, markkinoinnin kuin viestinnän puolesta sekä brändi-ilmeen suunnittelu. MBE:n mottona on *Aina ajattelun kanssa*, johon kiteytyy niiden arvot: näkemys, nopeus, rohkeus ja hymy. Nämä arvot ohjaavat heidän jokapäiväistä tekemistään sekä mahdollistavat merkitykselliset ja pitkäaikaiset asiakassuhteet. (mbe.)

Yrityksen nykytilanteen kartoittamiseksi käytetään SWOT-analyysia. SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jolla kartoitetaan organisaation toimintaympäristöä sekä sen toimintakykyä kokonaisuutena. SWOT-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista: Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-nelikentässä kuvataan kahta ulottuvuutta, eli sisäistä- ja ulkoista ympäristöä. Sisäiseen ympäristöön liittyvät vahvuudet ja heikkoudet, kun taas ulkoinen ympäristö käsittää mahdollisuudet ja uhat. (Pöyhönen 2018.) Kuviossa 1. on esitetty Näkemystehdas MBE:n SWOT-analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Erottuva brändin visuaalinen ilme - Monikanavaisuus - Asiantuntevat blogit, webinaarit ja sosiaalisen median kanavat - Asiakkaiden sitouttaminen - Tiimityöskentelyn toimivuus, kaikkien näkökulmien huomioon ottaminen - Avarakatseisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Näkyvyys - Oma IT-osaaminen - Enemmän kontaktia kasvotusten asiakkaisiin - Lisäpalvelujen esiintuominen jo asiakassuhteen alussa

Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - Potentiaalisten asiakkaiden lisääntyvä määrä - Yhteistyö suurten yritysten kanssa - Suurien verkostojen luominen 	<ul style="list-style-type: none"> - Samojen palveluiden lisääntynyt tarjonta - Kilpailun kiristyminen - Hintojen nousu

Kuvio 1. Näkemystehdas MBE:n SWOT-analyysi

2.2 SWOT-analyysi yrityksen nykytilanteesta

Vahvuudet

MBE:n selkeinä vahvuuksina on heidän omaperäinen ja yhtenäinen brändin ilme, joka näkyy myös heidän sosiaalisen mediansa kanavissa. MBE:n asiantuntevuus on käsin koskettavissa heidän asiantuntija blogikirjoitusten sekä webinaarien kautta, jotka ovat kaikille halukkaille nähtävissä. (mbe.) Selkeäksi vahvuudeksi voidaan luokitella monikanavaisuus, sillä kaikki potentiaaliset asiakkaat eivät aina ole samoissa kanavissa. MBE julkaisee aktiivisesti sisältöä esimerkiksi Facebookissa, Instagramissa, LinkedInissa sekä heidän omilla verkkosivuillaan. Ulkopuolinen saa MBE:n sosiaalisen median kautta energisen, iloisen ja asiantuntevan kuvan. Heidän tiiminsä tuo sosiaalisen median julkaisussa esille omaa asiantuntemusta ja ryhmähenkeä.

Heikkoudet

Heikkouksina voidaan nähdä MBE:n tämänhetkinen näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Tämä näkyy esimerkiksi seuraajamäärinä sekä seuraajien aktiivisuutena tykkäysten ja kommentoinnin suhteen.

Tutkimuksen tuloksista saatiin kerättyä haastateltavilta asiakkailta kehitysehdotuksia MBE:lle. Näistä saatiin muodostettua SWOT-analyysiin heikkouksia, jotka on mahdollista muuttaa vahvuuksiksi. MBE:n oma IT-osaaminen ei ole vahvaa, joten hankalissa tilanteissa apu joudutaan hakemaan ulkopuolelta. Kasvotusten käytävien palaverien määrä asiakkaiden kanssa on vähäistä, joten niitä tulisi lisätä. Lisäpalveluja voitaisiin tuoda esille enemmän

jo asiakassuhteen alkuvaiheilla, jotta asiakas saa käsityksen siitä mitä kaikkea muutakin on mahdollista toteuttaa.

Mahdollisuudet

Mahdollisuuksina MBE:lle on esimerkiksi saada yhteistyöprojekteja suurien yritysten kanssa, joka tarkoittaisi myös lisää näkyvyyttä MBE:n palveluille. Tätä kautta MBE:n olisi mahdollista luoda uusia verkostoja ja herättää mielenkiintoa potentiaalisissa asiakkaissa. Uusia yrityksiä tulee jatkuvasti lisää, joten lisääntyvän näkyvyyden sekä mielenkiintoa herättävien referenssien kautta olisi mahdollista saada myös uusia asiakkaita.

Uhat

Tämänhetkisessä maailmantilanteessa moni yritys voinut joutua leikkaamaan omia menojaan. Osa yrityksistä saattaa lähteä miettimään asiaa niin, että he hoitaisivat markkinointia ja mainontaa itse, jolloin yrityksen kanssa yhteistyötä tekevästä mainostoimistosta luovutaisiin. Yleisesti ottaen, kun maailman taloudessa on huonoja aikoja, varovaisuus saattaa näkyä yritysten investoinneissa ulkoistettuun markkinointiin. (Kröger 2016.) Toisaalta kaikkien yritysten resurssit eivät välttämättä riitä toteuttamaan toimivaa markkinointia itse, jolloin mainostoimiston apu on paikallaan. Uhkana voidaan myös nähdä saman toimialan yritysten lisääntyvä määrä ja tätä kautta kilpailun kiristyminen. Tämän vuoksi oman uniikin kilpailuedun löytäminen on merkityksellistä.

3 Markkinoinnin kilpailukeinot

3.1 7 P:n malli

Markkinoinnin kilpailukeinot auttavat yrityksiä pysymään perässä jatkuvasti muuttuvassa markkinatilanteessa. Näiden keinojen avulla yritykset selkeyttävät omat ostajapersoonansa, arvolupauksensa sekä tärkeimmät markkinoinnin tavoitteensa. Markkinoinnin kilpailukeinojen määrittelyminen on osa yrityksen markkinointistrategiaa. (Huttunen 2021.) Markkinoinnin kilpailukeinoja on perinteisesti jaettu 4 P:n malliin, jota on kritisoitu muun muassa liian tuotelähtöiseksi ja vanhentuneeksi ajattelutavaksi. Tämän vuoksi siitä on myöhemmin kehitetty laajempi 7 P:n malli sekä markkinointimix. Teknologian kehittyessä on tullut myös uusia näkemyksiä digitaaliseen, eli verkossa tapahtuvaan markkinointiin. Kilpailukeinot eroavat esimerkiksi 7 P:n mallin kilpailukeinoista siten, että näitä keinoja käytetään vain internetissä. (Bergström & Leppänen 2021.)

Digitaalisen markkinoinnin kilpailukeinoja ovat personointi eli palveluiden tai tuotteen räätälöinti tietyille segmentille tai yksittäiselle asiakkaalle sopivaksi. Asiakkaan osallistaminen on yksi kilpailukeinoista, eli asiakkaan annetaan esimerkiksi osallistua tuotekehitykseen. Viimeisenä kilpailukeinona on verkostoituminen. Tässä tapauksessa verkostoitumisella tarkoitetaan asiakkaiden muodostamia verkostoja sekä asiakkaiden kesken lähetettyjä markkinointiviestejä. (Bergström & Leppänen 2021.)

7 P:n malli muodostuu nimensä mukaisesti seitsemällä P:llä alkavasta englanninkielisestä sanasta (Bergström & Leppänen 2021). Seuraavissa kappaleissa on esitetty jokainen markkinoinnin kilpailukeino yksitellen.

Product- Tuote/palvelu

Tuotteella tai palvelulla tarkoitetaan sitä, mitä yritys tuottaa. Se kehitetään vastaamaan asiakkaan ydintarvetta, esimerkiksi kuljetustarpeeseen voidaan vastata autolla. (Allen 2020.) Tuote tai palvelu on keskeisin kilpailukeino yrityksille. Muut 7 P:n mallin kilpailukeinot rakentuvat aina tuotteen/palvelun ympärille. Ennen varsinaisen tuotteen lanseerausta tulisi miettiä tarkat asiakasryhmät, joita halutaan tyydyttää. Tämän jälkeen voidaan miettiä tuote/palvelu, joka sopii vastamaan asiakkaiden tarpeita. Tuotteen tavoitteena on siis vastata asiakkaan odotuksia ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaskeskeisyys on nykypäivänä merkityksellinen käsite, joka liittyy suoraan myös tuotteeseen ja palveluun. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisiä tuotteita saatetaan muokata asiakkaan tarpeiden mukaan. (Bergström & Leppänen 2021.)

Tuotteen matka kilpailukeinoksi alkaa yrityksen liikeidean ja strategian määrittelystä, eli mitä tavoiteltaville kohderyhmille halutaan tarjota. Tästä päästään brändilupaukseen sekä tuotepolitiikkaan. Nämä toimivat yhdessä pohjana tarjoomalle, joka koostuu valikoima- ja lajitelma päätöksistä sekä tuotekokonaisuudesta. Tuotekehitys ja tuotteistaminen kuuluvat tarjooman suunnitteluun. Tuotteen elinkaari alkaa, kun se on lopulta valmis markkinoille. Brändi saa arvonsa markkinoilla, kun tuote on löytänyt asemansa ja positioitunut ostajien mieleen. (Bergström & Leppänen 2021.)

Price- Hinta

Hinta on tärkeä kilpailukeino, se varmistaa yrityksen taloudellisen menestyksen ja kannattavuuden. Hinta on myös ainoa markkinoinnin kilpailukeino, joka on tuloja tuottava elementti, tämän vuoksi oikean hinnan määrittäminen on merkityksellistä. (Allen 2020.) Yrityksen kustannukset ovat yleisesti hinnoittelun lähtökohtana, muita huomioon otettavia tekijöitä on esimerkiksi kilpailutilanne, liiketoiminnalliset tavoitteet, asiakkaan kokema arvo sekä erilaisten asiakkaiden hintaherkkyys. Ennen kuin yritys määrittää hintansa, tulisi arvioida hinnoitteluun vaikuttavat tekijät sekä päättää yrityksen hintapolitiikka. Hinnan tulisi olla aina helposti muutettavissa esimerkiksi kustannusten äkillisen nousun vuoksi tai kilpailijoiden muuttuneiden hintojen vuoksi. Usein yrityksillä hinta on operoitavissa eri asiakasryhmille tai yksittäisille asiakkaille. (Bergström & Leppänen 2021.)

Place- Saatavuus

Saatavuuden tarkoitus kilpailukeinona on tehdä ostaminen mahdollisimman helpoksi. Saatavuuteen liittyy myös jakelukanavien valinta. Vaikka saatavuus olisi hyvä, se ei tarkoita, että tuotteiden tulisi olla saatavilla kaikkialla. Yrityksen on hyvä seurata omia kohderyhmiään ja heidän käyttämiään kanavia, jotta palveluiden ja tuotteiden jakelutie osataan valita oikein. Näin ostaminen on helpompaa myös asiakkaalle. Tuotteet tulisi olla tarjolla siellä, mistä suurin osa asiakkaista haluaa niitä ostaa. Saatavuuteen ei liity vain tuotteen saatavuus, myös tiedot tuotteesta tarkoittaa saatavuutta. (Bergström & Leppänen 2021.)

Tällä markkinoinnin kilpailukeinolla tarkoitetaan saatavuuden lisäksi paikkaa, jossa asiakkaat tekevät ostoksensa. Paikka voi olla fyysinen tila, sovellus tai verkkokauppa (Allen 2020). Yrityksen tavoittelema imago on suoraan yhteydessä saatavuuteen, sillä myyntikanavat- ja paikat valitaan halutun imagon perusteella. Yleensä suurin kilpailu yritysten kesken on pääsy jakelukanaviin tukku- ja vähittäiskaupassa. (Bergström & Leppänen 2021.)

Promotion- Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on kilpailukeinoista eniten ulospäin näkyvä. Mielikuvien luominen tuotteista ja asemasta markkinoilla sekä ostohalun ja kiinnostuksen herättäminen kuuluvat

olennaisesti markkinointiviestintään. Markkinointiviestinnässä on eri muotoja, kuten mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen ja PR eli tiedotus- ja suhdetoiminta. Näitä eri muotoja käytetään kohdemarkkinoiden ja yrityksen resurssien mukaan. Asiakasryhmät ovat oleellista erottaa tehdessä markkinointiviestintää, sillä eri ryhmät ovat eri kanavissa, ja sen mukaan ryhmille viestitään eri tavoilla. Alhaiset kustannukset ja kohderyhmän tavoittaminen vaikuttaa mainosvälineiden valintaan. Markkinointiviestintä on tärkeä osa suhteiden hoitamista asiakkaiden, jälleenmyyjien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Bergström & Leppänen 2021.)

Edistäminen on vahvassa yhteydessä markkinointiviestintään. Tällä tarkoitetaan viestinnän tapahtumista asiakkaille riippumatta heidän paikastaan ostajan polulla. Yrityksen tulisi aina pyrkiä herättämään asiakkaassa tietoisuutta, kiinnostusta ja halua, jotta toimintaa voidaan luoda. (Allen 2020.)

People- Henkilöstö

Henkilöstö on sisäinen markkinoinnin kilpailukeino. Jos yritys haluaa menestyä asiakasmarkkinoinnissa, on tärkeää panostaa henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon. Etenkin palveluja markkinoivassa yrityksessä, osaava henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä, sillä he tuottavat palvelut. Menestyäkseen kilpailussa, on tärkeää, että yritys pyrkii palkkaamaan parhaita mahdollisia henkilöitä sekä kehittämään heidän osaamistaan. Kun henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta, niin uusia ideoita syntyy myös helpommin. (Bergström & Leppänen 2021.) Henkilöstö on asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa koko asiakkaan matkan ajan ja kaikki henkilöstön toimet vaikuttavat asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Henkilöstön tulisi siis aina kiinnittää huomiota, kuinka esimerkiksi tiedustelut, tilaukset, reklamaatiot sekä sähköposti- ja puhelinkeskustelut hoidetaan asiakkaan kanssa. Voidaan siis todeta, että henkilöstö on ikään kuin yrityksen kasvot. (Allen 2020.)

Työntekijöiden pysyvyys yrityksessä on tärkeää, jotta yrityksen ei tarvitse jatkuvasti etsiä uusia työntekijöitä. Tämä vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen sekä parempaan palveluun. Yrityksen myynti ja kannattavuus lisääntyy, kun asiakkaat pidetään tyytyväisinä ja saadaan he suosittelemaan palveluja muille. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota omaan maineeseen, sillä hyvä maine edesauttaa myös osaavien työntekijöiden rekrytointia. Kannattavuuden parantuessa yrityksellä on enemmän resursseja panostaa henkilöstön hyvinvointiin, tuotteisiin, palveluihin ja asiakassuhteisiin. Yrityksen kilpailukyvyyn perusta on siis hyvä henkilöstö sekä asiakaspalvelu. (Bergström & Leppänen 2021.)

Processes- Palvelu prosessit

Tällä kilpailukeinolla tarkoitetaan yleisesti ottaen yrityksen kaikkia prosesseja eli toimintatapoja, jotka liittyvät palvelun tai tuotteen toimittamiseen asiakkaalle. Yrityksen sisäiset toimintatavat ovat myös osa prosesseja. (Huttunen 2021.)

Palveluprosessit ovat toimintojen ketju, jossa palvelu toteutetaan. Asiakslähtöisyys ja kilpailijoista erottautuvat palvelutavat ovat lähtökohtana yrityksen palvelutapahtumien suunnittelussa. (Bergström & Leppänen 2021.) Prosessien voidaan ajatella olevan kaikkea sitä, mikä tapahtuu yrityksen kulissien takana. Kaikki yritykset haluavat varmasti toteuttaa asiakkaalle mieleen jäävän ja sujuvan kokemuksen, mutta ilman tehokkaita prosesseja se on vaikea toteuttaa. Asiakkaan ostopolun vaiheiden ymmärrys, auttaa yritystä näkemään, mitä prosesseja he tarvitsevat, jotta asiakkaalle jäisi mahdollisimman positiivinen kokemus yrityksestä. (Allen 2020.)

Physical evidense- Palveluympäristö

Palveluympäristö on merkittävä kilpailutekijä monilla aloilla. Esimerkiksi kahvilan sisustus ja tunnelma voivat olla joillekin asiakkaille valintaperuste. Laajemmin palveluympäristö käsittää yrityksen sisäisen ja ulkoisen palveluympäristön sekä kaikki näkyvät palveluympäristön tunnusmerkit. Nykypäivänä suurin osa yrityksistä toimii myös verkossa, siksi sähköinen palveluympäristö on yhtä tärkeä. Tähän vaikuttaa esimerkiksi verkkosivujen toimivuus ja helppokäyttöisyys sekä kiinnostavien tuotteiden oikeanlainen sijoittaminen verkkosivuilla. (Bergström & Leppänen 2021.)

Ulkoisen palveluympäristö käsittää palvelupaikan ulkoiset, ympäristöön liittyvät tekijät, kuten rakennukset, pysäköintitilat ja opasteet. Sisäiseen palveluympäristöön puolestaan kuuluu tuotteiden esillepano, sisustus, ilman lämpötila, valaistus, opasteet ja henkilökunnan työasut. Asiakkaiden tarpeet ja asiakaskunta määrittää yleensä yrityksen palveluympäristön esimerkiksi lapsiperheiden ollessa suurta asiakaskuntaa yritykselle, tulisi yrityksen huomioida helppo liikkuminen rattaiden kanssa. Usein palveluympäristöä parantaa pienet elämykset asiakkaille, jotka saavat asiakkaan mahdollisesti palaamaan uudelleen yritykseen. Näitä voivat olla esimerkiksi erittäin hyvä asiakaspalvelu tai hyvät tarjoukset. (Bergström & Leppänen 2021.)

3.2 Markkinointimix

Yritysten päätavoitteena on tuottaa kilpailijoita parempaa arvoa asiakkaille. Tämä lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeiden kartoittamisesta, kysynnän selvittämisestä sekä kysynnän tyydyttämisestä eri ratkaisuilla. Jotta yritys voi saavuttaa näitä asioita, tulee sen suunnitella

markkinoinnin kilpailukeinot eli kokonaisuus, jolla lähestytään asiakkaita ja ulkoisia sidosryhmiä. Yrityksen valitsema markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta kutsutaan markkinointimixiksi. (Bergström & Leppänen 2021.)

Hyvin suunnitellun markkinointimixin avulla yritykset voi tunnistaa omia kilpailuetuja. Yritysten omien kilpailuetujen ja erottautumistekijöiden tunnistamisen on tärkeää, sillä muuten niitä ei voisi hyödyntää markkinoinnissa. Brändin rakentaminen voi olla myös haastavaa, jos omia erottautumistekijöitä ei tunnisteta. Markkinointimixistä on hyötyä kehityskohteiden havaitsemisessa, oikein järjestetyn markkinointimixin avulla voidaan huomata tiettyjä puutteita esimerkiksi hinnassa tai prosessien toimivuudessa. Markkinointimix auttaa parhaimmillaan yritystä hahmottamaan kokonaisuutta, jota kautta resurssit voidaan suunnata sinne missä niille on suurin tarve. Näin ollen liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa helpommin. (Huttunen 2021.)

Markkinointimixin käytössä tulisi muistaa oikeanlainen lähestymistapa. Yritykset saattavat lähestyä asioita liikaa yrityksen sisältä, jolloin markkinointimixin osien hallinnasta saattaa helposti tulla tärkeämpää kuin esimerkiksi asiakkaiden prosessien ja toimintojen ymmärtämisestä. Asiakkaita tulisi siis käsitellä yksilöinä, joille tuotetaan ratkaisuja, eikä heitä tulisi pitää vain yrityksen markkinoinnin kohteena. Toisaalta tämän kaltainen ajattelutapa saattaa sopia joillekin tietyille toimijoille, kuten kertakäyttötavaroita kauppaavalle yritykselle. (Grönroos 2009.)

3.3 Strateginen markkinointi

Strateginen markkinointi auttaa yritystä luomaan pysyvää kilpailuetua. Strategisen markkinoinnin onnistumisen edellytyksenä on ymmärtää markkinoiden tilannetta sekä arvioida sitä, miten ja milloin yrityksen olisi parasta kilpailla. Tilapäisten kilpailuetujen luominen on lisääntynyt digitalisaation haasteiden myötä, näillä kilpailueduilla pysytään kilpailijoiden edellä ja tuotetaan asiakkaille arvoa. Tilapäinen kilpailuetu voi muuttua myös pysyväksi kilpailueduksi, jos yritys saavuttaa etumatkan kilpailijoihin nähden sekä jatkaa arvon tuottamista asiakkaalle. (Kurvinen & Seppä 2016, 36.)

Punaisen langan muodostuminen on erittäin tärkeää onnistuneen markkinoinnin kannalta, sen tulisi mennä sujuvasti jokaisen yrityksen toiminnon läpi. Yritystä rakentaessa tulee kaikki toiminnot keskittää asiakkaan ympärille. Yrityksen markkinointiin vaikuttavat myös työntekijät ja johto omalla toiminnallaan, siksi tämä ajatus tulisi sisäistää koko organisaatiolle, kun tavoitteena on kasvattaa asiakasarvoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 36.)

Strategiseen markkinointiin liittyy myös haasteita, joita ovat esimerkiksi ymmärrys toimialan kokonaiskuvasta. Strategista markkinoijaa toteuttavan yrityksen tulisi aina ymmärtää

asiakkaitaan paremmin kuin muut. Strategisessa markkinoinnissa on tärkeää osata asemoida omat kilpailijat sekä osata hallita hinnoittelumekanismia ja markkinointimenetelmiä, jotka sovitetaan yhteen liiketoiminta-, brändi-, ja digistrategioiden kanssa. Tavoite on, että nämä toimivat hyvin yhdessä ja tukevat yrityksen liiketoimintaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 36–37.)

Asiakkaan toiminta keskiössä

Menestyvien yritysten liiketoiminnan perusteena on rakentaa tuote tai palvelu asiakkaan ympärille. Liikkeelle lähdetään aina miettimällä asiakkaan ongelmaa, johon ratkaisua haetaan ja mitä asiakas on valmis maksamaan tuotteesta/palvelusta. Tavoitteena on muuttaa ratkaistu ongelma arvon tunteeksi asiakkaalle. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Kun markkinointi rakennetaan heti tuotteeseen, ei sitä tarvitse keinotekoisesti lisätä jälkikäteen. Hyvälle tuotteelle markkinointi on erinomainen buustaus, mutta tuotteen ollessa huono, markkinointi on pitkittynyttä. Hyvä tuote ei riitä yksinään menestykseen, loistavan tuotteen siitä tekee se, että myös asiakkaat markkinoivat sitä yrityksen rinnalla. (Kurvinen & Seppä 2016, 37–38.)

Yrityksen tuotteesta tulee korvaamaton, kun se ratkaisee asiakkaan ongelman muita paremmin. Vaihtoehtoja löytyy todella paljon, eli kenenkään ei tarvitse tyytyä huonoihin vaihtoehtoihin, siksi yrityksen on erittäin tärkeää tunnistaa, mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat. Yrityksen vakuuttava asiakaslupaus jää helposti mieleen ja näin ollen se haastaa yritystä ylittämään asiakkaan odotuksia kerta toisensa jälkeen. Lunastettu ja odotukset ylittänyt asiakaslupaus on avain menestykseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 37–38.)

4 Kilpailuetua etsimässä

4.1 Kilpailuedun määritelmä

Kilpailuetu nähdään laajana käsitteenä, jolle löytyy myös paljon määritelmiä. Joidenkin käsitysten mukaan menestyvällä yrityksellä on automaattisesti kilpailuetu, jotkut ovat taas sitä mieltä, että markkinalähtöisyyttä tulisi korostaa kilpailuetua etsiessä. (Vierula 2021, 63.) Hyvä kilpailuetu syntyy, kun yrityksen strategia tuottaa lisäarvoa, joka on sellaista mitä kilpailijat eivät tuota. Kilpailuetu on tekijä, jota on hankala kopioida. Kilpailuetu on tie yrityksen menestykseen, tämän vuoksi yritysten tulisi tunnistaa oma kilpailuetunsa ja osata hyödyntää sitä oikealla tavalla. (Vierula 2021, 64.)

Yksi tärkeimmistä asioista kilpailuedun saavuttamisessa on tuottaa aina asiakkaille lisäarvoa esimerkiksi kokeilemalla uusia ja parempia ratkaisuja tai kehittämällä vanhoja ratkaisuja astetta paremmaksi. Näin asiakas voi kokea yrityksen palvelut/tuotteet paremmaksi kuin jo olemassa olevat samankaltaiset palvelut/tuotteet. (Vierula 2021, 65.) Yksinkertaisesti kilpailuedun voidaan siis sanoa olevan niitä tekijöitä, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan ja jotka ovat etenkin asiakkaalle merkityksellisiä asioita. (Rautiainen 2021).

Kilpailuedun rakentamisessa on hyvä lähteä liikkeelle ymmärtämällä asiakasta ja hänen tarpeitaan. Kun luodaan asiakkaan tarpeisiin vastaava tuote tai palvelu, niin asiakas on vakuutettava tuotteen ainutlaatuisuudesta ja toimivuudesta ja siitä, mitä sillä on mahdollista saada aikaan. (Rautiainen 2021.)

Kilpailukyky on eri asia kuin kilpailuetu, hyvällä kilpailukyvyllä yritys pystyy rakentamaan kilpailuetua. Kilpailukyky on siis liiketoiminnan sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka edesauttavat yrityksen pärjäämistä vapaassa kilpailussa. Kilpailukyvyn osatekijöihin kuuluu esimerkiksi hinta, yrityksen sijainti, tuotteet ja palvelut, yrityksen käytettävissä olevat resurssit, kilpailijat sekä tavoitettavuus. Yritys voi olla erittäin kilpailukykyinen omassa kotimaassa, mutta vientimarkkinoilla sen kilpailukyky voi olla vaatimattomalla tasolla. (Vierula 2021, 90.) Kilpailukykytekijöiden ajatellaan usein olevan verrattavissa yrityksen erottautumistekijöihin, ne kuitenkin ovat kaksi täysin eri asiaa. Kilpailukyky on ikään kuin yrityksen kyvykkyyttä olla markkinoilla varteenotettava toimija, jolla on kyky kilpailla muiden toimijoiden kanssa. Hyvä kilpailukyky ei siis tarkoita automaattisesti sitä, että yritys olisi edelläkävijä omalla markkina-alueellaan. (Rautiainen 2021.)

4.2 Kolme kilpailuetua

Strateginen kilpailuetu

Strateginen kilpailuetu syntyy yrityksen luodessa jotain uutta ja radikaalia. Tällä tarkoitetaan sellaista, jota ei osata odottaa tai jota toiset yritykset eivät pysty tarjoamaan, siksi strateginen kilpailuetu on kaikista merkittävin yritykselle. Toisaalta näiden syiden takia strategisesta kilpailuedusta syntyvän liikeidean vieminen markkinoille voi olla haastavaa. (Vierula 2021, 81.)

Ratkaiseva kilpailuetu

Ratkaiseva kilpailuetu on nimensä mukaisesti ratkaisuun johtavaa, käännteentekevää tai merkittävää. Ratkaiseva kilpailuetu voi tuoda markkinoille jotain kokonaan uutta tai lisätä jotain uutta olemassa olevaan tarjontaan. Tämä kilpailuetu eroaa strategisesta kilpailuedusta siten, että se on minkä tahansa yrityksen saavutettavissa. (Vierula 2021, 81.)

Erotteleva kilpailuetu

Erotteleva kilpailuetu eroaa strategisesta ja ratkaisevasta kilpailuedusta siten, että se ei ole niinkään asiakaslähtöinen kilpailuetu vaan se perustuu kilpailijoista erottumiseen eli tuotelähtöisyyteen. Tässä kilpailuedussa sosiaalinen pääoma ja viestintä on tärkeässä osassa, sillä samankaltaisen tarjonnan keskeltä esiin pääsee aktiivisen ja mielenkiintoisen viestinnän avulla. Vaikka yrityksen tuote ei juuri erottuisi massasta, niin oikeanlainen viestintä voi nostaa yrityksen positiivisesti esille muista kilpailijoista. Erottelevan kilpailuedun saavuttamiseksi ei riitä vain jatkuvassa äänessä oleminen. Erottuakseen muista on tuotava omaa persoonallisuutta ja karismaa esiin sekä tarjota uusia ratkaisuja kohderyhmälle haastaen jo markkinoilla olevat ratkaisut. (Vierula 2021, 82.)

4.3 Kolme lähtökohtaa kilpailuedun luomiselle

Tavoitelähtöinen

Yritys voi lähteä luomaan omaa kilpailuetuaan tavoitelähtöisesti, eli markkinoilta tulisi löytää potentiaalinen suunta esimerkiksi palveluntarjonnan kehittämisen kautta. Ympäristö voi aina muuttua, mikä voi johtaa yrityksen uudelleen sijoittumiseen. Kriittinen arviointikyky on tarpeen, kun yritys lähtee miettimään tekijöitä ja panostuksia, joita tavoitteeseen pääsyyn tarvitaan. (Vierula 2021, 84.)

Markkinalähtöinen

Markkinalähtöisesti kilpailuedun luominen tapahtuu silloin, kun yritys tunnistaa markkinoiden tarpeen tietyille osaamiselle, tuotteelle tai palvelulle, jota vielä kukaan muu ei ole huomannut. Näin ollen yritys lähtee luomaan tarpeeseen vastaavaa tuotetta tai palvelua. Ennen uuden tuotteen luomista tulisi miettiä sen vaikutuksia esimerkiksi investointeihin, nykyisen tuotesalkun mahdollisiin tuotepoistoihin, rekrytointeihin, oman toiminnan taipuvuuteen sekä brändimielikuvaan. (Vierula 2021, 84.)

Resurssilähtöinen

Kilpailuetu voidaan löytää myös yrityksen resursseista. Resurssilähtöinen kilpailuetu voi löytyä esimerkiksi yrityksen toimintatavoista, vahvuuksista tai prosesseista. Verrattuna fyysiseen tuotteeseen perustuvaan kilpailuetuun, on resurssilähtöinen kilpailuetu enemmän aineettoman pääoman sekä abstraktien asioiden ympärillä toimiva. Resursseihin perustuva kilpailuetu sopii hyvin esimerkiksi julkisen hallinnon toimijoille. (Vierula 2021, 84–89.)

4.4 Kilpailun perusstrategiat

Michael E. Porter on kehittänyt kolme kilpailun perusstrategiaa (differointi eli erilaistaminen, fokusointi eli keskittyminen ja kustannusjohtajuus), jotka ovat sisäisesti johdonmukaisia. Näitä strategioita käytetään yksitellen tai erilaisina yhdistelminä. Kilpailustrategioiden tarkoituksena on luoda puolustusasema yritykselle pitkällä aikavälillä, mikä edesauttaa kilpailijoiden voittamista alalla. (Porter 1996, 57.) Täydellinen sitoutuminen on edellytys kilpailustrategioiden tehokkaaseen toteutukseen. Alojen rakenteelliset erot aiheuttavat sen, että kilpailustrategioita tulee soveltaa, jotta haluttu tuotto saavutetaan. (Porter 1996, 58.)

Differointi

Differoinnissa eli erilaistamisessa palvelu tai tuote differoidaan, jolloin se on ainutlaatuinen koko toimialalla. Erilaistumisstrategia lähtee liikkeelle yrityksen tarpeesta erottautua tuotteellaan tai palvelullaan. Differoinnin avulla yritys pyrkii määrittelemään uudelleen tuotteitaan ja nykyisen tilanteen sijaan keskitytään enemmän tulevaisuuteen eli siihen, kuinka erilaistaminen vaikuttaa yritykseen tulevaisuudessa. (Kaskinen 2013.) Differointia voidaan toteuttaa esimerkiksi tuotesuunnittelulla, tuotemerkki-imagolla, teknologialla, asiakaspalvelulla, jälleenmyyntiverkostolla tai jollakin muulla ominaisuudella. Parhaassa tapauksessa yritys differoituu monella eri tavalla. (Porter 1996, 60.)

Asiakkaat ovat usein uskollisia tietyille tuotemerkeille, mikä tarkoittaa yleensä sitä, että he ovat vähemmän herkempiä hinnoille. Tämän vuoksi differoinnilla voidaan eristäytyä kilpailusta. Differoinnin lisätessä marginaaleja, alhaiseen kustannustasoon pääsemisen tarve

vähenee, josta seuraa asiakasuskollisuutta ja kilpailijoiden aseman muuttumista suuntaan, jossa heidän tulee voittaa ainutlaatuisuuden luoma alallepääsyn este. Korkeiden marginaalien avulla differoinnissa voidaan hallita myös tavarantoimittajien vaikutusvaltaa, joka puolestaan vähentää ostajien vaikutusvaltaa. Tämä johtuu siitä, että ostajat ovat vähemmän hintaintensiivisiä, kun heiltä puuttuvat vertailukelpoiset vaihtoehdot. Yritys on onnistunut differoinnissa, kun asiakasuskollisuus saavutetaan. Näin ollen yrityksen tulisi olla myös kilpailijoihin nähden paremmin varustautunut korvaaviin tuotteisiin. Differoinnissa on tärkeää miettiä kustannuksia ja niiden sopeuttamistoimia, jos kustannukset ovat luonnostaan kalliita. Yleisesti ottaen näitä toimia tarvitaan yrityksessä, saavuttaakseen differoinnin. (Porter 1996, 61.)

Kaikissa asioissa on omat riskinsä, niin myös differoinnissa. Niistä merkittävin liittyy kustannuseroon. Kilpailijoiden alhainen kustannustaso verrattuna differoituneen yrityksen kustannustasoon kasvaa liian suureksi, mikä vähentää merkkiuskollisuutta. Näin ollen ostajien kustannussäästöt menevät differoituneen yrityksen tarjoamien palveluiden tai tuotteiden edelle. Ostajien vaativuus saattaa myös tulla heidän tarpeensa tielle hankkiessa differoitua tuotetta. Tuotteiden ja palveluiden jäljittely on lähes aina ollut ilmiönä yritysmaailmassa, se usein kaventaa differointietua. (Porter 1996, 70.)

Fokusointi

Fokusoinnilla eli keskittymisellä tarkoitetaan toimenpiteiden kohdistamista tietyille asiakasryhmille, tuotelinjan segmenttiin tai maantieteelliselle alueelle. Differoinnin tavoin myös fokusointi saattaa ilmetä eri tavoilla. Koko toimialaan kohdistuneen strategian sijaan fokusointi keskittyy siihen, että tietty kohde saa erityisen hyvän palvelun ja tämä pidetään mielessä, kun suunnitellaan toiminnallisia menettelytapoja. Fokusointi toimii myös sellaisten tavoitteiden valintaan, joita vastaavat tuotteet haittaavat vähiten tai joissa kilpailijat ovat heikompia.

Fokusointi perustuu kapea-alaisen strategisen kohteen tehokkaaseen palveluun, kilpailijoiden kilpaillessa laajemmalla alueella. Näin ollen yritys voi saavuttaa suuremman differoinnin tietyn kohteen paremmasta tyydyttämisestä tai alhaiset kustannustasot palvellessa tätä kohdetta. Vaikka fokusoinnin päätavoitteena ei ole saavuttaa alhaisia kustannuksia tai differointia, niin se kuitenkin usein saavuttaa näistä jommankumman suhteessa kapeaan markkinakohteeseen. (Porter 1996, 61–62.)

Fokusoinnin riskeinä on esimerkiksi laajentunut kustannusero kilpailijoiden ja keskittyneen yrityksen välillä, mikä ilmenee fokusoinnin aikaansaaman differointiedun poistamisella sekä suppeasta kohteesta tulleiden palveluiden etujen eliminoinnilla. Riskinä on myös kapenevat erot tuotteissa ja palveluissa sekä kokonaismarkkinoilla että strategisella kohdealueella.

Tämä voi johtaa siihen, että kilpailijat löytävät alamarkkinoita strategisella kohdealueella, ja voittavat kilpailussa alkuperäisen fokusointiin keskittyneen yrityksen. (Porter 1996, 71.)

Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuuden edellytyksenä on, että kaikessa toiminnassa saavutettaisiin kustannusjohtajuus esimerkiksi entisen kokemuksen soveltamisella, kustannusten tiukalla kehitysseurannalla, marginaalisten asiakastilien välttämällä ja kustannusten minimoimisella esimerkiksi myyntihenkilöstön, mainonnan tai huoltotoiminnan osalta. Edellytys päämäärien saavuttamiseen on johdon jatkuva kustannusten tarkkailu. Strategiaa kuvaa alhainen kustannustaso suhteessa kilpailijoihin. (Porter 1996, 58.) Kustannusjohtajuudesta voidaan puhua myös kustannustehokkuusstrategiana, joka syntyy henkilöstöressurssien sekä luonnonresurssien paremman käytön myötä tehostuvasta tuotannosta ja sitä kautta syntyvistä kustannussäästöistä. (Kaskinen 2013).

Yrityksen alhainen kustannustaso tarkoittaa, että yritys voi saavuttaa keskimääräistä parempaa tuottoa omalla alalla, huolimatta voimakkaiden kilpailutekijöiden olemassaolosta. Kustannustaso on yksi puolustuskeinoista kilpailijoita vastaan, sillä tuottoa on mahdollista saada myös sen jälkeen, kun kilpailijat on menettänyt voittonsa kilpailun kustannuksiin. Alhaisen kustannustason hyötynä on, että se voi puolustaa yritystä ostajia vastaan, jotka pysyvät käyttämään vaikutusvaltaansa hintojen painamisessa tasolle, jota seuraavaksi tehokain kilpailija noudattaa. Alhaisten kustannusten hyötynä on puolustuskeinon syntyminen voimakkaita tavarantoimittajia vastaan, kun joustavuus hankintamenoihin suurenee. (Porter 1996, 58–59.)

Kustannusjohtajuuden riskeinä ovat esimerkiksi teknologian jatkuva muutos, joka vaikuttaa entisiin opittuihin asioihin ja sijoituksiin negatiivisesti. Uudet tulokkaat omaksuvat tietoa helposti muun muassa jäljittelyn avulla ja heillä on mahdollisuus investoida ajantasaisiin laitteisiin. Kustannusjohtajuudessa nimensä mukaan keskitytään kustannuksiin, mikä voi aiheuttaa sen, että tuotteisiin ja markkinointiin unohdetaan tehdä tarvittavia muutoksia. (Porter 1996, 69.)

5 Asiakaskokemus

5.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus alkaa jo ensikosketuksesta asiakkaan ja yrityksen välillä, ja se kestää koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Yrityksen luoma tunneyhteys asiakkaan kanssa muodostaa asiakaskokemuksen. Vuorovaikutuksella on suuri rooli tunneyhteyden luomisessa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen toiminta ja viestintä, joista asiakkaalle muodostuu tunne eli kokemus yrityksestä. Näihin tekijöihin yritykset voivat itse vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 101.) Onnistunut asiakaskokemus on sitä, kun asiakas palaa uudestaan yritykseen ja kertoo positiivisesta kokemuksestaan muille. Positiivinen kokemus syntyy usein asiakkaan huomioimisella, kuuntelulla, hänen tilanteensa ymmärtämisellä, yhteydenpidolla ja viipymättömällä vastaamisella. Palveluiden laadun tulee olla korkealla ja asiakkaille luvatut asiat tulee pitää. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemus ei ole koskaan rationaalinen päätös, vaan se muodostuu puhtaasti asiakkaan kokemasta tunteesta ja alitajunnan muodostamista tulkinnoista yrityksen toimintaa kohtaan. Yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen ne tuottavat asiakkaalle. Yritykset voivat toisaalta valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Nykypäivänä valta on siirtynyt myyjiltä asiakkaille. Tämä muutos on tapahtunut teknologian kehittymisen myötä. Ihmiset löytävät yhden klikkauksen päästä runsaasti valinnanvaraa ja vaihtoehtoja, siksi on tärkeää panostaa onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Asiakaskokemusta on kannattavaa mitata erilaisilla asiakastytyväisyyskyselyillä tai NPS:llä eli Net Promoter Scorella, joka mittaa kuinka todennäköisesti yrityksen asiakkaat mainostavat yritystä esimerkiksi ystävilleen, perheelleen tai työkavereilleen oman kokemuksensa pohjalta. (Bordeaux 2021.)

5.2 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemus jaetaan usein ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen sekä odotukset ylittävään kokemukseen. Ydinkokemus on asiakaskokemuksen perusta, asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen lähtevät liikkeelle ydinkokemuksesta. Ydinkokemuksesta voidaan verratta yrityksen perustehtävän toteuttamiseen esimerkiksi mediayhtiö luo asiakkaille ydinkokemuksen välittämällä tietoa, joka on niiden päätarkoituksin. Yrityksen tulisi aina varmistaa, että ydinkokemus pystytään tuottamaan asiakkaalle kaikissa olosuhteissa. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Laajennettu asiakaskokemus on askeleen edempänä ydinkokemusta. Yritys pyrkii laajentamaan asiakaskokemusta ydinkokemusta pidemmälle, eli asiakkaalle tuodaan kokemukseen jotain lisäarvoa tuottavia asioita. Laajennetun kokemus muodostuu edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistämällä tarkoitetaan uusien elementtien tuomista ydinkokemukseen, mikä edistää asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemusta pidemmälle. Nämä elementit voivat olla mitä tahansa muita palveluja tai tuotteita, joita asiakkaat käyttävät yrityksen omien tuotteiden lisäksi. Mahdollistamisella puolestaan tarkoitetaan kokemuksen luomisessa tuotuja elementtejä, jotka laajentavat välillisesti ydinkokemusta. (Löytänä & Korteso 2011.)

Laajennetusta asiakaskokemuksesta päästään odotuksia ylittävään asiakaskokemukseen. Odotukset ylittävä on sana, joka monella tulee mieleen asiakaskokemuksesta, ja siitähän loppupeleissä asiakaskokemuksessa on kyse. Ydinkokemuksen laajennettua syntyy odotukset ylittävä kokemus, joka muodostuu odotuksia ylittävistä elementeistä. Näitä elementtejä ovat esimerkiksi aitous, henkilökohtaisuus, yllättävyys, selkeys, kestävyys, tuottavuus, arvokkuus ja tunteisiin vetoavuus. (Löytänä & Korteso 2011.)

5.3 Asiakaskokemus yrityksen kilpailuetuna

Kun yritys haluaa asiakaskokemuksen osaksi liiketoimintaa, on liikkeelle lähdettävä kattavasta nykytilan- analyysistä, jonka avulla saadaan rakennettua viitekehys asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueille. Nykytilan kartoittaminen ei itsessään tuo asiakaskokemusta osaksi yrityksen liiketoimintaa. Tärkeintä olisi tunnistaa keskeiset toiminnot, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen suunnittelussa huomioitavia asioita ovat esimerkiksi aikataulut, vaikuttavuus, mitattavuus ja asiakaskohtaamisten luonne ja laatu. Yritysten liiketaloudellisten tavoitteiden asettaminen on hyvä lähtökohta asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi lisämyyntiä, säästöjä tai tuotepalautusten ehkäisyä. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Usein yritykset valitsevat strategiaksi tuotteeseen, hintaan tai asiakaskokemukseen keskittyvän strategian. Asiakaskokemuksesta voidaan luoda uniikki kilpailuetu yritykselle. Tämä edellyttää sitä, että yritys asettaa aina asiakkaan toiminnan keskiöön. Yritys järjestää omat prosessit tukemaan asiakkaan kokemuksia ja luomaan lisäarvoa asiakkaille. Kokemusten luominen mahdollistaa yrityksen toiminnan erilaistamisen ainutlaatuiselle tasolle. Asiakaskokemuksen ollessa ainutlaatuista, hintakilpailua ei ole, sillä kilpailijat eivät pysty tarjoamaan täysin samanlaista asiakaskokemusta. (Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on tehokas keino nousta edelläkävijäksi sekä markkinoiden johtajaksi. Usein samoilla toimialoilla olevilla organisaatioilla on samankaltaiset

toimintamallit, mikä tarkoittaa sitä, että asiakas ei osaa odottaa yrityksiltä uutta ja erilaista tapaa toimia. Asiakkaan odotukset ovat tässä tapauksessa samalla tasolla kuin yrityksen toimintamalli. Asiakas on tyytyväinen, mutta odotukset eivät ylity. (Löytänä & Kortesus 2011.) Kuvio 2. Pylväskaavio havainnollistaa tämän.



Kuvio 2. Yrityksen toiminta vastaa asiakkaan odotuksia (Löytänä & Kortesus 2011).

Nykymaailmassa ei juuri erottauduta enää peruspalveluilla. Yritys ylittää asiakkaan odotukset keksiessään jotain innovatiivista ja ainutlaatuista. Yrityksen ylittäessä kerta toisensa jälkeen asiakkaan kokemuksen, on kilpailuetu saavutettu. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää, sillä sitä kautta yritys saa jatkuvaa palautetta, uutta tietoa ja asiakkaan näkökulmia asioihin. Yritys nousee edelläkävijäksi, kun itsestäänselvydet ohitetaan merkittävillä uudistuksilla. Asiakkaan odotusten ylittämisen huomiotta jättäminen voi johtaa yrityksen toimintamallin itsestäänselvydeksi, joka muuttuu huonoksi asiakaskokemukseksi. (Löytänä & Kortesus 2011.) Kuviossa 3. on esitetty havainnollistava pylväskaavio, jossa yritys ylittää asiakkaan odotukset.



Kuvio 3. Yritys ylittää asiakkaan odotukset (Löytänä & Kortesus 2011).

Pienet asiat huomioimalla voidaan vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen sekä ylittämään asiakkaan odotukset kerta toisensa jälkeen. Etenkin asiakaspalvelijan näkökulmasta tulisi olla aina henkilökohtainen. Asiakkaan nimen, iän ja sukupuolen tietäminen ei riitä nykypäivänä, tulisi myös tietää asiakkaan viimeaikaisista ostoksista ja puhelusta toisen asiakaspalvelijan kanssa, jotta asian toistaminen ja tätä kautta asiakkaan turhautuminen vältetään. Saumaton tiedonkulku yrityksen eri kanavien välillä on tärkeää. Kun yrityksellä on mahdollisimman paljon tietoa asiakkaasta, on myös asiakkaan odotukset helpompi ylittää. Palvelun tasalaatuisuus kaikissa kanavissa edellyttää yritykseltä johdonmukaisuutta. (Vehkooja 2017.)

6 Tutkimus

6.1 Tutkimuksen toteutus ja menetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Haluttiin tutkia merkityksiä ja kokemuksia, jotka sisältyvät aina laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston keruuseen on monia eri tapoja. (Vilkkä 2021.) Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Tyypillinen piirre teemahaastattelulle on, että tutkimusongelmasta poimitaan ne teemat, joita haastattelussa tulisi käsitellä, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastauksia. Tavoite oli, että haastateltavat antoivat omat mielipiteensä eri teemoista, ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelujen tulokset analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia, eli saadusta aineistosta nostettiin esiin keskeisimmät asiat. (Leinonen 2018).

Haastateltavista jokainen edusti toimeksiantajan yritysasiakasta. Toimeksiantajalta saatiin yhteensä 33 yritysasiakkaan yhteystiedot. Osa yhteystiedoissa olevista yritysten henkilöistä työskenteli samoissa yrityksissä, joten eri yritysten henkilöiden yhteystietoja saatiin yhteensä 22 kappaletta. Asiakkaille lähetettiin ensin sähköpostilla tiedotus tulevista haastatteluista, jonka jälkeen aloitettiin asiakkaille soittaminen. Haastatteluista saatiin toteutettua yhteensä 18 kappaletta. Haastavien osuus haastatteluiden toteutuksessa oli yhteyden saaminen joihinkin toimeksiantajan asiakkaisiin. Haastattelu koostui yhteensä kymmenestä kysymyksestä, joista kaksi esitettiin vain, jos niitä edeltäviin kysymyksiin vastattiin ”kyllä”. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelut kestivät keskimäärin noin seitsemän minuuttia. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus osallistua MBE:n järjestämään arvontaan kaikkien haastatteluihin osallistuneiden kesken.

6.2 Kilpailija- analyysi

Osana tutkimusta tehtiin Näkemystehdas MBE:lle kilpailija-analyysi, jossa oli mukana toimeksiantajan kolme pääkilpailijaa. Kilpailijoiden analysointiin käytettiin yksinkertaista analyysitaulukkoa (Venäläinen 2019.), jonka avulla löydettiin yritysten ominaispiirteitä. Taulukossa vertailtiin sekä MBE:n että kilpailijoiden piirteitä esimerkiksi agendan, arvolupauksen, kohdeyleisön ja muiden tekijöiden kautta. Ominaispiirteiden kartoittamisen jälkeen tutkittiin ja analysoitiin samankaltaisuuksia ja erottautumistekijöitä analyysissa olevien yritysten kesken.

Samankaltaisuustekijät tarkoittavat asioita, joita asiakkaat pitävät mielenkiintoisina, mutta ne löytyvät kaikilta vertailussa olevilta yrityksiltä. Samankaltaisuustekijät ovat ikään kuin

itsestään selvyyksiä, jotka löytyvät lähtökohtaisesti jokaiselta toimialan yritykseltä, tämän vuoksi niitä ei voida pitää kilpailuetuna. Erottautumistekijöillä tarkoitetaan merkityksellisiä asioita asiakkaille. Kilpailuedun löytäminen tapahtuu erottautumistekijöiden tunnistamisen kautta. (Venäläinen 2019.)

Vertailussa on kolme Näkemystehdas MBE:n pääkilpailijaa. Kilpailijoiden analysointiin käytettävät tiedot ovat etsitty heidän nettisivuiltaan sekä sosiaalisesta mediastaan. Seuraavissa kuvioissa käydään läpi eri kilpailijoiden ominaispiirteet sekä Näkemystehdas MBE:n ominaispiirteet.

	Kilpailija 1.
Agenda	Kasvu
Kuvaus	Strategiaan, brändiin ja kaupallistamiseen keskittyvä konsulttitoimisto
Arvolupaus	Auttaa asiakkaitaan tunnistamaan ja toteuttamaan kasvumahdollisuuksia ihmis- ja liiketoimintaymmärryksen luovuuden sekä datan ja teknologian avulla
Kohdeyleisö	Suomalaiset ja Pohjoismaiset kasvuhaluiset yritykset
Keskeisin arvo asiakkaalle	Halu auttaa asiakkaita onnistumaan ja pyrkimys aina erinomaiseen tulokseen
Keskeisimmät ominaisuudet	Palveluina laajat markkinoinnin ja strategian osa-alueet, yksilöidyt palvelut ja yhteistyö kaikilla tarvittavilla osa-alueilla
Tone of Voice	Rohkea, utelias ja kunnianhimoinen
Markkinointi	Työntekijät esillä, yhtenäinen ilme julkaisuissa, lämminhenkinen tyyli

Kuvio 4. Kilpailija 1. Ominaispiirteiden kartoitus (mukaillen Venäläinen 2019)

	Kilpailija 2.
Agenda	Kasvu
Kuvaus	Auttaa B2B- yrityksiä saavuttamaan tavoitteensa laadukkaana markkinoinnin avulla
Arvolupaus	Asiakkaan kuuntelu sekä auttaminen laadukkaassa markkinoinnissa, joka vie asiakkaan liiketoiminnan uudelle tasolle
Kohdeyleisö	Kasvuhaluiset yritykset
Keskeisin arvo asiakkaalle	Avoin kommunikointi asiakkaan kanssa sekä valintojen perustelujen ja syiden esiintuonti aina asiakkaalle
Keskeisimmät ominaisuudet	Kasvumarkkinointi, viestintä, brändi-ilme, graafinen suunnittelu, pakkaussuunnittelu, Google-mainonta, hakukonemarkkinointi, markkinoinnin teknologia
Tone of Voice	Avoin, ymmärtävä, tehokas
Markkinointi	Persoonallista, asiantuntevia julkaisuja sekä työntekijöiden asiantuntija esittelyitä, yhtenäinen värimaailma ja yleisilme

Kuvio 5. Kilpailija 2. Ominaispiirteiden kartoitus (mukaihen Venäläinen 2019)

	Kilpailija 3.
Agenda	Olla Pohjoismaiden paras B2B-markkinointitoimisto
Kuvaus	Auttaa yrityksiä muuttamaan markkinointituotoksi

Arvolupaus	Tarjoaa asiakkaille heidän etsimäänsä lisä-aikaa sekä asiantuntemusta asiakkaan tiimin jatkeena tai osana sitä
Kohdeyleisö	Kasvuhaluiset yritykset
Keskeisin arvo asiakkaalle	Tietoihin perustuvan strategian luominen, joka on linjassa asiakkaan liiketoimintatavoitteiden kanssa. Strategia muutetaan todeksi ketterillä prosesseilla
Keskeisimmät ominaisuudet	Strategian, sisällön, maksullisen markkinoinnin sekä markkinointiteknologian palvelut
Tone of Voice	Peloton, kunnianhimoinen, utelias, läpinäkyvä, proaktiivinen
Markkinointi	Ihmiset esillä, yhtenäinen ilme, humoristinen, asiantunteva ja lämminhenkinen tyyli

Kuvio 6. Kilpailija 3. Ominaispiirteiden kartoitus (mukailten Venäläinen 2019)

	Toimeksiantajan yritys: Näkemystehdas MBE Oy
Agenda	Kasvu
Kuvaus	Tehostaa asiakkaan myyntiä rakentamalla luottamusta sekä kasvattaa asiakkaan brändin arvoa ja tunnettuutta
Arvolupaus	Kaikki tekeminen tukee asiakkaan yrityksen kasvua kohdennetusti. Linjakasta vahvaan ajatukseen perustuvaa markkinointia ja viestintää, joka etenee ajattelusta näkemykseen ja siitä toteutukseen
Kohdeyleisö	Kasvuhaluiset yritykset

Keskeisin arvo asiakkaalle	Luovan ja tavoitteellisen näkemyksen tuottaminen asiakkaalle ripeälläkin aikataululla. Rohkeus kyseenalaistaa totuttua ja ehdottaa tavanomaisesta poikkeavia ratkaisuja
Keskeisimmät ominaisuudet	Markkinointi-, sisältö-, viestintä- ja brändistrategiat, brändi-ilme, markkinoinnin ja viestinnän kehitysanalyysit
Tone of Voice	Rohkea, iloinen, energinen, läpinäkyvä
Markkinointi	Avointa, rohkeaa, ihmiset esillä, omaperäistä

Kuvio 7. Näkemystehdas MBE:n ominaispiirteiden kartoitus (mukaillen Venäläinen 2019)

6.2.1 Samankaltaisuustekijät

Kaikkien vertailussa olleiden yritysten ominaispiirteenä on kasvun tavoittelu. Kohdeyleisönä on pääsääntöisesti myös kasvua tavoittelevat yritykset. Merkittävänä samankaltaisuustekijänä, on tavoite kasvattaa omien asiakkaiden myyntiä sekä tuottaa heille laadukasta markkinointia, joka muutetaan tuotoksi. Keskeisin arvo asiakkaalle tuotetaan pääosin vahvalla asiantuntemuksella ja avoimella kommunikoinnilla. Yritysten keskeisimpien ominaisuuksien samankaltaisuustekijöiksi tunnistettiin markkinoinnin kokonaisvaltaiset palvelut kuten sisältöön, brändi-ilmeeseen ja viestintään liittyvät palvelut.

Tone of voice eli äänensävy oli lähes kaikilla rohkeaa ja asiantuntevaa. Markkinoinnin samankaltaisuustekijöitä oli esimerkiksi sosiaalisten medioiden yhtenäinen ilme sekä yhtenäinen värimaailma, joka sopi jokaisen yrityksen imagoon. Lämminhenkisyys ja avoimuus tuli monella ilmi julkaisuissa, joissa oli henkilökuntaa tuomassa omaa asiantuntevuuttansa ja persoonaansa esille.

6.2.2 Erottautumistekijät

Näkemystehdas MBE:n selkein erottautumistekijöinä kilpailija-analyysin mukaan ovat luottamuksen rakentaminen asiakkaaseen, mikä toimii aina lähtökohtana asiakkaan myynnin tehostamiseen. Toimeksiantajan arvolupaus painottuu siihen, että kaikki tekeminen tukisi asiakkaan yrityksen kasvua kohdennetusti. MBE on tuonut kaikista vertailussa olleista yrityksistä selkeimmin esille heidän ripeän toimintansa, unohtamatta kuitenkaan palvelun laatua ja luovaa näkemystä. He korostavat myös rohkeutta kyseenalaistaa ja tuoda

tavanomaisesta poikkeaviakin ratkaisuja asiakkaalle. Nämä kaikki liittyvät vahvasti heidän omiin arvoihinsa, jotka ovat näkemys, nopeus, rohkeus ja hymy.

6.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus päätettiin, kun oli saatu yli puolet toimeksiantajan antamista yhteystiedoista haastateltua. Vastausten laatu ja määrä riitti tulosten analysoimiseen, sekä erottautumistekijöiden löytämiseen. Haastatteluiden kysymykset löytyvät liitteestä 1. Tuloksissa käydään kysymysten vastausten keskeisimmät asiat läpi.

Vaikuttavat tekijät yhteistyöhön MBE:n kanssa

Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä asiakkailta kysyttiin vaikuttavia tekijöitä yhteistyön aloittamiseen MBE:n kanssa. Vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia. Tarjousten järkevyyden nousi vahvasti esille monen vastauksissa. Monet nostivat esiin kilpailutustilanteen, jossa MBE on valikoitunut yhteistyökumppaniksi. Kilpailutuksessa vaikuttavia tekijöitä on ollut esimerkiksi paikallisuus, hyvä ensivaikutelma MBE:n toiminnasta, selkeät tarjoukset sekä asioiden tekeminen tosissaan mutta pienellä vilkkeellä silmäkulmassa.

Osa haastatteluun osallistuneista asiakkaista kertoi kuulleen MBE:stä hyvää palautetta, joka johti heidätkin valitsemaan MBE:n yhteistyökumppaniksi. MBE on tuonut aina hyvin esille referenssejään, mikä on antanut potentiaalisille asiakkaille hyvää näkökulmaa, siitä millaisia tuloksia MBE:n kanssa olisi mahdollista saada aikaan.

Moni vastaaja nosti esille MBE:n kykyä kuunnella ja ymmärtää aidosti asiakkaan toiveita. Hyvät ideat, asiantuntemus, toimiva argumentointi ja innostava ilmapiiri olivat myös tekijöitä, jotka saivat asiakkaat aloittamaan yhteistyön MBE:n kanssa.

Asiakkaiden kokemus muiden alan yritysten palveluista

Toisena kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin kokemuksia saman toimialan muista yrityksistä. Kysymys oli kolme osainen, josta kaksi kysyttiin vain, jos ensimmäiseen vastattiin kyllä. Mikäli asiakkaalla oli kokemusta muista yrityksistä, pyydettiin häntä kertomaan yrityksen hyviä puolia sekä kehitysehdotuksia yritykselle. Monet vastaajista kokivat kysymyksen olleen hankala, sillä mieleen ei tullut heti kokemuksia muista yrityksistä, jos aikaa oli kulunut runsaasti, kun yhteistyö muiden yritysten kanssa oli tapahtunut. Vastauksia kuitenkin saatiin jonkin verran.

Suurimmalla osalla vastaajista oli kokemusta muista saman toimialan yrityksistä. Vastaajien mukaan yritysten hyviä puolia olivat esimerkiksi paikallisuus, myyntihenkisyys, nopea reaktiokyky, joustavuus sekä kustannustehokkuus. Yksi vastaajista nosti esille toimijoiden koon,

pienemmillä toimijoilla on usein ollut notkeampaa toimintaa, kun taas isommilla toimijoilla ei ole välttämättä niin notkeat resurssit.

Kehitysehdotuksia muille toimialan yrityksille saatiin kerättyä hieman niukemmin. Moni vastaajista ei osannut kertoa kehitysehdotuksia, mutta muutaman mielestä esimerkiksi hinnoittelun vastaavuus palveluiden laatuun ei ole ollut kohdallaan, yritysten resurssit eivät ole olleet riittäviä ja asiakkaiden toiveita ei ole kuunneltu tarpeeksi tarkasti.

Asiakkaiden kokemus MBE:n palveluiden laadusta

Pääsääntöisesti kaikki vastaajista kokivat MBE:n palveluiden laadun vastaavan heidän odotuksiaan. Esille tuotiin muun muassa MBE:n tuntemus toimialaa kohtaan, ketteryys sekä nopea yhteys ja aika, joka löytyy aina juttelemiselle asiakkaan kanssa. Haastaviinkin odotuksiin on osattu vastata. Yksi vastaajista kertoi odotusten kohtaavan, mutta väärinymmärryksiäkin on joskus tapahtunut, joka oli vastaajan mielestä osittain myös omasta ohjeistuksesta johtuvaa.

Asiakkaiden kokemus kommunikaatiosta MBE:n kanssa

Vastaajista kaikki kokivat kommunikoinnin MBE:n kanssa erittäin helpoksi ja vaivattomaksi. Kommunikoinnin sanottiin olevan mutkatonta ja joustavaa nopealla reagointikyvyllä. Vastaajat kertoivat MBE:n hoitavan asiat hyvällä sykkeellä, toteuttaen asiakkaan tarpeet ja toiveet. Esille tuotiin MBE:n kyky hahmottaa nopeasti minkälaisista asioista asiakas pitää sekä MBE:n matala kynnyys tarttua toimeen joka asiassa.

Etenkin kasvotusten ja puhelimitse käytävä kommunikointi todettiin helpoksi. Osa vastaajista totesi sähköpostitse käytävät keskustelut olevan hankalampia, sillä joskus viestit on saattanut mennä esimerkiksi roskapostiin. Mikäli viesteihin ei ole jostain syystä vastattu, niin asiakas on aina saanut yhteyden heti puhelimitse, jopa loma-aikoina kiireellisissä asioissa.

MBE:tä kuvaavia adjektiiveja asiakkaiden näkökulmasta

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan MBE:tä kahdella sanalla. Suurin osa vastaajista kuvasi MBE:tä muun muassa luotettavaksi, joustavaksi ja luovaksi. Kuviossa 8 on esitetty taulukkomuodossa kaikki vastauksissa esille tulleet adjektiivit sekä niiden määrät vastauksissa.

Luotettava	6
Joustava	3
Luova	3
Nopea	2
Kiinnostunut	2
Innovatiivinen	2

Näkemyksellinen	2
Ammattitaitoinen	2
Asiantunteva	2
Kuunteleva	1
Ketterä	1
Mukautuva	1
Moderni	1
Täsmällinen	1
Rehellinen	1
Idearikas	1
Eteenpäin vievä	1
Innostava	1
Sanansa mittainen	1
Energinen	1
Illoinen	1

Kuvio 8. MBE:tä kuvaavien adjektiivien määrät haastatteluun vastanneiden kesken

Kun vastaajat olivat kertoneet MBE:tä kuvaavia adjektiiveja, päästiin siirtymään adjektiivilistaukseen, jossa vastaajien tehtävä oli kertoa jokaisen adjektiivin kohdalla asteikoilla 1-5 (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä), kuinka hyvin kukin adjektiivi kuvaa MBE:tä. Adjektiiveiksi valikoitui toimeksiantajan omia adjektiiveja, jotka oli löydetty heidän omilta nettisivuiltaan, sekä kilpailijoita kuvaavia adjektiiveja, jotka löydettiin kilpailijoiden nettisivuilta. Kuviossa 9 on esitetty jokaisen listassa olleen adjektiivin keskiarvo, joka muodostui vastaajien antamien arvosanojen perusteella.

Rohkea	3,6
Luova	3,9
Analyyttinen	3,5
Tehokas	4,5
Asiantunteva	4,5
Kunnianhimoinen	4,2
Vastuullinen	4,3
Läpinäkyvä	4,0
Proaktiivinen	4,2
Utelias	3,9
Näkemyksellinen	4,3
Tuloksellinen	4,3
Joustava	4,5
Energinen	4,8
Avulias	4,6

Kuvio 9. Keskiarvot MBE:tä kuvaavista adjektiiveista

Kuviosta 9 voidaan päätellä, että parhaiten MBE:tä kuvaa energisyys, tehokkuus, asiantuntevuus, avuliaisuus ja joustavuus. Alle 4 arvosanan saivat rohkeus, analyttisyys luovuus ja

utelaisuus. Keskiarvot ovat kuitenkin jokaisen kohdalla hyvät, eikä mikään adjektiiveista saanut todella huonoja arvosanoja. Kilpailijoita kuvaavia adjektiiveja olivat esimerkiksi proaktiivinen, kunnianhimoinen, analyyttinen ja utelias. Voidaan siis todeta, että esimerkiksi analyyttisyyttä ja uteliasuutta voidaan parantaa entisestään, sillä nämä tulivat esille MBE:n pääkilpailijoita tarkastellessa.

Asiakkaiden kehitysehdotukset MBE:lle

Haastateltavilta kysyttiin lopuksi mahdollisia kehitysehdotuksia MBE:lle. Näitä saatiin jonkin verran, mutta suurimmalla osalla vastaajista ei ollut juuri antaa mitään kehitysehdotuksia. Jokaisella kehitysehdotuksen antajalla oli eri ehdotuksia, joten kaikki tässä kappaleessa esitetyt ehdotukset olivat yksittäisten vastaajien antamia.

Pohdinnan kohteeksi nousi esimerkiksi se, että riittääkö MBE:llä oma IT-osaaminen yrityksen sisällä. Tapauksissa, jossa IT-tukea on tarvittu, on kuitenkin apu löytynyt aina MBE:n hoitamana ulkopuolelta. Proaktiivisuus ja lisämyynti tuotiin myös esille. Tällä tarkoitettiin sitä, että MBE voisi tuoda asiakassuhteen alussa jo paremmin esille sen, mitä kaikkea tiettyssä palvelussa on mahdollista saada. Esimerkiksi brändi-ilmeen uudistuksen yhteydessä voitaisiin tarjota siihen liittyviä asioita, kuten uusia käyntikortteja.

Kasvotusten käytäviä palavereja toivottiin enemmän, jotta sitä kautta saataisiin varmistettua palveluiden laatu ja asiakkaan toiveet paremmin. Koronan myötä enemmän suosiota saaneet teams-palaverit ovat edelleen käytössä, mutta perinteinen kasvokkain käytävä keskustelu antaa asiakkaalle paremman ajatuksen projektin lähtökohdista sekä yrityksestä itsestään. Esiin tuotiin myös yksittäinen tapaus, joka oli asiakkaan antaman budjetin ylitys, jonka taustatekijöitä ei tarkalleen tiedetty, mutta sen epäiltiin aiheutuneen ”rikkinäisestä puhelimesta” yrityksen sisällä.

6.4 Kehitysehdotukset

SWOT-analyysin, tutkimuksen ja kilpailija-analyysin pohjalta voidaan todeta, että MBE:n kilpailuetu asiakaskokemuksen näkökulmasta on heidän ripeä toimintansa sekä vahvan luottamussiteen rakentaminen asiakkaaseen. Luottamus on heille tärkeä edellytys asiakkaan myynnin tehostamisessa. MBE tuo tämän hyvin esille, verrattuna sen kilpailijoihin. MBE on selkeästi myös onnistunut lupauksessaan, sillä tutkimuksessa vastaajia pyydettiin kuvaamaan MBE:tä kahdella sanalla ja luotettava nousi listan kärkeen. Voidaan siis todeta, että luottamus on jo MBE:n yksi kilpailuetu, jota voi tuoda vielä enemmän esille jatkossa esimerkiksi lisäksi heidän omiin arvoihinsa, jotka ovat tällä hetkellä: näkemys, nopeus, rohkeus ja hymy.

Toimeksiantajan tavoitteena oli luoda ainutlaatuisesta asiakaskokemuksesta kilpailuetu, siksi oli tärkeää tietää tämänhetkisen asiakaskokemuksen taso ja se mihin asiakkaat ovat jo tottuneet, jotta voidaan lähteä rakentamaan odotuksia ylittävää asiakaskokemusta. MBE sai vastaajilta paljon positiivista palautetta heidän tavastaan toimia ja vastaukset olivat samankaltaisia, mutta huomiota voidaan kiinnittää jatkossa vielä enemmän esimerkiksi kasvotusten käytäviin palavereihin asiakkaan kanssa, jotta asiakas saa aidon vuorovaikutuksen tunteen ja yhteisymmärryksen toteutettavista projekteista. Asiakkaiden antamia kehitysehdotuksia on suhteellisen helppo toteuttaa, siksi näihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, jotta jatkossa asiakaskokemus olisi vielä parempi. Moni vastaajista ei kuitenkaan keksinyt mitään kehitysehdotuksia MBE:lle, joka toisaalta kertoo siitä kuinka loistavaa toimintaa MBE:llä jo on.

Haastattelussa pyydettiin kertomaan kehitysehdotuksia myös muille toimialan yritykselle, mikäli vastaajalla oli kokemusta muista yrityksistä. Hinnoittelun vastaavuus palveluiden laatuun tuli esille. MBE puolestaan sai paljon palautetta heidän hyvistä ja järkevistä tarjouksistaan, jotka olivat nousseet kilpailutustilanteessa ratkaisevaksi tekijäksi asiakkaan yhteistyökumppanin valinnassa. Voidaan siis todeta, että MBE:n tarjoukset ovat hyvällä mallilla ja ne ovat joissain tapauksissa erottaneet MBE:n muista toimijoista kilpailutustilanteessa.

Tutkimuksessa olevasta adjektiivilistauksesta voidaan päätellä myös, mitkä asiat voivat jatkossa olla kehitettäviä kohteita MBE:n toiminnassa. Toisaalta kaikki adjektiivit saivat vähintään 3,5 arvosanan keskiarvoltaan, joka on jo hyvä arvosana. Yllättävää oli että, luova sana sai keskiarvoltaan 3.9 arvosanaksi, mutta näkemyksellinen sana sai 4.3. Toimeksiantaja tuo paljon näkemys sanaa esille ja se onkin osa heidän nimeään. Luovan ja näkemyksellisen voidaan kuitenkin ajatella tarkoittavan samaa asiaa, siksi tämä oli yllättävää.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyössä tavoitteena oli löytää toimeksiantajan yritykselle Näkemystehdas MBE:lle erottautuvia kilpailuetuja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tavoitteeseen pääsemiseksi käytiin läpi toimeksiantajan nykyistä tilannetta SWOT-analyysin avulla sekä tutkittiin markkinoinnin kilpailukeinojen, kilpailuedun, kilpailustrategioiden ja asiakaskokemuksen käsitteitä. Työn tietoperustan tärkein esille nostettava asia oli erilaistuminen tuotteilla/palveluilla ja kilpailuedun luominen uniikilla asiakaskokemuksella.

Varsinainen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen menetelmänä puolistrukturoitua puhelinhaastattelua. Tulokset analysointiin nostamalla haastatteluiden keskeisimmät asiat esille jokaisen kysymyksen kohdalla. Osana tutkimusta toteutettiin kilpailija-analyysi, jossa tutkittiin MBE:n sekä sen kolmen pääkilpailijan ominaispiirteitä taulukkojen muodossa. Näiden perusteella saatiin muodostettua kilpailijoiden kanssa samankaltaisuustekijöitä sekä erottautumistekijöitä MBE:lle.

Haastattelut pidettiin MBE:n asiakkaille puhelimitse ja niitä saatiin toteutettua yhteensä 18 kappaletta. Saatuja yhteystietoja oli yhteensä 33 kappaletta, josta eri yrityksiä oli 22 kappaletta. Eri henkilöiden vastauksia jäi saamatta 15 kappaletta, mutta eri yritysten vastauksia jäi lopulta saamatta vain 8 kappaletta. Esimerkiksi joiltain yrityksiltä saatiin kolmen henkilön tiedot, mutta yhden henkilön haastattelu toteutettiin, sillä muihin heistä ei saatu yhteyttä tai puhelut menivät suoraan vastaajaan. Soittoja tehtiin useaan kertaan niille, jotka eivät olleet aiemmin vastanneet, mutta lopulta tutkimus päätettiin, kun oli saatu yli puolet vastauksista.

Tutkimuksen voidaan siis todeta olevan luotettava, sillä vastausten määrä oli yli puolet saaduista yhteystiedoista. Osa asiakkaista kehotti myös soittamaan toiselle yrityksen edustajalle, sillä uskoi heillä olevan parempia vastauksia toimeksiantajasta. Tämän voidaan katsoa suurentavan vastausprosenttia ja luotettavuutta, kun kerrotaan heti, että toiselta henkilöltä saa mahdollisesti parempaa tietoa haastatteluun.

Jatkotoimenpiteet MBE:lle on kehittää asiakaskokemusta tutkimuksen tulosten perusteella. Heidän toimintansa on saanut jo tunnustusta, mutta pieniä asiakkaalle merkityksellisiä asioita voidaan parantaa, kuten kasvokkain käytäviä keskusteluja ja lisäpalvelujen esille tuomista selkeämmin asiakkaalle jo projektien alkuvaiheessa. Tutkimuksen ja kilpailija-analyysin perustella MBE:n kirkastetuksi kilpailueduksi saatiin luottamus ja rohkea sekä nopea toiminta, sillä se tuli selkeästi eniten vastauksissa esille.

Lähteet

Allen, A. 2020. Understanding The 7Ps of The Marketing Mix. Oxford College of Marketing Blog 8.10.2020. Viitattu 8.11.2022. Saatavissa <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>

Bergström, S & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavilla rajoitetusti <https://www.ellibrary.com/reader/9789513783082>

Bordeaux, J. 2021. What is customer experience (and why it's so important). HubSpot blog 27.5.2021. Viitattu 9.11.2022. Saatavissa <https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-experience>

Fischer, M & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen- asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 2009. Palvelujohtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum. Saatavilla rajoitetusti [ellibrary.com/reader/9789521443541](https://www.ellibrary.com/reader/9789521443541)

Huttunen, K. 2021. Markkinointimix – markkinoinnin kilpailukeinot. Zoner. Viitattu 28.9.2022. Saatavissa <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/markkinointimix/>

Hyvärinen, M., Suoninen E. & Vuori, J. Haastattelut. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 8.11.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Kaskinen, T. 2013. Kolme kestävän kehityksen polkua yrityksen menestykseen. Sitra artikkelit 18.06.2013. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/kolme-kestavan-kehityksen-polkua-yrityksen-menestykseen/>

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus- työkalupakki. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavilla rajoitetusti <https://www.ellibrary.com/reader/9789521427855>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B- Markkinoinnin & myynnin pelikirja. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari

Kröger, T. 2016. Mainostoimistot kamppailevat nyt asiakkaistaan sosiaalisessa mediassa: ”Paluuta vanhaan aikaan ei ole”. Yle Uutiset 18.10.2016. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-9234397>

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Spoken. Viitattu 12.10.2022. Saatavissa <https://spoken.fi/sisallanalyysi/>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus- Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavilla rajoitetusti <https://www.ellibrary.com/reader/9789521416866>

Näkemystehdas MBE. Näkemystehdas MBE. Viitattu 22.9.2022. Saatavissa <https://mbe.fi/nakemystehdas-mbe/>

Näkemystehdas MBE. Näkemyksiä. Viitattu 2.10.2022. Saatavissa <https://mbe.fi/nakemyksia/>

Näpäjä, L. 2017. Haastattelujen lajityypit. Spoken. Viitattu 3.10.2022. Saatavissa <https://spoken.fi/2180/>

Porter, M. E. 1996. Strategia kilpailutilanteessa. Neljäs painos. Helsinki: Oy Rastor Ab

Pöyhönen, J. 2018. SWOT-analyysin soveltaminen yrityksen kyberturvallisuuden tilannekuvan muodostamiseen. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunnan julkaisu No. 58/2018. Viitattu 3.10.2022. Saatavissa https://www.jyu.fi/it/fi/tutkimus/julkaisut/it-julkaisut/swot-kybertilannekuva_verkkojulkaisu.pdf

Rautiainen, M. 2021. Kilpailukykyä vai kilpailuetua? Funnel blogi 28.10.2021. Viitattu 9.11.2022. Saatavissa <https://funnel.fi/2021/10/28/kilpailukyky-vai-kilpailuetua/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Haastattelu. KvaliMOTV. Viitattu 10.11.2022. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html

Vehkaoja, S. 2017. Mitä asiakaspalvelulta odotetaan, sekä kuinka odotukset täytetään. Salesforce blog 19.10.2017. Viitattu 9.11.2022. Saatavissa <https://www.salesforce.com/fi/blog/2017/asiakaspalvelu-odotukset.html>

Venäläinen, S. 2019. Erottautuminen B2B- markkinassa- miksi ja miten? Advanceb2b 7.5.2019. Viitattu 6.10.2022. Saatavissa <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/erottautuminen-b2b-markkinassa-miksi-ja-miten>

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavilla rajoitetusti <https://www.ellibrary.com/reader/9789523701731>

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitkä tekijät saivat teidät aloittamaan yhteistyön MBE:n kanssa?
2. Onko teillä kokemusta muiden alan yritysten palveluista?
3. Jos vastasitte kyllä, niin kerrotteko kyseisen yrityksen hyvät puolet
4. Jos vastasitte kyllä, kerrotteko myös kehitysehdotukset kyseisen yrityksen palveluille sekä yleisesti yritykselle?
5. Vastasiko/Vastaako MBE:n palveluiden laatu odotuksianne?
6. Kuinka helpoksi koette kommunikoinnin MBE:n kanssa?
7. Millä kahdella sanalla kuvailisitte MBE:tä kumppanina?
8. Voisitteko kertoa asteikolla 1–5, kuinka hyvin seuraavat adjektiivit kuvaavat toimeksiantajaa (1 erittäin vähän, 5 erittäin paljon)
 - Rohkea
 - Luova
 - Analyyttinen
 - Tehokas
 - Asiantunteva
 - Kunnianhimoinen
 - Vastuullinen
 - Läpinäkyvä
 - Proaktiivinen
 - Utelias
 - Näkemyksellinen
 - Tuloksellinen
 - Joustava
 - Energinen
 - Avulias
9. Mitä kehitysehdotuksia antaisitte MBE:lle?
10. Haluaisitteko osallistua MBE:n arvontaan?