

OPINNÄYTETYÖ

Yritysasiakkaiden palvelupolun kehittäminen Case Tampereen Kulttuurikamari Oy

Jenna Suhonen

Kulttuurituotannon koulutus (AMK)
(240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(04/2023)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kulttuurituotannon koulutusohjelma 240 op

Tekijä: Jenna Suhonen
Opinnäytetyön nimi: Yritysasiakkaiden palvelupolun kehittäminen: Case Tampereen Kulttuurikamari Oy
Sivumäärä: 59 ja 2 liitesivua
Työn ohjaaja: Jyrki Simovaara
Työn tilaaja: Tampereen Kulttuurikamari Oy

Tampereen Kulttuurikamari Oy on vuonna 2001 perustettu osakeyhtiö, jonka alla toimivat itsenäisinä toimijoina ja tapahtumatiloina Tullikamari sekä tammikuussa 2023 avautunut Tavara-asema. Tampereen Kulttuurikamari Oy tuottaa ja mahdollistaa tiloillaan ja toiminnoillaan erilaisia kulttuuritapahtumia, yksityis- ja yritystilaisuuksia sekä tarjoaa ravintolapalveluita.

Tampereen Kulttuurikamarille tehty opinnäytetyö tutkii sen yritysasiakkuuksia. Yrityksen toimintaympäristö on murroksessa tammikuussa avautuneen uuden tilan, organisaation kasvun ja taloudellisten paineiden vuoksi. Sen yritysasiakkuuksia ei ole aikaisemmin tutkittu, sillä aikaa aktiiviseen kehitystyöhön ei ole löytynyt. Organisaation olisi hyvä löytää myös uusia tapoja nostaa tilojensa täyttöastetta. Esimerkiksi näistä syistä johtuen organisaatio haluaa parantaa yritysasiakkuuksien hallintaa sekä tehostaa henkilöstö- ja talousresurssien käyttöä ja B2B- toimintansa myyntiprosesseja.

Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaation yritysasiakkuuksien nykytilasta sekä antaa asiakaslähtöisiä toimenpide-ehdotuksia Kulttuurikamarin tulevaisuutta ajatellen. Opinnäytetyön kirjallinen tietopohja kerättiin yritysmyynnin maailmasta, asiakaskokemuksista sekä tapahtuma- ja kulttuurikulttuurialalle ominaisista erityispiirteistä. Kehittämistyön menetelminä käytettiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallia, palvelumuotoilua, teemahaastatteluja sekä aikaisempien asiakaskyselyiden tuloksien analysointia. Menetelmät valittiin tukemaan asiakaslähtöistä ajattelua.

Menetelmien kautta saatiin tietoa siitä, mikä tilaajan toiminnassa on hyvää ja mikä vaatii vielä kehitystyötä. Organisaation sisäisistä haastatteluista kävi ilmi, että sen pitäisi kehittää yritysasiakkuuksien prosessia, asiakaspalautteiden hallintaa sekä viestintää. Kulttuurikamarin ulkopuolelta kehittämisehdotukset korostivat yksinkertaisempaa palvelupolkua sekä ammattitaitoa. Työ tuotti tilaajalle neljä konkreettista kehittämisehdotusta sekä visuaalisen service blueprintin sekä palvelupolun.

Kehittämistyö tuotti tilaajalleen toivottuja tavoitteita. Kehittämistyö esitellään tilaajalle sekä johtoryhmälle toukokuussa 2023, jonka jälkeen alkanutta kehittämistyötä voidaan jatkaa annettujen kehittämisehdotusten kautta tilaajan niin halutessa.

Asiasanat: palvelumuotoilu, yritysmyynti, haastattelututkimus, luovat toimialat, kulttuuriteollisuus, luova talous

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Degree Programme in Cultural Management 240 ECTS

Author: Jenna Suhonen

Title: Development of business customers journey in Tampereen Kulttuurikamari Ltd

Number of Pages: 59 and 2 attachment pages

Supervisor: Jyrki Simovaara

Commissioned by: Tampereen Kulttuurikamari Ltd

Tampereen Kulttuurikamari Ltd was established in 2001. Tampereen Kulttuurikamari consists of Tullikamari and Tavara-asema which was opened in January 2023. Tampereen Kulttuurikamari Ltd produces and enables various cultural events, private and corporate events and restaurant services.

The thesis for Tampereen Kulttuurikamari Ltd studies its corporate customers. The company's operating environment is undergoing a transformation due to the new venue opened in January, the growth of the organization and new financial pressures. Company's corporate customers have not been studied before, as no time has been found for active development work. It would also be good for the organization to find new ways to increase the output ratio of venues. For these reasons the organization wants to improve the management of corporate customerships and optimize human and financial resources and the sales processes of its B2B operations.

The aim of the development was to produce information on the current state of the organisation's corporate customerships and to provide customer-oriented proposals for the future of the Tampereen Kulttuurikamari Ltd. The knowledge base of the thesis was collected from the world of corporate sales, customer experiences and special features of the field of events and culture. The methods used in the development work were Porter's Five Forces, service design, thematic interviews and analysis of the results of previous customer surveys. The methods were chosen to support customer-oriented thinking.

Methods showed what is good in the orderers operations and what still requires development work. Internal interviews with the organization showed that the process of corporate customer relationships, customer feedback management and communication should be developed. External surveys underlined the development of a simpler service path and professionalism. The thesis produced four concrete development proposals for the orderer, as well as a visual service blueprint and a service path.

The development work produced desired goals for its orderer. The development work will be presented to the client and the executive board in May 2023.

Keywords: service design, sales, interview study, creative industries, culture industry
creative economy

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	8
	2.1 Tampereen Kulttuurikamari Oy.....	8
	2.2 Missio, visio ja arvot.....	10
3	KÄSITTEET JA TEORIA	12
	3.1 B2B eli yritysmyynti.....	12
	3.2 B2B- myynti kulttuuri- ja tapahtuma-alalla.....	15
	3.3 Asiakaskokemus B2B- liiketoiminnassa	18
	3.4 Tuotteistaminen	20
4	MENETELMÄT	21
	4.1 Viiden kilpailuvoiman malli	22
	4.2 Palvelumuotoilu	25
	4.3 Teemahaastattelu	29
	4.4 Kyselytutkimus	31
5	ANALYYSISSA ORGANISAATION SISÄISET HAASTATTELUT	33
	5.1 Henkilöstöressurit organisaation kehittämisen välineenä	33
	5.2 Reaktiivisuudesta proaktiivisuuteen	35
	5.3 Vastuualueena asiakaskokemus	37
	5.4 Sisäinen viestintä	38
	5.5 Yhteenvedo organisaation sisäisistä haastatteluista.....	39

6	ASIAKASKOKEMUKSET KUULUVIIN	41
6.1	Tilat ja niiden kehitys	41
6.2	Myynnissä ammattitaito.....	43
6.3	Asiakaslähtöinen palvelupolku	45
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	47
7.1	Strategian selkeyttäminen	47
7.2	Asiakaskokemuksen vastualueen määrittely.....	48
7.3	CRM- järjestelmä.....	49
7.4	Visuaalinen ehdotus tulevaisuuden palvelupolusta	50
7.5	Tulevaisuus	54
8	YHTEENVETO	55
8.1	Kehittämistyön validiteetti ja eettisyys.....	56
8.2	Lopuksi	56
	LÄHTEET	58

1 JOHDANTO

Monet yrityksissä niin kuluttaja-asiakkuuksissa sekä yritysasiakkuuksissa kertovat olevansa asiakaslähtöisiä tai tiivistävät omassa arvoviestinnässään olevansa asiakaskeskeisiä. Lopputulos kuitenkin on, että usein asiakaslähtöisyys jää sanaksi muiden joukkoon ilman sen suurempaa konkretiaa tai määrittelyä. Asiakaslähtöisyys ei kuitenkaan nojaa ainoastaan toimivaan palvelutarjontaan, vaan korostaa koko organisaation kulttuuria johdosta lähtien. Aitoa ja koko organisaatiosta kumpuavaa asiakaskeskeisyyttä voidaan johtaa yrityksissä strategisilla valinnoilla, mutta sen moninaista potentiaalia harvemmin tunnustetaan tai sen hyödyntämiseen ja kehittämistyöhön ei käytetä tarpeeksi resursseja. Tutkimuksissa on kuitenkin osoitettu, että siihen panostaneet yritykset menestyvät taloudellisesti ja paremmin pidemmän aikavälin tarkastelussa (Lappalainen 2023).

Asiakaslähtöisyyden arvomäärittely liittyy asiakaskokemuksiin, asiakasuskollisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Elämme tällä hetkellä kokemustaloudessa, jossa yksi suurimmista voimavaroista ja kilpailueduista ovat vakituiset asiakassuhteet ja hyvät asiakaskokemukset. Ihmisten välillä toimiva suusta suuhun- markkinointi on sosiaalisen median aikakaudella sekä vaikuttajamarkkinoinnin kautta yleistynyt, joka voi olla yrityksen näkökulmasta joko suuri kilpailuvoitto tai päinvastoin pahimmillaan omaa brändiä vahingoittava. Negatiiviset tai positiiviset asiakaskokemukset johtavat pitkälle, sillä se synnyttää asiakkaassa muistoja. Erinomaista asiakaspalvelua tai huomattavaa lisäarvoa saaneet asiakkaat kertovat suuremmalla todennäköisyydellä saastaan palvelusta eteenpäin. Asiakaslähtöisyys sekä kuluttaja-asiakkuuksissa että yritysasiakkuuksissa lähtee liikkeelle yrityksen jokapäiväisestä arkisesta toiminnasta, joten tärkeintä onkin ehkä kysyä, miten organisaation asiakkuusprosesseja johdetaan, millainen asiakkuuksien tila organisaatiossa aidosti on ja miten sitä voisi kehittää taas yhden askeleen eteenpäin.

Opinnäytetyössäni lähdetään liikkeelle juuri kyseisestä ajatuksesta. Kehittämistyössä tarkastellaan, onko tilaajana toimiva Tampereen Kulttuurikamari Oy aidosti asiakaslähtöinen organisaatio yritysasiakkaiden näkökulmasta, millainen nykytilanne B2B- myynnissä on ja miten sitä voisi tehostaa. Yritys toimii oman sisäisen organisaatiokulttuurinsa kanssa nyt vuonna 2023 murrostilassa, eikä tapahtuma- ja viihdealan kokemat koronavuosien vaikeudet helpota luovimista hektisellä alalla. Organisaatiota ovat kohdanneet uudet taluspaineet, jotka johtuvat osittain Ukrainassa tapahtuvan kriisin nostamista hinnoista sekä organisaation toimintakulttuurin muutoksesta uuden tapahtumatalon avaamisen myötä. Tuoreet muutokset ovat johtaneet siihen,

että organisaation on hyvä kehittää yritysasiakkuuksiaan uudelle tasolle. Organisaatio haluaa nostaa talojensa täyttöastetta, joka vaatii alkuviikkojen täyttämistä erilaisilla tapahtumilla ja tilavarauksilla. Esimerkiksi tästä syystä organisaatio haluaakin nyt parantaa yritysasiakkuuksien hallintaa sekä tehostaa henkilöstö- ja talousresurssien käyttöä ja B2B- toimintansa myyntiprosesseja. Kulttuurikamarin on tärkeää juuri nyt tehostaa omia toimintamallejaan, jotta sen potentiaali nähdään tuoreessa valossa myös yritysasiakkaiden näkökulmasta.

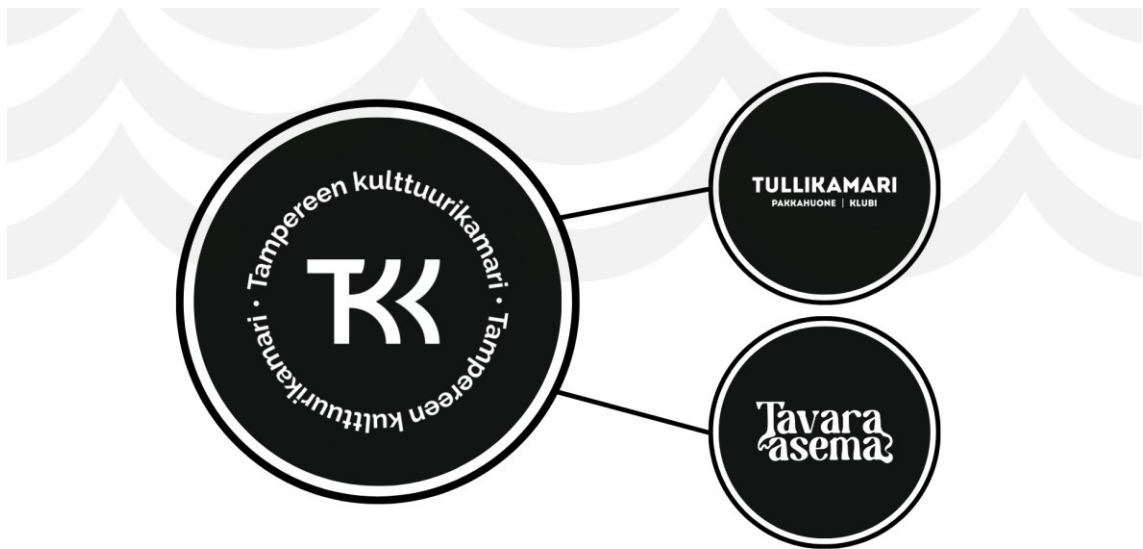
Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa sen tilaajana toimivalle Tampereen Kulttuurikamarille konkreettisia ehdotuksia siitä, miten organisaatio pystyy toimimaan muuttuneessa toimintaympäristössä resurssitehokkaammin sekä asiakaslähtöisemmin ja sitä kautta tuottamaan tulevaisuudessa positiivista taloudellista kehitystä. Kehittämistyön tarkoitus on tuoda ilmi, miten organisaation sisäiset sidosryhmät sekä tärkeimmät asiakaskontaktit näkevät sen vahvuudet sekä kehityskohdat. Opinnäytetyö tuottaa palvelumuotoilun keinoin organisaatiolle tulevaisuuden ihanteellisen yritysasiakkaan palvelupolun, jota voidaan käyttää strategiassa toiminnan tehostamiseen. Opinnäytetyössä liikutaan organisaation esittelyn kautta kohti yritysmyynnin käsitteitä, palvelumuotoilun ja kehittämistyön menetelmiä. Teemahaastattelujen ja kyselytutkimuksien kautta saatu aineisto pohjaa työn kohti kehittämisehdotuksia.

2 TILAAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tilaajan esittelyn tarkoituksena on pohjustaa opinnäytetyössä sitä, miksi Tampereen Kulttuurikamari Oy on halunnut lähteä kehittämään ja tehostamaan yritysasiakkuuksien hoitamista sekä selkeyttämään omia sisäisiä prosessejaan. Tämän jälkeen opinnäytetyössä käsitellään erikseen lähtötilanteen tutkimiseen käytettyjä tieteellisiä menetelmiä, joiden kautta on mahdollista perustella kehitysideat, jotka sopivat tilaajan nykytilanteeseen.

2.1 Tampereen Kulttuurikamari Oy

Tampereen Kulttuurikamari Oy on vuonna 2001 perustettu osakeyhtiö, jonka alla toimivat itsenäisinä toimijoina ja tapahtumatiloina Tullikamari sekä tammikuussa 2023 avautunut Tavara-asema. Tampereen Kulttuurikamari Oy tuottaa ja mahdollistaa tiloillaan ja toiminnoillaan erilaisia kulttuuritapahtumia, yksityis- ja yritystilaisuuksia sekä tarjoaa ravintolapalveluita. Yrityksen toiminta koostuu ostetuista tapahtumista sekä vuokratapahtumista tai muista tilavuokrauksista. Tampereen Kulttuurikamarin toimintaa ohjaavat toimitusjohtaja Kimmo Viikari sekä hallituksen puheenjohtaja ja yrittäjä Tero Viikari.



Kuvio 1 Tampereen Kulttuurikamari Oy:n hallinnointikaavio. Grafiikka Li Virtanen (2023)

Tampereen Kulttuurikamari Oy työllistää tällä hetkellä n. 50 henkilöä. Oman henkilöstön lisäksi yrityksen toiminnassa ovat mukana Ahkera Crew, Securitas Events Oy sekä Brocco Oy, joiden kautta Tullikamarilla ja Tavara-asemalla työskentelee ravintola- ja keittiöhenkilökuntaa

jälkeen se on ollut alkuperäisen käyttötarkoituksensa jälkeen muun muassa Tampereen Oopperan käytössä (Tavara-asema.fi 2023). Tavara-aseman säilyttäminen oli pitkään julkisen keskustelun aiheena ja asema oli purku-uhan alla. Vuonna 2020 talon seinät siirrettiin 28 metriä tien tieltä kohti Tammelan kaupunginosaa, sillä sen ympärille syntyi purkua vastustava kansanliike. Tavara-aseman kiinteistön omistaa A. Ahlström kiinteistöt, joka vuokraa taloa Tampereen Kulttuurikamari Oy:n käyttöön. Tapahtumatiloihin pyritään rakentamaan monipuolista sisältöä, kuten K40 -discot, jotka ovat nousseet uuden talon yhdeksi suosituimmista konsepteista. Tullikamarin ja Tavara-aseman hallinnoinnin lisäksi Tampereen Kulttuurikamari Oy on mukana järjestämässä vuosittain järjestettäviä Uusi Tampere - ja Valteri-festivaaleja.

2.2 Missio, visio ja arvot

Tampereen Kulttuurikamari Oy kertoo missiostaan näin:

”Tarjoamme elämää rikastuttavia, monimuotoisia ja saavutettavia sisältöjä asiakkaille ja henkilökunnalle” (Tampereen Kulttuurikamari Oy 2023)

Organisaation missiossa korostuvat sen arvot, sisällön moninaisuus ja monipuolisen kulttuurielämän rakentaminen. Yrityksen visio taas korostaa toivetta kehitymisestä. Sen visiossa tuodaan ilmi, että Tampereen Kulttuurikamari Oy haluaa toteuttaa ja tuottaa alati kehittyviä palveluita ja sisältöjä sekä laajentaa toimintaa, mikä näkyy esimerkiksi Tavara-aseman avaamisessa.

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n arvot korostavat sisällön monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta, asiakaskeskeisyyttä, aitoutta ja vastuullisuutta. Sisällön moninaisuudella kuvataan sitä, että organisaatio haluaa tuottaa mahdollisimman monipuolista sisältöä, jossa otetaan huomioon tasa-arvoinen mahdollisuus kulttuuritapahtumiin osallistumiseen ja toteuttamiseen. Sisällön moninaistamisen konkreettisina tekoina voivat olla esimerkiksi eri vähemmistöryhmien huomioonottaminen. Sisällön moninaisuus näkyy konkreettisimmin organisaation ohjelmasisälöissä sekä viestintätavoissa. (Tampereen Kulttuurikamari Oy 2023.)

Yhdenvertaisuus on arvo, joka on määritelty Suomen perustuslaissa. Yhdenvertaisuus tarkoittaa, että huolimatta esimerkiksi henkilön sukupuolesta, iästä, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä tai terveydentilasta, jokainen on tasa-arvoisessa asemassa ja samanvertainen. Kyseessä on ihmisen perusoikeus, jota säätelevät yhdenvertaisuuslaki, rikoslaki, tasa-arvolaki sekä työlainsäädäntö. (Yhdenvertaisuus.fi 2023.) Tampereen Kulttuurikamari Oy:ssä yhdenvertaisuutta pyritään viestimään turvallisempien tilojen periaatteilla, tasa-arvoisena kohteluna henkilökuntaa

ja asiakkaista kohtaan sekä monipuolisten ohjelmasisältöjen tuottamisena esimerkiksi eri väestöryhmiin kuuluville esiintyjille. Aitous organisaation arvoissa korostaa samoja periaatteita kuin yhdenvertaisuus ja sisällön moninaisuus. Organisaation aitous näkyy rehellisenä kommunikationa asiakkaalle.

Viimeisenä arvona käsiteltävä asiakaskeskeisyys on tässä opinnäytetyössä suuremman tarkastelun alla. Asiakaskeskeisyys on koko organisaatiota koskeva strateginen valinta, jonka tarkoitus on ymmärtää ja tiedostaa eri asiakasryhmien tarpeet sekä toiveet ja tuoda ne käytäntöön. Tampereen Kulttuurikamarilla asiakkaiden palautteita tai toiveita ei ole ennen vuotta 2022 kerätty tai raportoitu säännöllisesti. Opinnäytetyön aikana käsitellään laajemmalla näkökulmalla organisaation arvopohjaan nitoutuvaa asiakaskeskeisyyttä, siihen liittyviä huomioita ja miten se tällä hetkellä toteutuu.

3 KÄSITTEET JA TEORIA

Opinnäytetyö käsittelee yritysmaailmasta tuttuja käsitteitä, joita on tarkoitus avata tässä luvussa tarkemmin. Käsitteistön avulla erotetaan kuluttaja- ja yritysmyyntiä sekä käsitellään niille kluuvia erityispiirteitä. Lisäksi käsitellään tarkemmin sitä, miten yritysmyynti ja liiketoiminta nivoutuvat yhteen juuri tapahtuma- ja kulttuurialalla. Näiden käsittelyn lisäksi otetaan huomioon myös asiakkuus sekä asiakaskokemukset pitkäaikaisen toiminnan yhtenä tärkeänä palasena ja tuotteistamista osana yksinkertaista palvelukokemusta.

3.1 B2B eli yritysmyynti

B2B -myynti eli yritysmyynti tapahtuu kahden tai useamman organisaation välillä. Yritykset ostavat tuotteita yleensä joko omaan käyttöönsä, tuotantoon tai myydäkseen eteenpäin (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 179). Yritysmyynnissä oston ja myynnin kohteena voivat olla muun muassa tuotteet, palvelut tai innovointi. Usein palveluntarjoajat voivat myydä toiselle yritykselle myös omaa asiantuntijuuttaan ja luoda sitä kautta kilpailuetua ja lisäarvoa omalle tuotteelleen. Yritysmyynnistä tavallisimpia esimerkkejä voisivat olla esimerkiksi ravintoloiden tukkumyynti, teknologiayrityksen järjestelmänhallintapalvelut tai asiantuntijoiden välittäminen ostajayrityksen kehittämiseksi. Yritysmyyntiin ja yritysasiakkuuksiin liittyy erityispiirteitä, joiden erottaminen tavallisimmasta B2C- toiminnasta on yrityksen asiakkuuksien sitouttamisen kannalta tärkeää.

B2C, eli Business-to-consumer, viittaa yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan suhteeseen, jossa palveluiden tai tuotteiden myynti tapahtuu suoraan myyjän (yritys) ja loppukäyttäjän (asiakas) välillä. Kuluttajana pidetään lain mukaan luonnollista henkilöä, joka hankkii hyödykkeen pääasiassa muuhun tarkoitukseen kuin harjoittamaansa elinkeinotoimintaa varten (Kuluttajansuojalaki 1978/38). Kuluttaja-asiakkaiden ostoimpulssit ja ostokäyttäytyminen ovat myös usein kiinni hetkellisistä mielikuvista, jolloin myyjäyrityksen on tärkeää luoda tehokas, nopea ja ongelmaton palvelupolku sekä tunteisiin vetoavaa markkinointia. Siinä missä kuluttaja-asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttavat erityisesti markkinoinnin toimenpiteet, kuten tunteiden ja mielikuvien herättäminen, usein yritysasiakkaat kaipaavat ostopäätöksensä lähtökohdaksi logiikkaan nojautuvia perusteluja (Virtanen 2022). Kuluttaja-asiakkaan tehdessä päätöksiä tunteiden ja ostopäätöksen helppouden kautta, yritysmyynnissä vaikuttavat talous, kerätty data sekä tulevaisuudessa saatu hyöty. B2B- maailmassa keskustelut yhteistyöstä alkavat usein organisaation

sisällä paljon ennen virallista yhteydenottoa mahdolliseen asiakkaaseen tai palveluntarjoajaan. Prosessi on usein alkanut tarpeen tunnistamisella, kuten kuluttajamyynissä, jatkuen siitä eteenpäin tiedonetsintään ja vaihtoehtojen arvioimiseen (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 180–181).



Kuvio 3: B2B- ja B2C- myynnin erot. Grafiikka: Michael Meyer (2022)

Organisaation sisäisiin prosesseihin on jo usein keskustelujen alkaessa otettu mukaan useita henkilöitä, mikä voi yritysten välisistä sopimuksista keskusteltaessa tuoda esiin eriäviä näkemyksiä sekä vaikeuttaa kommunikoinnin laatua (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä, Tanner, & Kiukas 2021). Myös organisaation rakenteissa on paljon vaihtelua, minkä vuoksi keskustelujen yritysten välillä voi syntyä ristiriitoja, jos asiaan liittyvien henkilöiden työnkuvasta, toimi- sekä vastuualueista ei viestitä tarpeeksi selkeästi. Esimerkiksi Tampereen Kulttuurikamarilla useiden yritysten välisten sopimusten parissa työskentelee henkilöitä myynnistä, talon omasta ravintolasta, tuotannosta sekä mahdollisesta ulkopuolisesta catering-palvelusta.

Kuten yllä kuvasin, yritysmyyntissä on usein otettava huomioon neuvotteluissa olevien henkilöiden lukumäärä tai ainakin kaikkien mukana olevien henkilöiden vastuualueet. Teoksessa ”Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina” teoksen kirjoittajat jakavat ostotiimin mahdolliset jäsenet aloitteen tekijäksi, käyttäjäksi, vaikuttajaksi, päätäjäksi, ostajaksi sekä portinvartijaksi (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 182–183). Tämän kaltainen jaottelu nojaa siihen, että lopulta tietyissä yritysmyyntin tilanteissa jokainen

organisaation työntekijä voi olla yritysmyynnin aloitteellinen tekijä. Aloitteen tekijät ja/tai käyttäjät ovat usein niitä, jotka ovat lähellä organisaation arkea. Tampereen Kulttuurikamarin tapauksessa kyseessä voisi olla esimerkiksi ravintolahenkilökunnan jäsen, joka tuottaa alkupe- räisen ehdotuksen tuotteeseen, joka helpottaa käyttäjän arkea. Käyttäjät ovat usein henkilöitä, jotka määrittelevät ostettavalle tuotteelle tai palvelulle ominaisuuksille.

Vaikuttajat toimivat aloitteen tekijän ja käyttäjän kanssa yhteisymmärryksessä, mutta ovat lo- pulta asiantuntevassa roolissa vaihtoehtojen arvioinnissa (mt.,182). Jos Tampereen Kulttuuri- kamaria käytetään esimerkkinä, tämän kaltainen organisaation henkilökuntaan kuuluva voisi olla johtoryhmän jäsen, kuten ravintolapäällikkö. Näissä tilanteissa johtoryhmään kuuluva hen- kilö voi olla myös päättäjä, joka tekee lopullisen päätöksen hankinnasta, mutta jolla ei ole vi- rallista valtaa tehdä lopullista päätöstä.

Päättäjä voi kuitenkin olla sama henkilö kuin ostaja, joka on usein mukana arvioimassa vaihto- ehtoja sekä huolehtimassa taloudellisesta vastuusta. Ostaja arvioi parhaan kykynsä mukaan myös tarpeelliset jatkotoimenpiteet, kuten oston yksityiskohdat tai mahdolliset uusintaostot. Ostajan kanssa hyvässä yhteistyössä toimivat portinvartijat, jotka analysoivat ja raportoivat sekä keräävät tiedot käydyistä neuvotteluista. (mt., 182.) Tampereen Kulttuurikamarilla päät- täjä voisi olla esimerkiksi toimitusjohtaja ja portinvartijana talouspäällikkö.

Yllä mainitussa jaottelusta käy ilmi, että ostoprosessin varrelle mahtuu monenlaisia osaamis- alueita ja toimintamalleja, mikä lisää viestinnän moniulotteisuutta sekä prosessin mahdollista hitautta. Moniulotteisen viestinnän ja ostoprosessin laajuuden lisäksi B2B- palvelut ovat tavoit- tehakuisempia kuin tavallisessa kuluttajamyynnissä, mikä vaikeuttaa omalta osaltaan ostopää- töksien tekemistä. Tavoitehakuisuus tarkoittaa sitä, että yritykset hakevat toistensa tarjouksista mahdollisimman paljon hyötyä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi taloudellista tai arvopohjaan kytkeytyvää hyötynäkökulmaa. Yrityksen tai organisaation arvopohjaa korostava hyötynäkö- kulma voi liittyä esimerkiksi saatuun näkyvyyteen, synergiaetuihin tai markkinoinnilliseen etuuteen. Koska yleensä taloudelliset panostukset sekä ostovolyyymi ovat yrityspalveluiden myynnissä korkeammat, myös saadun hyödyn pitää olla näkyvissä sekä datassa että mahdolli- sesti tulevilla neuvotteluilla. Korkean hyötysuhteen saamisen vuoksi yritykset kilpailevat tar- jouksillaan monialaisissa toimintaympäristöissä. Yritysten välisessä kilpailussa ei riitä, että vain toinen organisaatio on tyytyväinen käydyistä neuvotteluista.

Vaihtoehtojen, hinta-laatusuhteen ja käytyjen neuvotteluiden tarkan arvioinnin jälkeen yritykset tekevät omalta osaltaan päätöksen sopimuksesta. Toimittajan, eli palvelun tai tuotteen tarjoajan, on seuraavassa yhteistyön vaiheessa lunastettava ja vastattava toisen organisaation odotuksiin lupausiensä mukaisesti. Jälkiarviointi ja koko prosessin varrella muotoutuneen henkilökemiat sekä palveluprosessin vaivattomuus vaikuttaa olennaisesti siihen, miten yrityksiä tulevat yhteistyöt tai mahdolliset jatkosopimukset menevät. (mt.,183.) B2B- maailmassa onkin yleistä, että yritykset pyrkivät luomaan toistensa kanssa pidempiaikaisia markkinointi- ja yhteistyösopimuksia. Parhaimmillaan toimivat asiakkuudet, yritysten väliset hyvät henkilökemiat sekä saatu hyöty luovat molemmille pitkäaikaista toimintaa ylläpitävää hyötyä, jolloin on ajankohtaista keskustella laajemmista yhteistyösopimuksista. Pitkät asiakassuhteet, yhteistyökumppanuudet sekä synergiaedut mahdollistavat molempien yritysten tulevaisuudessa myös näkyvyyttä sekä verkostoitumismahdollisuuksia.

Yritysassiakassuhteet ovat siis usein kuluttaja-asiakassuhteita pidempiä sekä niihin panostetaan taloudellisesti huomattavasti enemmän. Vaikka ne vaativat enemmän neuvotteluja ja työaikaa asiakkaan kanssa, lopulta henkilökemiat sekä yksilön kokevan hyödyn määrittely voivat joko päättää tai synnyttää pitkäaikaisia kumppanuuksia, joita voi verrata kuluttajamyynnin kanta-asiakkuuksiin. Kanta-asiakkaat pohjustavat koko toimintaa, sillä parhaimmassa tapauksessa heidän kauttaan onnistuu organisaatio voi tarkastella omia kehityskohteitaan.

3.2 B2B- myynti kulttuuri- ja tapahtuma-alalla

Yrityksiä väliset myynti- ja yhteistyösuhteet ovat hyvin erilaisia alan mukaan, minkä vuoksi on tärkeää tarkastella erikseen myös luovia aloja, joilla Tampereen Kulttuurikamari Oy toimii. Kulttuuri- ja tapahtuma-ala koostuu monipuolisista eri toimijoista, jotka oman työnsä kautta mahdollistavat tai toteuttavat muun muassa kulttuuri-, urheilu-, ja viihdepalveluita. Turun Yliopiston Kauppakorkeakoulun tekemässä toimialaselvityksessä tapahtuma määriteltiin aikaan ja tilaan sidottuna, suunniteltuna ja tavoitteellisena tilaisuutena, joka on suunniteltu arkirutiinien ulkopuolelle. Selvityksen mukaan tapahtuma voi olla kertaluontoinen, toistuva, fyysisesti tai virtuaalisesti tapahtuva. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2023 selvityksen mukaan ”Tapahtuma-ala on elinkeinotoimintana toteutettavaa tapahtumajärjestämistä ja sitä palvelevaa toimintaa. Tapahtuma-ala toimii yritysten ekosysteemisenä verkostona ja tuottaa lopputuotteen tapahtumia.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 10–11.)

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n tapauksessa erilaiset kulttuuritapahtumat kattavat allensa moninaisia ohjelmasisältöjä sekä laajasti eri taiteenlajeja. Esimerkiksi Tullikamarin tapahtumissa käy vuosittain arvioiden mukaan 250 000 kuluttaja-asiakasta ja tammikuussa avatun Tavara-aseman myötä määrä tulee nousemaan. Kulttuuri- ja tapahtuma-ala on viimeisten vuosikymmenien aikana kasvanut omaksi toimialakseen, jolle on ominaista työvoimaintensiivisyys, tilapäisyys, hajanaisuus ja monialaisuus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 18.) Vuosi 2019 oli viimeinen ”normaali” vuosi ennen koronapandemiaa, mikä vaikutti olennaisesti koko alan toimintaan monilla suluilla sekä jatkuvalla epävarmuudella. Koronapandemian voi siis ajatella lisänneen alalle ominaista tilapäisyyttä sekä hajanaisuutta.

Tilapäisyys, hajanaisuus ja monialaisuus näkyvät myös kulttuuri- ja tapahtuma-alan yritysten välisissä myyntisopimuksissa. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n tilanteessa, jossa tapahtumatoiminta on kiinteästi yhteistyössä mm. ravintola- ja juomatuottajien kanssa, tilanne ei vaihtelee niin rajusti kuin esimerkiksi festivaalijärjestäjillä. Tapahtuma- ja kulttuuriala vaikuttaa kuitenkin välillisesti useisiin toimialoihin ja yrityksiin, mikä nousi myös keskustelun aiheeksi koronapandemian aikana. Tapahtumateollisuus ry on tehnyt alla olevan kaavion kuvamaan sitä, kuinka paljon kulttuuritapahtumilla on välillisiä vaikutuksia myös alan ulkopuolelle. Kulttuurialalla toimivien yritysten olisikin hyvä tutkia tarkempia yhteistyömahdollisuuksia myös suoraan oman alan ulkopuolelta. Kulttuurikamarin tapauksessa yhteistyötä tehdään esimerkiksi majoituspalveluiden, tekstiiliteollisuuden ja kuljetuspalveluiden kanssa.



Kuvio 4: Tapahtumateollisuuden vaikutukset muihin aloihin. Grafiikka: Tapahtumateollisuus ry

Kulttuuri- ja tapahtuma-alalla on myös erityispiirteitä, joita voi käsitellä yritysmyyntin ja yritysasiakkaiden näkökulmasta. Yksi alan erityispiirteistä on, että tuotteen tai palvelun ostaja ei välttämättä ole sen loppukäyttäjä. Tämä toteutuu usein esimerkiksi Tampereen Kulttuurikamarin B2B- toiminnassa. Selkeyttämisen vuoksi yritysten välinen liiketoiminta on jaoteltu tässä opinnäytetyössä seuraavaksi kolmeen yleisimmistä Tampereen Kulttuurikamari Oy:lla toteutuvista vaihtoehtoista: vuokratapahtumiin, yritysten yksityistilaisuuksiin ja yritysten verkostoitumistapahtumiin.

Organisaatioiden välisessä myynnissä voi olla kyse ulos vuokratuista tapahtumista, joiden loppukäyttäjä on kuluttaja-asiakas. Vaikka kyse on lopulta B2C- palvelusta, vuokratapahtumien ulkopuolinen järjestäjä sekä tilavuokraajana toimiva Kulttuurikamari tekevät yritysten välisen sopimuksen. Vuokratapahtumat eivät usein näytä kuluttaja-asiakkaalle erilaisemmalta verrattuna omiin tuotantoihin tai tapahtumiin. Tuotantojen sisällä kuitenkin sovitaan erikseen taloudellisten kulujen jakautumisesta, tarpeellisista lisäpalveluista (kuten järjestyksenvalvonnasta ja ruokatarjoilusta) sekä monista muista yksityiskohdista, jotka määrittelevät yhteistyön suuntaa. Yleisin tilanne Tampereen Kulttuurikamarilla on, että palvelun ostaja-asiakas vuokraa tilat oman konserttinsa käyttöön, sekä maksaa vuokran lisäksi lisäpalveluina esimerkiksi järjestyksenvalvonnasta.

Yritykset voivat vuokrata Kulttuurikamarin tiloja myös yksityistilaisuuksia varten. Usein järjestettäviä tilaisuuksia ovat mm. yrityksen sisäiset juhlat ja tapahtumat. Sopimusneuvotteluissa ostajayritys keskustelee sopivasta määrästä tarvitsemiaan palveluita, jotka hän kokee omaan tapahtumaansa nähden tärkeinä ja hyödyllisinä. Yksityistilaisuuksissa on usein tarve esimerkiksi ruokatarjoilulle, jotka tarjotaan Tullikamarin ja Tavara-aseman catering- yrityksenä toimivan Brocco Oy:n toimesta. Tilat mahdollistavat mm. istuvan gaalailallisen, jossa lisäpalveluna on mm. kalusteiden vuokraus.

Yritysten järjestämät verkostoitumistilaisuuksien ja messujen loppukäyttäjänä voivat lopulta olla myös toiset yritykset. Tämän kaltaisissa tilanteissa toisen sektorin yritys ostaa Tampereen Kulttuurikamarilta tilat ja palvelut kuin tavallisimmissa yksityistilaisuuksissa, mutta tapahtuman loppukäyttäjät ovat lopulta toiset yritykset ja niiden henkilökunta. Esimerkiksi isommat alan sisäiset verkostoitumistapahtumat toimivat esimerkkinä tällaisista yritysasiakkuuksista. Yritysmailmassa oleva loppukäyttäjä on hyvä markkinointiväylä myös Kulttuurikamarin tulevia yritysasiakkuuksia ja yritysmyyntiä ajatellen.

Edellisen jaottelun myötä voidaan todeta, että esimerkiksi Kulttuurikamari on välillisesti yhteydessä moniin eri aloihin. Vaikka kulttuuri- ja tapahtuma-ala on ollut merkittävässä kasvussa ja sen sisällä tehdään paljon eri sidosryhmiin vaikuttavia päätöksiä, tuoreiden selvityksien mukaan sitä ei vielä tunnisteta elinkeinona. Työ- ja elinkeinoministeriön Tapahtumateollisuus ry:ltä tilaamassa selvityksessä käy ilmi, että määrittelemällä selkeästi tapahtuma-alan raamit, on mahdollista kehittää alan toimintamalleja tavoitteellisesti eteenpäin. Tämä koskee mm. lainsäädäntöä ja alan erityispiireiden huomioimista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023, 20.)

3.3 Asiakaskokemus B2B- liiketoiminnassa

Elämme elämystalouden aikakautta. Elämystalous tarkoittaa, että palvelun tai konkreettisen tuotteen arvo ei enää määrity ainoastaan niiden valmistuksesta ja myymisestä. Palvelujen tai tuotteiden todellinen arvo loppukäyttäjälle määräytyy tuotteen ympärillä oleviin, mahdollisesti abstrakteihin sisältöihin. Arvonmääritys tapahtuu esimerkiksi loppukäyttäjän siitä kokeman merkityksellisyyden kautta (Karkulehto & Venäläinen 2016, 15). Kokemus- ja elämystalouden aikakaudella asiakaslähtöisyyteen, palveluiden ja tuotteiden merkityksellisyyteen ja niiden ympärillä olevaan markkina- ja näkyvyysarvoon panostaneet yritykset saavat huomiota enemmän kuin ainoastaan laatuun panostaneet organisaatiot.

Elämysliiketoiminnan ja -talouden perustana voidaan pitää asiakaskokemuksia. Liiketoiminnassa on tärkeää saada kerättyä dataa sekä palautteita asiakaskokemuksista, oli kyseessä B2B – tai B2C -liiketoiminta, sillä objektiivinen oman toiminnan arviointi organisaation sisältä lähtien on vaikeaa. Organisaatiot ovat heränneet siihen, että pelkästään hyvä tuote tai toimiva palvelu eivät enää riitä, vaan on tärkeää pohtia omia kilpailuetujaan asiakaskokemusten kautta. Etenkin yritysasiakkaiden maailmassa hyvät sekä huonot asiakaskokemukset liikkuvat nopeasti eteenpäin ja kerran kuultu huono palaute organisaation toiminnasta voi vaikuttaa tulevaisuuden liiketoimintaan merkittävästi. Asiakaskokemus onkin noussut yhdeksi tärkeimmistä pitkäaikaisten liiketoimintasuhteiden mittareista, johon panostaminen on tarpeen aloittaa aina yrityksen strategiasta lähtien.

”Asiakaskokemus syntyy niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Se on kokonaisvaltainen näkemys, kokemus ja ennen kaikkea tunne siitä, miten yritys asiakasta kohtelee” (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä, Tanner, & Kiukas 2021)

”Asiakaskokemus muodostuu asiakkaaseen luotavan tunneyhteyden pohjalta” (Kurvinen & Seppä 2016, 101)

Asiakaskokemukset ovat yksi myynnin edistämisen keinoja, jossa kaikki lähtee yrityksen strategiasta. Yrityksen strategia on yksinkertaisimmillaan kuvaus siitä, kuinka se pääsee tulevaisuudessa haluamaansa lopputulokseen ja millaisia strategisia päätöksiä matkan varrella on tehtävä. Hyvä strategia sitouttaa yrityksen jokaista sidosryhmää toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen, jolloin koko organisaatio pystyy tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. (Kurvinen & Seppä 2016, 29.) Yksinkertaisimmillaan yrityksen strategia toteutuu arkisissa asiakaspalvelutilanteissa, jotka luovat parhaimmillaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Arjen tilanteissa luodaan asiakasuskollisuutta ja ollaan elämystalouden ytimessä. Strategista päätöstä panostaa asiakaskokemuksiin tulee myös johtaa aktiivisesti, jotta yrityksen työntekijöillä on edellytyksen toimia asiakaslähtöisesti sekä strategian mukaan. Asiakaskokemuksen johtaminen voi alkaa esimerkiksi toimivien teknologisten välineiden käytöllä tai yhdenmukaistamalla organisaation myyntiprosessia. Suunnittelematon asiakaskokemus satunnaistaa saatujen palvelujen laatua. (mt., 101.)

Kun strategia on jalkautettu yrityksen jokaiseen toimintamalliin, voidaan lähteä rakentamaan mainetta sekä asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas käyttää yrityksen palveluita tai tuotteita säännöllisesti ja / tai toistuvasti. Asiakasuskollisuus esimerkiksi Tampereen Kulttuurikamarilla voisi tarkoittaa organisaation yritysasiakkaiden kohdalla toistuvia Tullikamarin ja Tavara-aseman tilavuokrauksia ja tapahtumia. Asiakasuskollisuuden tavoittelu liittyy organisaation taloudellisten hyötyjen lisäksi maineeseen ja verkostojen markkinointimahdollisuuksien kautta uusiin ostajiin tai palvelun käyttäjiin. Joidenkin tutkimustulosten mukaan ensimmäistä kertaa yrityksen palveluita tai tuotteita käyttävä asiakas maksaa kuitenkin yritykselle noin viisi kertaa enemmän kuin uskollisen, vanhan asiakkaan pitäminen (SurveyMonkey.com 2023).

Uskollinen ja positiivisia kokemuksia saanut asiakas on myös markkinoinnillinen kilpailuetu. Esimerkiksi TikTokissa tai Instagramissa näyttökertoja etenkin nuorten keskuudessa saavat ja kuluttajille suunnatut tuote arvostelut voivat vaikuttaa yrityksen menekkiin merkittävästi. Monet yritykset ovat ottaneet käyttöön mm. vaikuttajamarkkinointia, jonka tausta-ajatuksena on hyödyntää sosiaalisen median tilejä, joiden seuraajamäärä voi olla yrityksen potentiaalista kohderyhmää. Uusien asiakassegmenttien löytäminen on tärkeä osa yrityksen asiakasymmärrystä sekä taloudellisen liiketoiminnan kehittämistä.

Yritysvuorovaikutus ei eroa merkittävästi asiakaskokemuksien osalta normaalista kuluttajaliiketoiminnasta. Vaikka myynnin volyyymi, taloudellinen paine sekä useat osallistuvat henkilöt monimutkaistavat prosessia, kyseessä on silti aina ihminen, joka toimii jollain tavalla omien tunteidensa kautta. Luodut tunteet syntyvät usein vuorovaikutuksesta, eli siitä, miten viestimme ja tuomme organisaatiokulttuuria esille. Tunteisiin voi myös aina vedota ja vaikuttaa, joten yrityksen on hyvä miettiä, kuinka paljon yritys voi tarjota asiakkaalleen lisäarvoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 102.)

3.4 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen kuuluu olennaisesti asiakkaan helpon palvelupolun toteuttamiseksi ja asiakaskokemuksien luomiseen. Jari Parantainen määrittelee kirjassaan ”Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä” tuotteistamisen tarkoittavan sitä, että palveluista, osaamisesta ja asiantuntijuudesta luodaan myynti-, markkinointi-, ja jalostuskelpoinen palvelutuote. Hyvin tuotteistetussa palvelussa on positiivisia ominaisuuksia. Se on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. (Parantainen 2007.) Etenkin nopealla syklillä toimivalla tapahtuma-alalla palveluiden helppous ja yksinkertaisuus, selkeä hinnoittelu sekä tehokkuus yksinkertaistavat päätösten tekemistä.

Tuotteistaminen liittyy siihen, kuinka hyvin pystyy tuottamaan yritysasiakkaalleen lisäarvoa ja parempaa asiakaskokemusta. Kuten aikaisemmin käsiteltiin yritysasiakkuuksien erityispiirteissä, monimutkaisenaakin näyttäytyvät yritysasiakkuuden prosessit voitaisiin tuotteistaa selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Isommat ja laajemmat kokonaisuudet tuottavat lisäarvoa, kun ne esitetään asiakkaalle yksinkertaisina. Kiinnittämällä huomiota erilaisten kuulujen välttämiseen, asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen ja prosessin helppouteen voidaan luoda hyvin tuotteistettu palvelupaketti, joka tarjoaa samalla yritysasiakkaalle logiikkaan nojautuvia perusteluja. Tampereen Kulttuurikamarin kohdalla hyvin tuotteistettu palvelu voisi olla esimerkiksi tilavuokrauspaketti, jonka asiakas saa palveluntarjontaa kartoittaessaan. Tuotteistamisen mahdollisuudet kulttuuri- ja tapahtuma-alalla liittyvät myös olennaisesti alan sisäiseen ammattitaitoon sekä pitkään kokemukseen. Asiantuntemuksen moninaistaminen näkyy mm. koulutuksissa, perehdytyksessä sekä hiljaisen tiedon jakamisessa ja sitä voidaan jakaa eteenpäin asiakkaille esimerkiksi lisäpalveluna.

4 MENETELMÄT

Kehittämistyön tarkoituksena on tutkia Tampereen Kulttuurikamari Oy:n yritysasiakkuuksia sekä yritysasiakkaiden palvelupolun kehittämistä, helpottamista ja selkeyttämistä. Opinnäytetyön kautta halutaan ymmärtää asiakkaiden toimintaan liittyviä tarpeita, keskustella ja haastatella Kulttuurikamarille tärkeitä ja pitkäikäisiä asiakkaita sekä johtoryhmää. Opinnäytetyössä halutaan myös tuoda esille mahdollisia kehitysehdotuksia, joiden avulla organisaation yritysasiakkuuksia pystyttäisiin selkeyttämään, tehostamaan ja monipuolistamaan.

Käytin Tampereen Kulttuurikamari Oy:n tutkimisen menetelminä palvelumuotoilua, teema-haastatteluja ja organisaation aikaisemmin tekemää kyselytutkimusta. Kulttuurikamarin nykytilanteen arvioimiseen käytin Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallia, jotta sain muodostettua omaa näkemystäni organisaation vahvuuksista ja heikkouksista kilpailijoihinsa nähden. Tässä luvussa käsittelen menetelmiä, jonka jälkeen perustelen tekemiäni analyyseja organisaation tämänhetkisestä tilanteesta sekä tulevaisuuden toiveista. Kehittämistyön menetelmät ovat kvalitatiivisia, eli laadullisia.

Tutkimusmenetelmät valikoituivat sen mukaan, mihin lopputulokseen opinnäytetyössä haluttiin tulla ja mitkä vastasivat tutkimuskysymyksiin parhaiten. Tapaustutkimuksessa, missä yleensä tutkitaan yhtä yritystä, tuotetta tai palvelua, pyritään tuottamaan mahdollisimman syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa valitusta tutkimuskohteesta. Tapaustutkimuksessa kohde valikoituu usein käytäntö ja kehittämistyön tavoitteet edellä. Prosessi lähtee liikkeelle usein ongelman havaitsemisesta, josta perehtymisen ja empiirisen aineiston keruun ja analysoinnin jälkeen päästään kehittämissuhteisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54.) Opinnäytetyössä tärkeintä oli saada tietoa organisaation nykytilanteesta sekä B2B-yritysasiakkuuksista ja miten niitä voitaisiin kehittää.

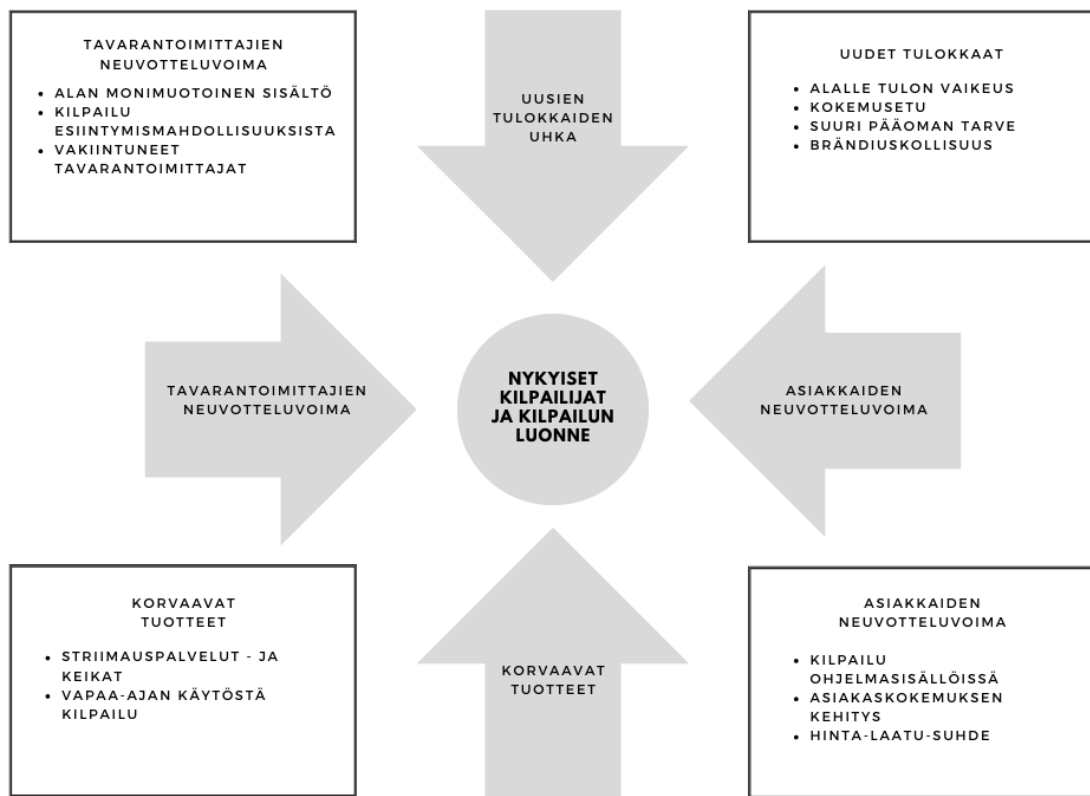
Tapaustutkimukselle tyypillisesti opinnäytetyössä käytettiin paljon laadullisia aineistoja, kuten tekstejä, keskusteluja ja haastatteluja. Tämä sopi hyvin opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena oli tutkia ihmisten toimintaa eri tilanteissa. Näin itse toimijat, tässä tapauksessa johtoryhmä ja asiakkaat, selittävät tutkittavaa ilmiötä osallistuen samalla kehitystyön toteuttamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55.) Kvalitatiivista tutkimusta ei voi muokata numeeriseen muotoon, eikä niitä ole syytä irrottaa kontekstistaan. Laadullisessa tutkimuksessa, kuten haastatteluissa, on siis tarkasteltava kriittisesti tutkijan suhdetta aineistoon ja tutkittaviin henkilöihin tutkimuksellisen reliabiliteetin saavuttamiseksi. (Juhila 2023.)

4.1 Viiden kilpailuvoiman malli

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n sisäinen ja ulkoinen liiketoimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Tampereen kulttuuritoimintaan on panostettu, mikä näkyy uusien tapahtuma- ja konserttitalojen nousemisena sekä keskusteluissa Tampereen uudesta asemasta suomalaisen kulttuuritarjonnan ytimessä. Tampereen Kulttuurikamarin näkökulmasta katsottuna Tampereen rautatieaseman ympäristössä toimivia kilpailijoita ovat Kulttuuritalo Telakka, Tampere-talo, Nokia Arena sekä Olympia. Muun keskustan alueella toimivat myös esimerkiksi TTT-klubi sekä G-livelab ja Palatsi. Koska organisaation toimintaympäristö on ollut muutoksessa ja panostaminen Tampereen kulttuuritarjontaan on näkyvillä, on hyvä tarkastella muuttunutta toimintaympäristöä Viiden kilpailuvoiman mallin avulla. Tunnistamalla organisaation kilpailuedut, yritys voi korostaa niitä B2B- neuvotteluissaan, luoda niiden kautta yhä parempaa asiakaslähtöisyyttä, profiloida omia yritysasiakkaitaan ja hyödyntää tuotteistamisen keinoja.

Viiden kilpailuvoiman malli on Michael J. Porterin analyysitapa, jolla voidaan toimialasta riippumatta asemoida yritys sen toimintaympäristöön. Porterin analyysimallilla pyritään tunnistamaan alalla vaikuttavia kilpailuvoimia ja parantaa niiden avulla yrityksen omaa asemaa. Tampereen Kulttuurikamarin kohdalla käytin mallia saadakseni selkeämmän näkemyksen siitä, millainen sen asema on yritysasiakkaiden näkökulmasta verrattuna sen kilpaileviin tahoihin. Viiden kilpailuvoiman mallilla vastataan tässä tapauksessa kysymykseen, ”miten voimme suojata asemaamme toimialalla?”. (Vuorinen 2013.)

Viiden kilpailuvoiman mallin keskiössä on nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne. Se kuvastaa tilannetta, jossa yritys toimii juuri nyt. Neljä nykyisiin kilpailijoihin ja kilpailun luonteeseen vaikuttavaa tekijää ovat uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, korvaavat tuotteet ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Alla on tekemäni visuaalinen kuvaus Tampereen Kulttuurikamari Oy:lle tehdystä viiden kilpailuvoiman mallista, jonka kautta analysoidaan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia tapahtuma-alalla sekä nähdään sen potentiaali yritysasiakkaiden näkökulmasta.



Kaavio 1: Tampereen Kulttuurikamari Oy:n viiden kilpailuvoiman malli

Uusien tulokkaiden uhkalla pyritään analysoimaan nimensä mukaisesti uusien kilpailevien yritystä ja mahdollisuuksia päästä alalle. Tapahtuma- ja kulttuurialalla uusien tulokkaiden pääseminen alalle on lähtökohtaisesti kohtalaisen helppoa pienessä mittakaavassa. Kuitenkin tässä Tampereen Kulttuurikamarin tilojen koko on sen etu etenkin tarkastellessa yritysasiakkuuksia. Tullikamarin ja Tavara-aseman kokoisia tiloja ei ole montaa ja olemassa olevien kulttuuritilojen asema on vakiintunut. Kulttuurikamarin tilat toimivat etenkin messujen tai isompien yritystilaisuuksien järjestämiseen, jolloin esimerkiksi tapahtumajärjestämiseen erikoistuneet organisaatiot sekä keskisuuret tai suuret yritykset voivat nähdä tilojen potentiaalin. Kulttuurikamarilla on uusiin tulokkaisiin nähden pitkän aikavälin kokemusetua ja se on luonut brändilleen uskollisia asiakkaita kuluttaja- ja yrityspuolella.

Asiakkaiden neuvotteluvoima voi olla erityisen korkea, jos asiakkaita on vain muutamia. Tampereen Kulttuurikamarilla ja yleisesti tapahtuma-alalla yritysasiakkaiden vaihtuvuus on suurta. Asiakkaat etsivät itselleen lisäarvoa tuottavaa toimintaa, jossa kulttuuri- ja tapahtuma-alalla

koronapandemian jälkeen tapahtui muutoksia negatiivisempaan suuntaan. Myös Kulttuurikamarilla on tehty aktiivisia muutoksia kohti laajempia yritysasiakasryhmiä, jotta sen asiakaskokemukset kehittyisivät ja näin saataisiin parempaa neuvotteluvoimaa. Yritysasiakkaiden neuvotteluvoima näkyy sopimuksissa esimerkiksi taloudellisessa joustavuudessa ja mahdollisuudessa kilpailuttaa palveluntarjoajien tarjouksia.

Korvaavat tuotteet ja palvelut voivat tarkoittaa uhkaavia palveluita tai kulttuuripalveluiden konnaista korvautumista muulla toiminnalla. Korvaavien tuotteiden kokeiluja nähtiin koronapandemian aikana, kun kulttuuripalveluiden tuottajat pakotettiin tekemään striimattavia tapahtumia rajoitusten aikana. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n kohdalla suurin korvautuvuuteen liittyvä uhka on kuitenkin kilpailu kuluttaja-asiakkaiden vapaa-ajan sekä B2B-yritysten taloudellisten panostusten käytöstä. Tapahtuma- ja kulttuuritalo kilpailee muun elämyksiä tuottavien kokemusten kanssa. Kyse on siitä, minkä asian ihminen tai yritys kokee taloudellisen panostuksensa arvoiseksi. Yritysasiakkaiden kohdalla asiakkailla on suuri neuvotteluvoima, sillä yritysmyyntissä on tarkat laadulliset tarpeet ja taloudellinen paine, jolloin hinta-laatusuhde on kriittisessä asemassa organisaation toiminnan kannalta.

Viimeisenä Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa on tavarantoimittajien neuvotteluvoima. Kulttuurikamarin taloudellinen tulos koostuu paljolti ravintolatoiminnasta, jolloin alan tavarantoimittajilla on iso neuvotteluasema. Lisäksi Suomessa ei toimi montaa suurta juomatuotteiden valmistajaa ja jakelijaa, jolloin Kulttuurikamarin kustannus vaihtaa toimittajaa on suuri. B2B-myyntissä organisaation pitää tehdä tarkkaa hinnoittelua, jotta esimerkiksi yritysasiakkaat käyttävät palveluita toistuvasti. Ravintolapalveluiden hinnat sekä laatu pitää olla kilpailukykyinen, sillä niistä muodostuu iso osa asiakkaalle heräävistä muistoista. Tästä syystä erilaiset kehittämisprojektit mm. yritysasiakkaiden palvelupolkuun sekä tuotteistamiseen ovat tärkeässä asemassa Kulttuurikamarin taloudellisen toiminnan kannalta.

Tampereen Kulttuurikamarilla on Porterin Viiden kilpailuvoiman mallin mukaan toiminnassaan vakiintunut asema niin yritys- kuin kuluttaja-asiakkaiden kohdalla. Sen vahvuuksia muihin toimijoihin nähden on pitkäaikainen kokemus sekä brändiuskollisuus, alalle tulon vaikeus sekä tilojen koko. Tapahtuma- ja kulttuurialalle olennaisesti se kuitenkin taistelee palveluillaan muita ihmisten vapaa-ajan kokemuksia sekä yritysten resursseja vastaan sekä muita alan toimijoita kohtaan ohjelmasisällöillä ja hinta-laatu-suhteella. Organisaatiolla on juuri nyt hyvä asema, mutta se pitää kehittyä ja mukautua muutoksiin säilyttääkseen kilpailuetunsa niin B2C-

kuin B2B- markkinoilla. Muutoksien ja kehittämisen myötä sen olisi mahdollista myös tunnista mahdollisuuksia uusiin taloudellista voittoa tuottaviin palvelukokonaisuuksiin.

4.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on kasvava trendi yrityksien ja opiskelijoiden keskuudessa. Nykyään tunnettu palvelumuotoilu on syntynyt 1990- luvun alkupuolella nousseeseen tarpeeseen asiakaslähtöisen ajattelun yleistyttyä ja palvelualan kasvettua (Tuulaniemi 2011). Palvelumuotoilun puolesta puhuu myös sen helppous. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeyttä ja helppokäyttöisiä menetelmiä, joiden avulla organisaatio voi kehittää omaa konseptiaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71.) Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota tutkimaan strategisia mahdollisuuksiaan palvelujensa kehittämisessä, innovoinnissa sekä uusien palvelujen tuottamisessa (Tuulaniemi 2011).

Palvelumuotoilun asiantuntijayritys Palo on sivuillaan kuvannut palvelumuotoilua näin:

”Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan. Palvelumuotoilu antaa kehitystyölle kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, menetelmät ja työkalut.” (Palvelumuotoilupalo.fi 2023)

Palvelumuotoilu yksinkertaisuudessaan tarkoittaa palvelun kehittämistä kaikilla organisaatiota- soilla, siirtäen asiakkaan sen keskiöön. Palvelumuotoilun perustana on siis asiakas, jonka kokemusten ja näkemysten perusteella organisaatio kykenee arvioimaan omaa toimintaansa ulko- puolelta, joka saattaa olla epätasapainossa yrityksen sisäisten olettamusten kanssa. Tutkimus- menetelmänä palvelumuotoilu tuottaa asiakasymmärrystä, helpottaa asiakasprofiilien luomista, myyntiprosessia sekä kokonaisvaltaisemmin asiakaslähtöisen strategian luomista.

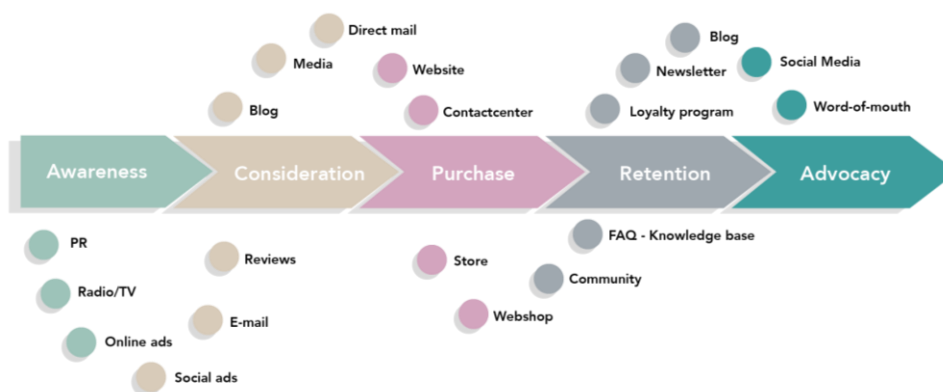
Palvelumuotoilulla tuodaan usein näkyville palvelun aineettomat osat, kuten asiakaspalveluti- lanteet. Koska ihminen on itsessään keskeisessä osassa palvelua, yrityksen on hyvä käsitellä asiakkaan kokemuksia subjektiivisena tapahtumana, jonka palvelumuotoilu optimoi kohti pa- rasta asiakaskokemusta. Systemaattinen ja kehittynyt palvelukokemus voidaan luoda optimoi- malla palveluprosessi, työtavat, tilat ja vuorovaikutustilanteet. (Tuulaniemi 2011.) Pidemmällä tähtäimellä positiiviset asiakaskokemukset luovat pitkäaikaista strategista hyötyä myös talou- dellisesti.

Palvelumuotoilun keskiössä olevaa ihmistä pitäisi siis pystyä kuuntelemaan, oli kyseessä sitten B2B- tai B2C-palvelut. Samaan aikaan yrityksen pitää olla tietoinen omista strategisista arvo- valinnoistaan, jotta asiakkaan suuntaan tehdyt arvolupaukset pystytään lunastamaan (mt.).

Etenkin B2B-yhteistöissä ja myyntiprosesseissa yrityksen arvomaailmojen on lähtökohtaisesti sovittava yhteen: esimerkiksi vihreitä arvoja kannattavan yrityksen tuskin kannattaa tehdä yhteistyötä suurien fossiilisten polttoaineiden jakelijan kanssa. Arvot ovat palvelumuotoilun keskiössä, sillä asiakas odottaa saavansa mahdollisen suurenkin taloudellisen panostuksensa verran myös hyötyä. Tämä toteutuu etenkin yrityksiensä välisissä vuorovaikutussuhteissa.

Toisin sanoen palvelumuotoilijan pitäisi pystyä ymmärtämään asiakastaan sekä oman organisaationsa arvopohjaa sekä eri asiakasprofiileja. Palvelumuotoilu pyrkii aina ennakoimaan asiakkaan todelliset tarpeet ja näin vastamaan yhä paremmilla ratkaisuilla. Eri osapuolten osallistaminen on oleellista palvelumuotoilun onnistumisen kannalta, minkä vuoksi palvelumuotoilun lisäksi toteutuin kehittämistyön aikana teemahaastatteluja. Opinnäytetyössä lähtökohtana oli saada selville, toimiiko Tampereen Kulttuurikamari asiakaslähtöisesti, vastaako se asiakkaiden tarpeisiin laadukkaasti ja miten se voisi tehostaa resurssiensa käyttöä yritysasiakkuuksien hoitamisessa. Palvelumuotoilun keinoilla oli mahdollista saada vastauksia ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Palvelumuotoilun yhtenä lähtökohtana voi olla asiakkaan kontaktipisteistä tehty visuaalinen **palvelupolku** (customer journey). Palvelupolku on yksi palvelumuotoilun visuaalisen viestinnän keino, joka kuvaa asiakkaan kokemusta prosessin alusta loppuun. Palvelupolku on rakennettu hahmotelma siitä, minkälaisessa kontaktissa asiakas on yritykseen eri hetkissä, eli kontaktipisteissä. Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi fyysinen ja virtuaalinen palveluympäristö tai asiakaspalvelijat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 74.)



Kuvio 5: Kuluttaja-asiakkaan palvelupolku. Grafiikka Nick Nijhuis

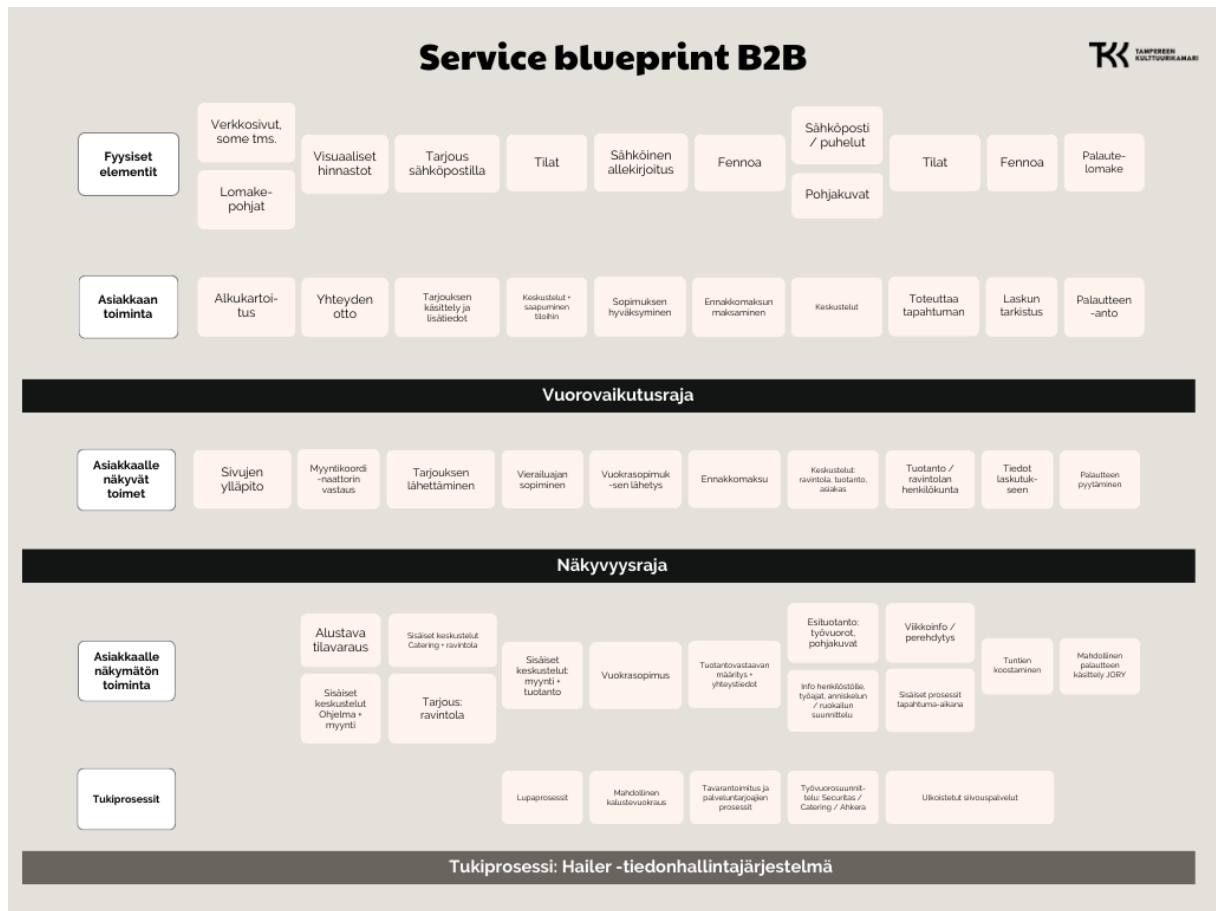
Palvelupolku lähtee usein liikkeelle tiedostamisesta ja/tai tarpeen syntyisestä ja johtaa siitä kohti vaihtoehtojen tutkimista. Tässä vaiheessa asiakkaan näkökulmasta organisaation tekemällä markkinoinnilla on suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin asiakas on tietoinen tarjotuista palveluista ja tuotteista. Asiakas voi tiedostaa omat tarpeensa houkuttelevan mainonnan tai vaikka kuullun asiakaspalautteen pohjalta. Asiakas voi toimia tiedostavasti tai alitajuntansa kautta. Vaihtoehtojen punnitsemisen jälkeen asiakas tekee ostopäätöksen, jolloin kontaktipisteinä voi toimia esimerkiksi verkkokauppa tai asiakaspalvelija.

Asiakkaan polku ei lopu ostopäätökseen, vaan sen jälkeen hän arvioi saamansa arvon sekä tuotteen mahdollista hinta-laatusuhdetta. Kuten asiakaskokemusta käsittelevässä kappaleessa todettiin, hyvät asiakaskokemukset voivat johtaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja kanta-asiakaisiin. Parhaimmista viimeiset kontaktipisteet kuvastavat asiakasta yrityksen markkinointiväylänä. Polkumuotoinen visualisointi helpottaa koko prosessin kuvausta: analysointi ja kehittäminen voidaan toteuttaa kohta kerrallaan.

Toinen yleinen visualisoinnin keino on **service blueprint**, joka kuvaa aikajanan omaisesti organisaatioissa sisäisesti ja ulkoisesti tapahtuvia muutoksia sekä samanaikaisuutta. Prosessikaaviomainen service blueprint tuo näkyväksi palvelujen liittymisen toisiinsa ja sen tarkoitus on kuvata kokonaisuus mahdollisimman objektiivisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 178). Palveluprosessi ei näy kaikille osapuolille tasavertaisesti vaan molempien organisaatioiden taustalla on paljon näkymättömiä toimintoja (Innokylä.fi 2023). Organisaatioiden näkymättömiä toimintoja voivat olla esimerkiksi perehdytys, laskutusprosessi, arvojohtaminen ja monet muut yritysten jokapäiväiseen toimintaan kuuluvat yksityiskohdat.

Organisaation service blueprint koostuu yleensä viidestä eri komponentista: Asiakkaalle näkyvästä palvelutilasta, asiakkaan toiminnasta, asiakaspalveluhenkilöstön näkyvästä toiminnasta (näyttämö), asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle huomaamattomasta/näkymättömästä toiminnasta (takahuone) ja tukiprosesseista (Innokylä.fi 2023). Service blueprint yksinkertaiselta toteutukselta, mutta siinä on omat haasteensa. Esimerkiksi fyysiset elementit ovat lopulta aika yksinkertaisesti todettavissa, kun taas näkyvyysrajan alla oleva toiminta ja etenkin asiakkaan toimet voivat olla haastavia rajata. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n tapauksessa service blueprint korostaa kaikista yksinkertaisinta mahdollista asiakkuutta ja tapausta. Yleensä yrityksen tapahtumat ovat monimuotoisia ja niiden toteutus mahdollisesti alla esitettävää visuaalista kuvausta kirjavampia kokonaisuuksia, johon saattaa liittyä esimerkiksi vuoden pituinen ajanjakso.

Alla olevaa service blueprintiä tuleekin tarkastella kriittisellä otteella sen yksinkertaistetun näkemyksen vuoksi.



Kuvio 6: Tampereen Kulttuurikamari Oy:n service blueprint yrity asiakkaiden nykytilasta

Sekä service blueprintiä että palvelupolkua yhdistävät visuaalisuus sekä palvelumuotoilun tärkein asia, eli asiakas. Molemmat työkalut tuovat näkyville potentiaalisen asiakkaan ostovaiheet sekä nostavat organisaation prosessissa esiin mahdollisia ongelmakohtia. Palvelumuotoilu sopii siis palvelukeskeiseen liiketoimintaan, jonka päämääränä on tukea asiakasta ennen prosessia, sen jälkeen ja sen aikana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 72). Palvelumuotoilu yhtenä tutkimusmenetelmänä luo asiakasymmärrystä ja antaa mahdollisesti visuaalisen vastineen ja selityksen koko organisaatiolle siitä, missä vastuualueiden rajaukset kulkevat ja mitä eri tiimien sisällä tapahtuu toiminnan eri vaiheissa. Palvelumuotoilulla tarjotaan strategian tasolla uusia näkökulmia asiakaslähtöisyyteen ja kirkastetaan hyviä toimintamalleja.

Tutkimusmenetelmänä palvelumuotoilu antoi tähän opinnäytetyöhön asiakaslähtöisen menetelmän. Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa asiakaskokemuksista sekä siitä, miten

Tampereen Kulttuurikamarin yritysasiakkuuksia voisi tehostaa, palvelumuotoilu auttoi pitämään tutkimuskysymyksen asettelun asiakaslähtöisenä. Palvelumuotoilu myös osallistaa henkilöstöä sekä sidosryhmiä. Menetelmänä palvelupolun sekä service blueprintin visualistointi tullaan esittelemään ja jatkojalostamaan tarkempaan käyttöön tämän opinnäytetyön palauttamisen jälkeen. Palvelumuotoiluprosessi on siis alussa tämän opinnäytetyön kautta ja se jatkuu laajempaan datan hankintaan myöhemmin. Sitä kautta yritysasiakkuuksien kokonaisvaltainen kehittäminen pysyy organisaation toiminnassa.

4.3 Teemahaastattelu

Haastattelu on yleinen laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka avulla halutaan saada kokemuksia sekä sanoitettua tietoa haastatteluaiheesta. Haastatteluja suositetaan esimerkiksi opinnäytetöissä selkeyden ja yksinkertaisuuden vuoksi, mutta myös saamaan nopeasti syvällistä tietoa tutkimuksen aiheesta. Haastattelua sen eri muodoissa on hyvä hyödyntää, kun halutaan korostaa yksilön mielipiteitä ja ajatuksia aiheen ympärillä mahdollisimman vapaamuotoisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.) Tutkimushaastatteluilla pyritään saamaan tietoa ja aineistoa tutkimusongelman vastaukseksi, joka erottaa sen arkielämän eri haastatteluista. Haastattelua rajaa paljon se, minkälaista tietoa kehittämistyöhön tarvitaan.

Erilaisilla rajauksilla on vaikutusta haastattelun tekemiseen. Kysymysten muotoilu sekä tyyli voivat vaikuttaa haastateltavaan ja hänen käsitykseensä kysymyksen luonteesta oleellisesti. Tutkimuksen tekijällä on tärkeä rooli rajauksien tekemisessä, jotta tutkimustulokset koskisivat suoraan tarvittavaa tutkimusaineistoa. Haastatteluissa voidaan myös analysoida muita tutkimuksellisia aiheita, kuten vuorovaikutusta, kulttuurin merkitystä sekä erilaisia kokemuksia. Haastatteluissa voidaan myös hyödyntää esimerkiksi asiantuntijuutta tai ryhmäkeskustelua. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2023.) Teemahaastattelu, jota tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin, pyrkii saamaan aineistoa sekä tietoa monipuolisesti valitun tutkimuskysymyksen ympärille. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei valita tai muotoilla tarkasti, vaan keskustelu muodostetaan vapaasti valitun pääteeman ympärille (mt.). Teemahaastattelu antaa keskustelulle vapauksia, koska se ei kahliudu täysin tiettyjen kysymysten ympärille.

Teemahaastattelu sopii käytettäväksi kehittämistöissä ja tutkimuksissa palvelumuotoilua täydentävänä menetelmänä, sillä teemahaastattelujen kautta saadaan kerättyä laadullista informaatiota asiakkaiden kokemuksista sekä osallistuttaa yrityksen omaa henkilökuntaa ja tärkeitä si-

dosryhmiä toimintamallien ja -tapojen kehittämiseen. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n tapauksessa haluttiin tuoda ilmi asiakkaiden kokemuksia myyntipalvelun nopeudesta ja laadusta, kommunikoinnista, tiloista, tekniikasta, ruoka- ja juomatuotteiden laadusta, asiakaspalvelusta ja ammattitaidosta sekä yleisestä hinta-laatusuhteesta. Organisaation johtoryhmälle esitettiin kysymyksiä liittyen yritysasiakkuuksien nykytilanteeseen, kiinnitettiin huomiota erilaisiin solmukohtiin tai onnistumisiin ja siihen, miten johtoryhmän mielestä Kulttuurikamarin tulevaisuuden yritysasiakkuuksia olisi hyvä parantaa tai kehittää. Organisaation ulkoiset asiakashaastattelut toteutettiin myynti- ja ohjelmahenkilöstön ajatuksien pohjalta niille yhteyshenkilöille, joilla olisi opinnäytetyön aiheeseen kokemuksia sekä ajatuksia menneiden tilaisuuksien järjestämisestä. Kaikille haastateltaville toimitettiin sähköpostitse alustavat tiedot haastattelun kuluista sekä teemasta, jotta he pystyivät halutessaan valmistautua haastattelutilanteeseen.

Haastattelut ovat nopeita ja helppoja tapoja koota suuria aineistoja, minkä vuoksi se valikoitu yhdeksi kehittämistyön menetelmäksi. Yleistyneet etähaastattelut ovat mahdollistaneet haastattelujen tallennuksen ja äänityksen, joka helpottaa haastatteluun palaamiseen myöhemmin. Haastattelussa on haasteita, kuten aikataulujen yhteensovittaminen, kommunikaatiohaasteet ja arkojen aiheiden käsitteleminen. Haastattelijan on tärkeää huolehtia myös sovitusta haastattelun yksityiskohdista, kuten anonymiteetistä, tietoturvasta ja arkaluontoisista asioista. Teema-haastatteluun kuuluu hyvä valmistautuminen, sillä tiedonpuute voi tuottaa epäonnistuneen haastattelun.

Tämän opinnäytetyön kohdalla osa haastatteluista toteutettiin livetapaamisessa ja osa etäyhteydellä. Livenä tapahtuneet haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhurilla, jotta niihin pystyttiin palaamaan jälkikäteen tarkemmin. Nauhoituksen vuoksi ennen haastatteluja jokainen osallistuja sai sähköpostitse tutkittavan informointilomakkeen sekä suostumuslomakkeen, jolla he hyväksyivät nauhoituksesta ja litteroinnista tulevan henkilörekisterin. Livenä toteutetut haastattelut tehtiin Tampereen Kulttuurikamari Oy:n toimistotiloissa, etänä toteutetut haastattelut toteutettiin Google Meets- linkin kautta.

Litterointi eli haastattelun puhtaaksikirjoitus on osa haastattelun tekoprosessia ja jokainen tämän opinnäytetyön haastattelu litteroitiin muutaman päivän sisällä sen tekemisestä. Litteroinnin tarkoituksena on saada puhettalennetusta haastattelusta selkeämpi, kirjoitettu kokonaisuus, jotta sitä on helpompi käyttää myöhemmin analyysin tukena. Litterointi on pitkä prosessi, mutta sitä voidaan helpottaa esimerkiksi erilaisilla ilmaisilla litteroinnin verkkotyökaluilla. Opinnäytetyössä haastattelujen litteroinnissa käytettiin Microsoft Word- ohjelmaa, minkä jälkeen ne

kirjoitettiin uudelleen puhtaaksi. Litteroinnin ja haastattelun aineiston jäsentämisen jälkeen ne analysoidaan. Analysointi aloitetaan tutustumalla litteroituun aineistoon useita kertoja, minkä jälkeen siitä tulkitaan teorioita valittuun tutkimusaineistoon. Aineisto puretaan esimerkiksi teema-alueittain, jolloin voidaan käsitellä yleisesti haastatteluissa esiin nousseita ilmiöitä. Haastatteluaineisto on hyvä purkaa ja analysoida mahdollisimman pian, koska silloin tieto ei ole vielä ehtinyt muuntautua haastattelijan muistissa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 111.) Teemahaastattelut tukivat tämän opinnäytetyön aikana palvelumuotoilun keinoja ja toivat esiin henkilöstön sisäisiä ajatuksia tulevaisuuden yritysasiakkuuksien hoidosta sekä antoivat asiakkaille mahdollisuuden vaikuttaa toimintaan ja tuoda esiin omia asiakaskokemuksiaan. Haastattelujen sisältö ja teemat pohjustivat tehdyn visuaalisen palvelupolun muotoutumista.

4.4 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutetaan usein silloin, kun halutaan tietystä aiheesta kerättyä kvantitatiivista aineistoa. Kyselytutkimuksilla pystytään koostamaan laajoja aineistoja ja se on nopeaa ja tehokasta. Etenkin sähköisten kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan nähdä niiden tulva, minkä kautta kyselyn vastaanottaja ei välttämättä ehdi tai jaksa vastata siihen. Kyselylomakkeen suunnittelussa onkin tärkeää huomioida sen pituus ja selkeä visuaalinen toteutus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 128–130.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin tiedonkeruussa aikaisemmin Tampereen Kulttuurikamarilla käytössä olevia Google Forms- kyselylomakkeita, jotka lähetetään tilavuokraajille tapahtuman päätyttyä sähköpostitse. Palautteiden kerääminen kyselyn kautta on uusi tapa organisaatiossa, sillä niitä on kerätty syksystä 2022 lähtien. Kulttuurikamarin johtoryhmä on määritellyt kyselytutkimuksen sisällöt, mutta sen raportointia ei ole vielä määritelty kenenkään yksittäisen henkilön työnkuvaan. Kysely on toteutettu erikseen Tullikamarin ja Tavara-aseman tilavuokraajille niiden omilla visuaalisella ilmeellä.

Kyselyssä pyydetään tilavuokraajalta arvio myyntipalveluiden, tuotannon, tilojen ja tekniikan ja ravintolapalveluiden toiminnasta, asiakaspalvelun laadusta sekä odotuksiin vastaamisesta. Kyselyssä henkilö arvioi näiden osastojen toimintoja numeroasteikolla 1–5, jossa 1 tarkoittaa heikkoa / ei vastannut odotuksiin ja 5 erinomaista / ylitti odotukset. Kyselyssä on yhteensä 14 numeroarviollista kysymystä sekä mahdollisuus antaa avoin palaute jokaisen toiminnan osan alueen kohdalla. Lisäksi kyselyn lopussa voi vastata kysymykseen ”Oletko kiinnostunut käyttämään palveluitamme uudelleen?”

Kyselyn voi halutessaan täyttää täysin anonymisti. Opinnäytetyössä kyselyihin tallentuneita vastauksia analysoitiin tukemaan haastatteluista saatuja tietoja. Numeraalisia arvosteluja tutkittiin mainittujen toiminnan osa-alueiden mukaan ja niiden arvosteluja vertailtiin toisiinsa. Avoimia palautteita käsiteltiin samalla tavalla osa-alueittain, mutta niille annettiin enemmän painoarvoa analyysin tekemisen tueksi. Avoimien palautteiden kautta pystyttiin tarkastelemaan tarkemmin tuotantojen ja tapausten yksityiskohtia, joita numeraaliset palautteet eivät tuo ilmi.

Kyselyssä täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että palautteita on koostettu ja raportoitu tähän mennessä vähän ja niihin kerätyt vastaukset eivät ole vielä ehtineet kertyä pidemmältä aikaväliltä. Kysely on yksi palvelumuotoilun keino, sillä ne auttavat ymmärtämään asiakasta ja paikantamaan kehityskohteita tarkemmin. Etenkin vuokratapahtumiin ja tapahtumatuotantoon erikoistuneilta yrityksiltä on mahdollista saada kehittäviä ajatuksia siitä, miten omia palveluita on mahdollista viedä eteenpäin.

5 ANALYYSISSA ORGANISAATION SISÄISET HAASTATTELUT

Olennaisena osana palvelumuotoilua on asiakkaiden, mutta myös organisaation henkilöstön osallistaminen kehittämistyön tekemiseen ja analysointiin. Kehittämistyön analyysiluvuissa käsitellään menetelmillä saatuja tuloksia, joiden pohjalta toteutetaan kehittämisehdotuksien yhteenveto ja tulevaisuuden toimintatapojen esittely. Tämän kehittämistyön kohdalla aineistot kerättiin kuvailemaan Tampereen Kulttuurikamarin yritysasiakkuuksien nykytilannetta sekä toimimaan pohjana visuaalisesti toteutetun tulevaisuuden ihannepalvelupolun ehdotukselle. Ensimmäisessä analyysiluvuissa tutkimustuloksia käsitellään sekä organisaation sisäisten teema-haastatteluiden että ulkoisten haastatteluiden pohjalta sekä tuloksia verrataan aikaisemmin esitettyyn viiden kilpailuvoiman malliin. Toisessa analyysiluvussa otetaan mukaan organisaation ulkoiset haastattelut sekä kyselyllä toteutetut kirjalliset asiakaspalautteet.

Teemahaastattelut toteutettiin organisaation sisäisesti johtoryhmälle. Yrityksen sisäisissä haastatteluissa yritysmyynnistä esiin nousevia aiheita olivat henkilöstöresurssit, reaktiivisuus, asiakaskokemus osana organisaation toimintaa ja sisäisen viestinnän laatu. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n nykytilanne on kokenut suuria muutoksia sen lähivuosien aikana, mikä osittain näkyy haastateltavien ajatuksissa. Yritys on alkanut ottaa tavoitteellisia askelia kohti tehokkaampia ja yksinkertaisempia yritysasiakkuuksien hoitoa, jotta se saisi pidennettyä jo aktiivisia asiakkuuksia sekä tuotetun lisäarvon kautta saamaan lisää kilpailuetua. Tämä käy ilmi yrityksen sisällä tehdyistä teemahaastatteluista, joiden pääasiallinen tarkoitus oli keskustella ja tuoda ilmi yrityksen johtoryhmän ajatuksia sekä haaveita tulevaisuuden osalta. On tärkeää huomioida, että prosessi on aloitettu vasta noin vuosi sitten, joten se on nykytilanteessa käynnistymisvaiheessaan.

5.1 Henkilöstöresurssit organisaation kehittämisen välineenä

Teemahaastatteluista nousi isona kokonaisuutena esiin myynti- ja markkinointihenkilöstön uudet ja kehitetyt työtavat sekä koko organisaation kasvattaminen. Haastatteluun osallistuneista osa kertoi, että ennen vuoden 2022 alkamista olleet myynnilliset ja markkinoinnilliset toimenpiteet olivat sitoutettuna yhden henkilön varaan. Vuoden 2022 alussa palkattu uusi myynti- ja markkinointipäällikkö kuvasi haastattelussaan, kuinka hänen palkkaamisensa oli ensimmäinen

iso askel kohti organisaation toimintatapojen muutosta. Organisaation johdon muutoshalukkuudesta kertoo myös organisaation henkilöstömäärän kasvaminen: esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin henkilöstömäärä nousi vuoden 2022 aikana yhdestä henkilöstä kuuteen henkilöön.

Yrityksen strategiset valinnat, kuten henkilöstön lisääminen, sekä yrityksen johdon muutoshalukkuus toimivat liikuttavana tekijänä kaikkeen yrityksen kehittämiseen liittyvässä toiminnassa. Yleisen ajattelun muuttuminen määrällisten ja mitattavien tulosten kautta kohti osaamisen kilpailuetua ovat muokanneet myös ajattelua henkilöstön osallistamisesta. Organisaation toiminnan laadullisten elementtien, kuten henkilöstöressurssien, organisaatiokulttuurin ja merkityksellisyyden tunteen tunnistaminen kilpailuetuna perustellaan siitä näkökulmasta, että kilpailuetu pystytään säilyttämään vain niin pitkään, kunnes kilpailijat pystyvät kopioimaan etua tuottavan toiminnan. Tämän ajattelumallin kautta kilpaileva organisaatio ei pysty kopioimaan esimerkiksi organisaation sisäisestä kulttuurista kumpuavaa kilpailuetua tai asiakkaan ja yrityksen välisiä suhteita. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 109–110.)

Yhtenä tärkeänä muutoksena yritysasiakkuuksiin luoduissa suhteissa Tampereen Kulttuurikamari Oy:ssä on uuden myyntikoordinaattori -nimikkeen kehittäminen ja siihen vuoden 2022 aikana tehty rekrytointi. Haastatteluissa kävi ilmi, että myyntikoordinaattoria palkatessa hänen tehtäväkuvakseen määriteltiin myös yrityksen asiakasprosessien muokkaaminen sekä kehitystyö. Sekä uusi myyntikoordinaattori, että markkinointi- ja myyntipäällikkö kertovat, että heillä on näkemyksiä uudesta tavasta toteuttaa Kulttuurikamarin organisaation yritysasiakkuuksia. Organisaation on tehnyt kehitystyöhön myös taloudellisia panostuksia palkatessaan ulkopuolisen kehittäjän toteuttamaan myynti- ja markkinointiosastolle esimerkiksi aiheeseen liittyviä työpajoja.

Haastatteluiden yleisestä tunnelmasta voidaan todeta, että henkilöstömäärän lisääntyminen on tuonut helpotusta yrityksen arkeen, mutta luonut myös uusia kehittämis ehdotuksia. Koko organisaation kasvaminen, toisen tapahtumatalon avaaminen tammikuussa 2023 sekä uudet rekrytoinnit ovat tuoneet yritykselle lisää kasvaneita henkilöstöressursseja, tarkentaneet vastuualueita ja helpottaneet työmäärää, mutta myös tuoneet oletettavasti lisää erilaisia työtapoja. Erilaisten työtapojen yhteensovittaminen tapahtuu usein lähes huomaamatta, mutta Tampereen Kulttuurikamari Oy:llä on tapahtunut suuria muutoksia lyhyen ajan sisällä. Tutkimusaineistosta voidaan todeta, että vaikka henkilöstöressurssien kasvuun ollaan tyytyväisiä, melkein jokainen johdoryhmän jäsen painotti sitä, että esimerkiksi viestinnässä ja työtavoissa on vielä kehitettävää.

Yritysasiakkuuksien näkökulmasta kasvanut henkilöstöresursointi auttaa kehittämään pitkäaikaisempia suhteita. Organisaatiossa toivotaan, että kasvaneet henkilöstöressurit helpottavat yritysasiakkuuksiin panostamista, viestinnällistä laatua sekä vastuualueiden selkeytymistä. Johdoryhmän jäsenistä suurin osa (n. 75 %) kokee, että henkilöstöressurssien nousemisella on positiivinen vaikutus tulevaisuuteen, vaikka kehitettävää on. Organisaation on tehnyt strategisen valinnan siitä, että omien työntekijöiden ammattitaitoa, kiinnostusta ja motivaatiota pyritään hyödyntämään, jotta toiminta kohti toimivampia ja tehokkaampia asiakaskokemuksia kehittyy eteenpäin.

5.2 Reaktiivisuudesta proaktiivisuuteen

Strategisten valintojen yhteydessä teemahaastatteluissa nousivat esiin organisaation reaktiivisuus sekä proaktiivisuuden tavoittelu yritysasiakkuuksiin nähden. Organisaation historian aikana resurssien puutteen takia myyntityö ja sitä kautta taloudellisen tuloksen aktiivinen kehittäminen on jäänyt taka-alalle. Haastateltujen puheista ja eleistä kävi ilmi, että tälle osa-alueelle halutaan pian muutosta.

Reaktiivisuutta voidaan tarkastella yritysten ja yksityishenkilöiden näkökulmasta. Reaktiivisuutta yritys näkökulmasta voi määritellä sen mukaan, paljonko yritys tekee resurssointia esimerkiksi uusasiakashankintaan. Proaktiivinen (ennakoiva) organisaatio taas tekee aktiivisia toimenpiteitä sitä kohti, että myynnilliset ja markkinoinnilliset toimenpiteet saavat aikaan uusia asiakassuhteita, ostoja tai muuta taloudellista kehittymistä. Proaktiivinen yrityskulttuuri siis korostaa tulevaisuusajattelua. Tampereen Kulttuurikamaria ja sen yritysasiakkuuksia tarkastellessa on noussut esiin sen reaktiivinen osallistuvuus yritysmyyntiin. Tämä tarkoittaa käytännötyössä sitä, että organisaatioon kohdistuneet tilavuokraus-kyselyt tai yhteydenotot aloittavat henkilöstön aktiivisen toiminnan kohti taloudellista hyötyä. Proaktiivisesta näkökulmasta käsin organisaatio olisi itse ensimmäinen aktiivisen toimenpiteen tekijä ja näin ollen suuntaisi myynnillisiä toimenpiteitään kohti tulevaa, olisi aktiivinen tarpeen herättäjä ja korostaisi toiminnallaan enemmän pidempien asiakassuhteiden luomista.

Teemahaastatteluissa keskustelut ajautuivat usein siihen, miksi näin on. Useamman haastateltavan mielestä kyseessä on suurimman osan ajasta resurssien puute. Proaktiivinen myyntiote vaatii suunnittelu- sekä toteuttamistyötä, mikä ei aina ole mahdollista kiireisessä työympäristössä. Proaktiivinen myyntiote liittyy myös aktiivisesti markkinoinnillisiin toimenpiteisiin, kuten messuille ja erilaisiin verkostotapaamisiin liittyvässä näkyvyyden maksimoinnissa.

Proaktiivisuuden myötä olisi mahdollista kehittää aktiivisemmin pitkäaikaisia asiakassuhteita esimerkiksi vuosittain toistuvien tilavarausten kohdalla. Aktiivinen myyntityö edesauttaa asiakassuhteen vakiinnuttamista, kun asiakkaalle tarjotaan monipuolisesti ja ammattitaidolla suunniteltua myyntityötä. Asiakkaan tuntemus ja lukutaidot sekä asiakkaalle parhaimman ratkaisun löytäminen ovat proaktiivisen myyntityön keskiössä. Proaktiivisen kehittäjän on tunnettava omat asiakasprofiilinsa, jotta hänen on helpompi tunnistaa, mitkä palvelut luovat asiakkaalle lisäarvoa, minkälaisia palveluita kyseinen asiakas tarvitsee, minkälaisia ongelmia hänen asiakaspolullaan tulee ja miten niitä voitaisiin minimoida.

Proaktiivisuuden tärkeys taloudellisena panoksena näkyy etenkin B2B- myyntityössä. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n kohdalla haastatteluissa huomioitiin, että toiveet yritystilaisuuksien määrässä nousisivat viikoittaisella ja vuosittaisella tasolla. Tapahtuma- ja kulttuuritalon toiminnassa näkyvät, kuluttaja-asiakkaille suunnatut toiminnot keskittyvät loppuviikkoihin, jolloin erilaisia yritystilaisuuksien määrää olisi hyvä kasvattaa aina viikkojen alkupuolelle. Tavara-aseman avaamisen myötä mahdollisuudet monipuolisemmalle yritysasiakastapahtumille laajenivat, jota suurin osa haastateltavista nosti esille. Haastatteluissa myös korostettiin yhä suurempaa tarvetta myydä ja markkinoida tapahtumataloja yrityskäyttöön. Taloudelliset paineet ovat kasvaneet ja tyhjänä olevat tilat maksavat päivittäin.

Osittaiset askeleet kohti proaktiivisempia myyntiotteita ovat Tampereen Kulttuurikamarilla pidemmän aikavälin tavoitteita. Myyntikoordinaattorin rekrytoinnin jälkeen yritys on ottanut aktiiviseen käyttöön esimerkiksi yhteydenottolomakkeet, joiden tarkoituksena on tehostaa asiakaspalvelun nopeutta. Yksi merkki proaktiivisuuden nousemisesta on visuaaliset hinnastot, jotka lähetetään asiakkaalle heti yhteydenoton jälkeen. Aikaisemmin sähköpostitse tehdyt koonnit ovat olleet hankalammin luettavia sekä hitaampia. Esimerkiksi ravintolan hinnastot näkyvät valmiiksi verkkosivujen yhteydenottolomakkeella, jolloin asiakasta osallistetaan heti alkuun aktiiviseen otteeseen esimerkiksi ravintola- ja catering -tarpeiden kohdalla.

Organisaatiolla on kuitenkin sen johtoryhmän mukaan vielä matkaa kohti aidosti proaktiivista myyntiotetta. Kahden talon myyntiprosessit ovat vielä keskenään erikaltaiset, joten niiden tehostaminen olisi tärkeää lähitulevaisuuden kannalta. Vaikka talo myy tällä hetkellä paljon itseään, on tärkeää huomioda, että myyntikoordinaattori ei nykytilanteessa ehdi tehdä aktiivisempaa myynnillistä työtä yritysasiakkaiden suuntaan käytännötoiden viedessä aikaa suunnittelulta ja kehittämiseltä. Vaikka yritys on tehnyt investointeja myynnin- ja markkinoinnin

osalla, on tärkeää huomioida, että myös työmäärä on melkein kaksinkertaistunut Tavara-ase-
man avaamisen myötä. Proaktiivisempi työskentelyote sekä seuraavassa esitetty aktiivinen
asiakaskokemusten johtaminen toisivat organisaation B2B- liiketoimintaan tarvittavaa lisäar-
voa asiakkaiden silmissä. Aikaisemmin käsitelty kokonaisvaltainen asiakaskokemus luo orga-
nisaatiolle lisää markkina-arvoa, luo pitkäaikaisia ja sitä kautta resurssitehokkaita asiakassuh-
teita ja mahdollisesti sen jälkeen lisää talojen täyttöastetta sekä positiivisia taloudellisia vaiku-
tuksia.

5.3 Vastuualueena asiakaskokemus

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n johtoryhmän haastatteluissa keskusteltiin myös avoimesti
yrityksen sisäisten tehtävälueiden muodostumisesta sekä vastuusta asiakaskokemuksiin.
Koska organisaatio on kasvanut ja sen sisäisten osa-alueet ovat muotoutuneet uudelleen, on
asiakaskokemusten ja -palautteiden kerääminen tärkeää tulevaisuuden liiketoiminnan kan-
nalta. Strategia nostaa myös johtamisen tasolla tässäkin asiassa päätään. Asiakkaalle syntyy
aina kokemus, oli se johdettua tai ei. Johtamaton kokemus on sattumanvarainen, kun hyvin
johdettu asiakaskokemus on kokonaisvaltainen, suunniteltu ja lunastaa organisaation arvolu-
paukset. Tähän nivoutuu myös asiakkaan palvelupolku sekä palvelumuotoilun keinot. Ennalta
suunniteltu toiminta pohjaa asiakaspolkuun, joka toistuu tasalaatuisena ajasta ja paikasta riip-
pumatta. (Kauhanen 2012.)

Kirjassa ”Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B- johtajan opas” kuvataan asiakaskoke-
musten vastuuta näin:

”Koska kokemus muodostuu kaikissa kohtaamisissa, ja kohtaamisia tapahtuu asi-
akkaan ja palveluja tarjoavan organisaation arjessa eri tasoilla, on asiakaskeskeisen
ajattelun ja toiminnan oltava osa organisaation toimintakulttuuria” (Holma, Laasio,
Ruusuvoori, Seppä, Tanner, & Kiukas 2021).

Johtoryhmän haastatteluissa sekä omien havaintojeni kautta on huomattu, että Tampereen Kult-
tuurikamarilla asiakaspalautteita ei ole mukaan koottu kirjallisesti yhteen, eikä käsitelty orga-
nisaation sisäisissä henkilöstöpalavereissa tai viikkopalavereissa. Tällä hetkellä organisaatiolla
on käytössään kevyesti toteutettu kysely, joka lähetetään asiakkaalle tapahtuman jälkeen sähkö-
postitse. Organisaatio käy etenkin vuosittain palveluja käyttävien asiakasyritysten kanssa pa-
lautekeskusteluja, mutta niiden tuloksia tai sisältöjä ei ole aiemmin raportoitu eteenpäin. Ra-
portointi on tärkeä osa asiakaspalvelun kehittymistä, oli kyseessä sitten kuluttaja- tai yritysasia-
kas. Usein palautteenantajat ovat motivoituneita yrityksen toimintaan sekä mahdollisia kanta-

asiakkaita, jos he kokevat tullessa kuulluiksi. Kanta-asiakkaat pohjustavat myös Kulttuurikamarilla toimintaa, sillä parhaimmassa tapauksessa heidän kauttaan onnistuu organisaatio voi tarkastella omia kehityskohteitaan esimerkiksi vuosittain järjestettävien tapahtumien kohdalla.

Asiakaskokemus, jonka olisi hyvä olla osa yrityksen jatkuvaa strategiaa, jalkautuu organisaatiokulttuurin tavoin johdolta alaspäin. Johdon on siis tehtävä strateginen päätös asiakaskokemuksen kehittämistä, jotta toiminnasta voi tulla osa organisaation arkea. Selkeä ja systemaattinen tahtotila sekä roolien kirkastaminen edesauttavat toiminnan sujuvoittamista. (Kauhanen 2012.) Tampereen Kulttuurikamarilla ei tällä hetkellä ole nimettyä, operatiivista asiakaskokemusjohtajaa tai omassa arkisessa työssään siitä vastuuta kantavaa henkilöä. Tästä syystä asiakaspalautteista saatu tieto ei jalkaudu johtoryhmän tietoisuuteen, mikä omalla tasollaan hidastaa myynnin kehittymistä.

Tampereen Kulttuurikamari Oy:ssä tehtyjen haastattelujen mukaan jonkun pitäisi ottaa vastuu asiakaskokemusten kehittämistä. Etenkin kuluttaja-asiakkailta palautetta tulee paljon ja sen väylät ovat hyvin moninaiset. Aktiivisella asiakaskokemuksen kehittämällä sekä vastuualueiden määrittelyllä olisi mahdollista seurata kuluttaja- tai käyttäjäkokemuksen seurauksia yrityksen liiketoimintaan ja mahdolliseen kasvuun. Myös asiakaskokemusten aktiivinen mittaaminen määritteli organisaatiolle tarkemmin sen eri asiakasprofiileja sekä kuluttaja- että yrityspuolella. B2B- myynnissä asiakaskokemus muodostuu monimutkaisemmin, mitä käsiteltiin tässä opinnäytetyössä luvussa kolme.

5.4 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa kommunikointia, työntekijöihin kohdistuvaa ja heidän välillään toteutuvaa viestintää. Juhani Kauhanen kirjoittaa teoksessaan Henkilöstövoimavarojen Johtaminen, että sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena mm. organisaation liiketoiminnasta ja strategiasta, toiminnan muutoksista ja organisaation arvoista, edistää yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Yrityksen sisäiset viestinnän käytännöt, kuten kanavien toimivuus, ovat olennainen osa työhyvinvointia ja sitä kautta organisaation työkuultuuria ja työntekijän sisäistä motivaatiota. (Kauhanen 2012.)

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n organisaation sisäinen viestintä asiakasprosessin eri vaiheissa on haastattelujen mukaan aiheuttanut haasteita. Organisaation sisäisten vastuualueiden

muodostus on vielä kesken uusien nimikkeiden ja rekrytointien vuoksi, mikä aiheuttaa tehotomuutta sekä lisää kommunikaation haavoittuvuutta. Koska yritystapahtumien neuvotteluissa on yleensä mukana useampi ihminen, virheellisten viestien ja kommunikaatiokatkosten määrä voi nousta helposti. Kuten aikaisemmin B2B- myynnin kohdalla todettiin, myyjänroolissa olevan henkilön olisi hyvä tunnistaa eri henkilöiden vastualueet sen asiakkaista. Tähän liittyy olennaisesti esimerkiksi se, kuka asiakkaana olevan yrityksen henkilöstöstä toimii lopullisena päätöksentekijänä.

Toisena haasteena sisäisessä viestinnässä on viestinnän laatu. Hyvä ja laadukas sisäinen viestintä tehostaa ja vastaa paremmin myös sen hetken asiakasprosesseja. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n tapauksessa sisäinen viestintä aiheuttaa turhia kommunikaatiokatkoksia sekä huonontaa ilmapiiriä organisaatiokulttuurin ympärillä. Hektinen ja kiireellinen tapahtuma-ala sekä tiukat työaikataulut korostavat viestinnän laadun tärkeyttä. Sähköpostin välityksellä tulevat palautteet sekä epäselvä viestintä laskevat työntekijän motivaatiota sekä halua toteuttaa työtä laadukkaasti, jolloin myös asiakas kärsii. Oikea-aikainen ja -kanavainen viestintä tehostaa koko organisaation toimintamalleja, kun informaatio liikkuu organisaation sisällä ketterästi ja näyttäytyy asiakkaalle tehokkaana ja selkeänä. Tästä syntyy positiivisia asiakaskokemuksia, joiden pohjalta yritys voi saada taloudellista hyötyä. (Kellokumpu 2022.)

Eräissä haastattelussa kävi myös ilmi, että organisaatio ei ole aiemmin säilyttänyt asiakkuusdataa yksissä kansioissa tai asiakashallintajärjestelmässä. Tämä vaikeuttaa arkityön tekemistä etenkin uusien työntekijöiden kohdalla, kun asiakasta koskevat tiedot eivät helposti löydetävissä. Toistuvien yritysasiakkuuksien kohdalla paremmin hoidettu tiedonhallintajärjestelmä tehostaa ja nopeuttaa organisaation toimintaa, asiakaspalvelun sujuvuutta sekä asiakaskokemusta. Hyvät asiakashallintajärjestelmät poistavat turhaa kommunikaatioita myös sisäisen viestinnän kohdalla.

5.5 Yhteenveto organisaation sisäisistä haastatteluista

Organisaation sisällä toteutetuista haastatteluista kävi ilmi, että johtoryhmässä ollaan pääosin tyytyväisiä siihen, miten yritysasiakkuuksia hoidetaan ja mihin suuntaan ne ovat tulevaisuudessa kehittymässä. Etenkin myynnin ja markkinoinnin kehittymiseen liittyvissä toimenpiteissä on tehty askelia kohti tehokkaampaa ja asiakasystävällisempää työtettä, mutta kehitettävää on

vielä viestinnässä, vastualueiden jakautumisessa ja määrittelyssä sekä asiakaskokemusten, -palautteiden ja -hallinnan kanssa.

Organisaatiossa ja johtoryhmässä on myös havaittavissa jonkinlaista muutosvastarintaa. Muutosvastarinta käy ilmi esimerkiksi puheissa siitä, miten asiat olivat ennen joissain asioissa paremmin. Kyseessä voi olla myös muutoksien aiheuttama epätietoisuus ja tapahtuminen nopealla aikavälillä esimerkiksi tiedonhallintajärjestelmissä, digitaalisten välineiden käyttöönotossa ja henkilöstöresursseissa. Vaikka virallista muutosvastarintaa ei tuoda ilmi suoranaisesti haastattelun aikana puheissa, se on havainnoitavissa esimerkiksi sisäisessä viestinnässä, mikä nousi johtoryhmän haastatteluissa yhdeksi kehityskohteeksi. Sisäisen viestinnän kehittämisen olisi välityttävä koko henkilöstölle, sillä siinä on myös organisaatiotasolla kehitettävää.

Yleinen ajatus on, että yritysasiakkuuksien prosessia tulisi selkeyttää ja tehostaa. Etenkin työtehtävien jaottelulla ja oikealla työtuntien resurssoinnilla on haastattelujen mukaan suuri merkitys. Johtoryhmässä on havainnoitavissa myös epäselkeyttä työn ja kehitysprojektien johtamisessa. Strategian kautta johdettu, asteittaisen kehitystyön olisi hyvä valua organisaation johdolta kohti johtoryhmää ja sitä kautta arkiseen työskentelytapaan, joka kattaisi koko yrityksen työtavat ja henkilöstön. Tätä kautta organisaation toimintaan oleellisena arvona määritelty asiakaskeisyys saataisiin tuotua koko organisaatiokulttuurin tasolle.

6 ASIAKASKOKEMUKSET KUULUVIIN

Kuten aiemmin menetelmä- luvussa todettiin, asiakaskokemuksien kuuleminen ja asiakaspalautteen vastaanotto on olennainen osa palvelumuotoilua. Palvelumuotoilu ja asiakaskokemuksien aktiivinen johtaminen pyrkivät aina ennakoimaan asiakkaan tarpeita, kehittämään asiakkaan polkua vaivattommaksi ja tuomaan julki aidosti asiakaslähtöistä johtamisotetta.

Opinnäytetyössä asiakkaiden kokemuksia analysoitiin tehtyjen teemahaastattelujen sekä kyselytutkimukseen tulleiden palautteiden kautta. Kehittämistyössä toteutettiin teemahaastatteluja Tampereen Kulttuurikamari Oy:n kannalta tärkeille yritysasiakkaille, jonka perusteella tutkimusaineistoon saatiin organisaation ulkopuolista näkemystä sekä kehitysehdotuksia. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat henkilöitä organisaatioista, jotka ovat järjestäneet tapahtumia Kulttuurikamarin tiloissa useampia kertoja.

Asiakkaille tehtyt kyselytutkimukset korostivat samoja aiheita kuin haastattelut. Kyselytutkimuksissa pyydettiin asiakasta arvioimaan organisaation onnistuminen toiminnan eri osa-alueilla, kuten myynnissä, ravintolapalveluissa ja tuotannossa. Asiakaskokemuksia on kerätty syksystä 2022, joten ne eivät vielä alla kokonaisvaltaista tietoa molempien talojen toiminnasta. Kirjallisten palautteiden sekä haastattelujen kautta saatiin kasvatettua hieman kehittämistyön laajuutta, sillä haastatteluja toteutettiin lopulta vähemmän kuin oli tarkoitus.

Yritysasiakas on tärkeässä roolissa palvelumuotoilussa, sillä organisaation sisältä käsin ymmärrys omasta toiminnasta voi vääristyä tai näyttäytyä hyvin erilaiselta. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n tapauksessa on myös tärkeää huomioida, että yritysasiakkaita on hyvin erilaisia. Yritysasiakkaat vaihtelevat paljon määrällisesti, mutta myös kokemuksiltaan tapahtumajärjestämisestä. Tässä kehittämistyössä otettiin yhteyttä henkilöihin, jotka ovat järjestäneet Kulttuurikamarin tiloissa useampia tapahtumia, sillä heitä haluttiin sitouttaa organisaation kehittämiseen. Heillä on myös pidempi kokemus siitä, kuinka palvelu ja tilat ovat toimineet erilaisia ja monimuotoisissa tilaisuuksissa. Kolme selkeästi eniten nousutta palautetta haastatteluista sekä kyselytutkimuksesta koskivat tiloja, henkilöstön ammattitaitoa sekä palvelupolun helppoutta.

6.1 Tilat ja niiden kehitys

Yksi konkreettisimmista kehitysehdotuksista, joka asiakaspalautteista nousi, koski tiloja ja niiden toimivuutta. Pääsääntöisesti tilat ovat saaneet kirjallisissa palautteissa positiivisia nume-

raalisia arviointeja, mutta haastatteluissa nousi ilmi tilojen sopivuus ja muuntautumiskyky iltaan, vuokralaiseen ja tilaisuuteen nähden sekä tilojen rosoisuus. Kaikki haastateltavat olivat vielä kehittämistyötä tehdessä vierailleet ja järjestäneet tapahtumia ainoastaan Tullikamarin tiloissa, joten kehitysehdotukset koskivat lähinnä sen sisällä järjestettyjä tuotantoja. Kuten aikaisemmin tilaajan esittelyssä totesin, Tullikamarin sekä Tavara-aseman tiloissa järjestetään monenlaisia tapahtumia raskaan musiikin keikoista gaalaillallisiin, joten oikeanlaisen tunnelman luominen vaatii erityistä huomiota. Tullikamari on valmistunut vuonna 1901, joten tilat ovat vanhat ja rakennuksen ikä näkyy sen ulko- ja sisäpinnoilla. Tilat ovat asia, johon sekä kuluttaja-asiakkaat että muut vierailijat kiinnittävät ensimmäisenä huomiota. Ne vaikuttavat olennaisesti mielikuviin ja voivat vaikuttaa hyvin negatiivisesti tulevaisuuden käynteihin. Muuntautumiskykyinen tila helpottaa yritysasiakkaiden ostopäätöstä sekä harkintaa myös tulevaisuudessa pidettäviä tilaisuuksia ajatellen. Muokkautuvat ja monipuoliset sekä saavutettavat tilat ovat osa asiakaskokemusta ja voivat tuoda asiakkaalle lisäarvoa sekä pitkäikäisiä yhteistöitä.

Yrityksen palveluympäristö jaetaan usein fyysiseen ja sosiaaliseen. Fyysinen ympäristö voi helpottaa tai vaikeuttaa palvelua, sillä ne luovat tilat ja toiminnot asiakkaiden ja henkilökunnan väliseen vuorovaikutukseen. Organisaation fyysistä palveluympäristöä voi kuvata sen kontrolloitavissa olevilla tekijöillä, kuten sisustus- ja suunnittelusuunnitelmilla, merkeillä, symboleilla ja esineillä. Esimerkiksi Tavara-aseman suunnitteluvaiheessa organisaation arvoihin liittyvää viestintää haluttiin tuoda ilmi esimerkiksi maalaamalla selkeät ja saavutettavat merkinnät sekä sukupuolineutraaliuden symbolit wc-tilojen läheisyyteen. Saavutettava fyysinen palveluympäristö pitää myös sisällään mm. esteettömyyteen liittyvät valinnat, kuten rampit ja luiskat sekä induktiosilmukan. Tällainen arvoviestintä ja sen pohjalta tehdyt ratkaisut voivat luoda yritysasiakkaille tarvittavaa lisäarvoa ostopäätöksen vahvistamiseksi. Asiakkaat reagoivat fyysiseen palveluympäristöön, mutta usein palveluympäristön puutteet havaitaan siinä kohtaa, kun ne eivät toimi halutulla tavalla tai aiheuttavat asiakkaalle negatiivisia mielikuvia. Joihinkin fyysisen toimintaympäristön tekijöihin, kuten säätilaan tai yksittäisten asiakkaiden käyttäytymiseen organisaatio ei pysty vaikuttamaan. Näissä tilanteissa ennakoiminen ja ammattitaito auttavat yritystä mukautumaan tarvittavaan tilanteeseen. (Kääriäinen 2014.)

Fyysistä palveluympäristöä havainnoidaan kaikilla aisteilla. Tämä tulee ottaa huomioon, kun pohditaan asiakkaan kohtaamaa palveluympäristöä. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n kohdalla asiakashaastatteluissa nousi esiin mielikuvat, jotka eivät tukeneet tapahtumaan sopivaa tema-

tiikkaa tai vierailijoiden luonnetta. Usein tapahtumissa vierailee monia potentiaalisia B2B- asiakkaita, vaikka he olisivat sillä hetkellä kuluttaja-asiakkaan roolissa. Markkinoinnin ja myynnin tehtävänä olisi tunnistaa myös potentiaali B2C- kuluttajien kohdalla osana yrityksen välisiä neuvotteluja. Eräessä haastattelussa nostettiin ilmi tapaus, jossa asiakkaina olleet tapahtumavierailijat olivat ulkomaalaisia kongressihenkilöitä. Tässä esimerkissä korostettiin Tullikamarin rosoista ulkomuotoa, joka sopi hyvin ”kliinisesti” toteutetun seminaaripäivän jälkeiseen verkostoitumiseen. Asiakas nosti kuitenkin esiin, että etenkin sisääntulossa oli vaikeuksia ja se ei ole käytännön toiminnoiltaan tai visuaalisesti toivotulla tasolla. Yksinkertaistettu palvelupolku, selkeä tilojen tuotteistaminen ja logiikan sekä ammattitaidon tarjoaminen olisi voinut auttaa tätä asiakasta kertomaan paremmin tapahtumansa tarpeista.

Sekä Tullikamarin että Tavara-aseman kohdalla olisikin syytä miettiä sitä, miten asiakkaan visuaalisiin tarpeisiin pystyttäisiin rakennusteknisillä tai teknologisilla vaihtoehtoilla vastaamaan ja miten fyysisen toimintaympäristö sopii juuri B2B- asiakassuhteiden toimintaan. Vaikka asiakas oli tässä esimerkissä vierailut ennen tapahtumaa Tullikamarilla useasti, hän ei silti kokenut saavansa odotuksiansa arvoista fyysisistä toimintaympäristöstä. Tärkeintä olisikin huomioida jatkossa se, miten B2B- asiakkaiden alati muuttuviin toiveisiin pystyttäisiin vastaamaan ja miten Kulttuurikamari voisi huomioida asian tulevaisuudessa. Vaikka organisaation tilat sopivat hyvin vuokratonserttien ja messujen toteuttamiseen, täyttöastetta voidaan lisätä ainoastaan tarjoamalla monipuolisempia vaihtoehtoja yritysasiakkaille alasta riippumatta.

6.2 Myynnissä ammattitaito

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n jokaisen haastateltavan kohdalla sekä myös kirjallisista palautteista käy ilmi, että organisaation yksi suurimmista vahvuusalueista on sen henkilökunta ja ammattitaito. Asiakkaat kokivat, että heidän asiointinsa henkilökunnan kanssa on ollut vaivatonta ja luotettavaa. Tapahtumien aikana sekä jokaisen B2B- asiakkaan kohdalla on tärkeää pitää koko henkilökunta tietoisena siitä, minkä tasoinen asiakas on ja miten organisaation henkilökunta pystyy avustamaan asiakasta mahdollisimman monipuolisesti ja tarjoamaan näkemysään parhaimman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Ammattitaidon myymistä voidaan myös tuotteistaa ja sen arvoa tuoda näkyväksi lisäpalveluna, johon kokemattomamman tapahtumajärjestäjän olisi helppo tukeutua tilavuokrauksen yhteydessä. Viestinnän laatu ja kokonaisvaltainen kommunikointi voivat auttaa henkilöstöä suhtautumaan oikein asiakkaan tarpeisiin ja mielikuviin.

Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen nostavat kirjassaan esiin laatukuilumallin, joka keskittyy odotusten ja laadun hallintaan ja ylläpitämiseen. Palveluiden laatukuilumallit ovat Parasuraman, Zeithamlin ja Berryn vuonna 1985 esittämiä ja ne käsittävät johdon näkemyksen, laatuvaatimusten, palvelun toimituksen, markkinointiviestinnän ja koetun palvelun laadun kuilut. Näitä laatukuiluja omassa organisaatiossaan tutkimalla ja niistä huolehtimalla yritys edistää omia mahdollisuuksiaan toimia kannattavasti. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 160.) Tampereen Kulttuurikamari Oy: kohdalla keskityn enemmän laatuvaatimusten ja koetun palvelun laadun kuiluihin.

Laatuvaatimusten kuiluun jouduttaessa epäonnistutaan palveluiden suunnittelussa ja laatuvaatimusten asettelussa. Palveluprosessissa on tällöin kiinnitetty huomiota väärin elementteihin, vaikka asioihin olisi etukäteen kiinnitetty huomiota. Palvelu koostuu ydinpalvelusta, lisäpalveluista ja tukipalveluista, jotka kaikki pitää ottaa huomioon parhaimman asiakaskokemuksen synnyttämiseksi. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 162.) Vaikka Kulttuurikamarilla ydinpalvelun tuotanto olisi yksinkertainen prosessi, asiakkaalle tuotettu lisäarvo nousee juuri ammattitaidosta ja kokemuksista, joiden kautta henkilökunta pystyy arvioimaan lisäarvoa tuotavien palveluiden ja tuotantoa tukevien palveluiden laajuutta ja määrää. Tuottajien, ravintola henkilökunnan, teknikkojen ja muiden henkilökunnan jäsenten ymmärrys ja osaaminen laajojen kokonaisuuksien ja erilaisten ohjelmasisältöjen toteutuksessa voisi mahdollistaa myös osaamisen tuotteistamisen ja myymisen lisäpalveluiden muodossa. Näin organisaatio saisi hyödynnettyä myös taloudellisesti sen monipuolista henkilökuntaa. Asiakkaan avustaminen ja oman ammattitaidon esiintuominen oli haastateltavien mielestä hyvällä tasolla ja he kokivat, että asiointi henkilökunnan kanssa on vaivatonta. Laatuvaatimusten kuilun lisäksi organisaation on hyvä kiinnittää huomiota koetun palvelun laadun kuiluun. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja odotukset, huolehtia palveluprosessin sujuvuudesta sekä suunnittelutyöstä, huolehtia työntekijöiden informaation riittävydestä sekä lunastaa sovitut odotukset, jotta yritys välttää tämän kuilun syntymisen (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 168). Yksinkertainen palvelupolku on yksi ratkaisu selkeiden laatukuilujen ohittamiseksi. Yritysassiakkaille luotu visuaalinen malli esitellään tämän opinnäytetyön kehittämis ehdotuksissa.

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n kohdalla on tärkeää pohtia, miten ammattitaito saadaan pidettyä hyvällä pohjalla, onko organisaatiossa tarvetta kouluttaa henkilökuntaansa useammin ammattitaidon ylläpitämiseksi ja mistä kunkin organisaation toiminnan yleinen ammattitaito asiakkaan silmissä koostuu. Kulttuurikamarin kohdalla sen on tärkeää helpottaa, tuotteistaa ja

yksinkertaistaa asiakkaan palvelupolkua sekä tarjota sitä kautta loogisia ja dataan pohjautuvia ratkaisuja. Ammattitaito on organisaation selkeä voimavara, joka tuo lisäarvoa sekä helpottaa ostopäätöksen tekemistä. Kuten aikaisemmin asiakaskokemusta ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallia käsiteltäessä kävi ilmi, organisaatiolla on sisäistä kilpailuvoimaa silloin, kun kilpailijat eivät voi kopioida sitä suoraan. Myös Kulttuurikamarin kohdalla sen henkilökunnan ammattitaito tuo asiakkaan sijoittamille taloudellisille resursseille lisäarvoa, joka helpottaa asiakkaan sitouttamista ja luo lopulta pidempiaikaisia asiakassuhteita ja positiivista taloudellista suuntaa.

6.3 Asiakaslähtöinen palvelupolku

Viimeisenä kohtana asiakkaiden kokemuksista nousi esiin palvelumuotoilu, johon sisällytän nyt erilaisia viestinnänkeinoja sekä asiakkaan palvelupolun yksinkertaistamisen. Kuten sisäisissäkin haastatteluissa kävi ilmi, myös asiakkaat kaipasivat osittain selkeyttä ja nopeutta viestintään. Etenkin yritysmaailmassa helppous, asioiden ja ajatusten yhteensovittaminen ja loogiset perustelut vaikuttavat siihen, miten paljon yritysasiakas kokee saavansa lisäarvoa ostetusta palvelusta. Palveluiden tuotteistaminen on yksi mahdollisuus, jota yritysasiakkuuksien kohdalla olisi mahdollista kokeilla saavuttaakseen asiakaslähtöisemmän palvelukokonaisuuden.

Jari Parantainen on tuotteistamista käsittelevässä kirjassaan nostanut esille ostamisen helpottamisen. Ostamisen helppous kiteytyy kilpailijoista erottumiseen, palvelujen paketoimiseen sekä riskin tunteen poistamiseen. Tampereen Kulttuurikamari Oy:n kohdalla haastatteluista kävi ilmi, että asiakas turhautui hinnastojen hankaluuteen. Asiakas oli oman tilaisuutensa kohdalla kokenut, että hän joutuu maksamaan erillisen kulun kaikesta, eikä kulujen seuraaminen ollut yksinkertaista. Kuten tästä esimerkistä käy ilmi, etenkin B2B- maailmassa hinnoittelu ei näytty helpolle tai kutsuvalle asiakkaan silmissä. Hyvin tuotteistettu palvelukokonaisuus, kuten valmiit hinnastot tai esimerkkitapahtumien kautta tehdyt valmiit tuotteistukset nostavat myös luotettavuutta palveluntarjoajaa kohtaan. Jokainen erillinen kuluerä mahdollistaa myös virhemarginaalin kasvun.

Kuten sisäisissäkin haastatteluissa kävi ilmi, myös osassa yritysasiakkaiden palautteissa nousi ilmi viestinnän laatu ja helppous. Asiakkaiden haastatteluissa kävi ilmi, että joiden asiakkaiden mielestä viestintä oli liian monimutkaista, jos kokemusta tapahtumien järjestämisestä tai ymmärrystä Kulttuurikamarin tiimien muodostumisesta ei ollut. Etenkin tapahtuma-alan ulkopuolisen henkilön mielestä monikanavainen ja monta henkeä koskeva viestintä ei välttämättä ole

täysin selkeää. Onkin tärkeää, että viestintä kulkee pääsääntöisesti yhden yhteyshenkilön kautta. Jos tätä ei koeta mahdolliseksi, myyntiprosessissa on hyvä tehdä asiakkaalle selväksi se, kuka vastaa mistäkin tuotannon vaiheesta.

Asiakashaastatteluissa sekä kirjallisissa palautteissa nousi esiin samankaltaisuuksia kuin organisaation sisäisissä haastatteluissa. Asiakkaat pyrkivät helppouteen ja loogisiin ratkaisuihin ja Tampereen Kulttuurikamarin tehtävänä palveluntarjoajana on mahdollistaa jokaiselle yritysasiakkaalle tapahtumajärjestämisen kokemuksesta tai tapahtuman laajuudesta huolimatta toimiva ja laadukas kokonaisuus. Kaikki yritysasiakkaiden haastattelut ja kirjalliset palautteet kiteytyvät joltain osin tai kokonaan laatukuilujen välttämiseen ja asiakkaiden odotusten täyttämiseen. Kuten haastatteluista kävi ilmi, asiakkaat palaavat Kulttuurikamarin palveluiden pariin sen ammattitaitoisen henkilökunnan, ei niinkään esimerkiksi edullisemman hinnan tai parempien tilojen vuoksi. Tämä on organisaatiolle iso kilpailuetu, joka myös sitouttaa asiakkaita käyttämään palveluita myös tulevaisuudessa.

Asiakaslähtöisyys korostuu organisaation arvopohjassa, tämän kehittämistyön menetelmissä sekä johtoryhmän ja asiakkaiden palautteissa ja haastatteluissa. Organisaation sisäiset haastattelut sekä viiden kilpailuvoiman malli korostivat yritysasiakasprosessin selkeyttämistä ja tehostamista viestinnällisin ja johtamisen keinoin, jotta Kulttuurikamari pystyisi toteuttamaan proaktiivisempaa ja paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa palvelua. Asiakaspalautteiden kautta kävi ilmi, että organisaation parhaimpia kilpailuetuja ovat sen ammattitaitoinen ja joustava henkilökunta. Tampereen Kulttuurikamarin kohdalla tärkeää on, että se kehittyy aidosti asiakaslähtöisempään suuntaan helpottamalla asiakkaan palveluprosessia tuotteistamisen ja viestinnällisen selkeyden kautta sekä tarjoaa lisäarvoa tuottavaa asiakaspalvelua.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Luvussa 7. käsitellään sitä, miten Tampereen Kulttuurikamari Oy voisi mahdollisesti tulevaisuudessa kehittää omien B2B-asiakkuuksiensa hoitoa ja mitä se organisaatiolta vaatii. Kehittämissuhteet pohjautuvat organisaation sisäisiin haastatteluihin, organisaation asiakkaiden kehityssuhteisiin sekä viiden kilpailuvoiman mallin kautta heränneisiin ajatuksiin. Kehittämissuhteita tuodaan ilmi neljän isomman näkökulman kautta, joilla on merkitystä organisaation asiakkuushallintaan sekä yksinkertaistetun palvelupolun toteuttamiseen.

Kehittämissuhteet ovat visuaalisessa muodossa myös organisaation yritysasiakkaan palvelupolun kuvauksessa, jonka tarkoitus on havainnollistaa tulevaisuudessa olevia kontaktipisteitä yritysasiakkaiden näkökulmasta. Palvelupolku kuvaa tässä opinnäytetyössä sitä, mihin organisaation sisäinen toiminta voisi muuttua kehityssuhteiden myötä ja mihin sen olisi hyvä pyrkiä. Koska palvelumuotoilu on tämän kokoisessa yrityksessä pitkäaikaisempi projekti, kehityssuhteet lähtevät päivittäisistä työkaluista, joiden päälle organisaatio voi tulevaisuudessa lähteä kehittämään yksityiskohtia, kuten tuotteistettuja palvelukokonaisuuksia.

7.1 Strategian selkeyttäminen

Koko organisaation toiminnan ytimessä oleva strategia vaatii Tampereen Kulttuurikamarilla selkeyttämistä. Strategia antaa organisaatiolle suunnan, jonka avulla se etenee kohti haluaansa pitkän aikavälin tavoitetta. Tämän lisäksi strategiaa tarvitaan yhtenäistämään organisaation tekemistä sekä luomaan organisaatiolle identiteettiä ja luomaan johdonmukaista toimintaa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 98.) Johtoryhmän sisäisissä haastatteluissa kävi ilmi, että organisaation henkilökunta ei tiedä, millainen yrityksen sisäinen ja ulkoinen strategia on tai onko sitä ollenkaan. Jos organisaatiolla ei ole ollenkaan sisäistä strategiaa, se olisi hyvä luoda, sillä aitoa kehittymistä tapahtuu silloin, kun koko organisaatio näkee tulevaisuuden selkeästi. Jos organisaatiolla on olemassa strategia, mutta se ei ole henkilökunnan tiedossa, sitä ei pystytä hyödyntämään arjen toiminnassa. Strategia liittyy olennaisesti myös taloudellisiin panostuksiin ja budjettiin. Sen kautta päätöksiä tekevien henkilöiden on helpompi tehdä pitkän aikavälin tavoitteita ja luoda toimintaan suunnitelmallisuutta ja tulevaisuusajattelua.

Hyvä strategian jalkauttaminen koko organisaation tietoisuuteen auttaa henkilöstöä toteuttamaan sitä käytännössä. Koska Kulttuurikamarin arvoissa on yhtenä kohtana asiakaslähtöisyys,

sen tulisi näkyä myös strategiatasolla. Strategisesti asiakaslähtöisyyden olisi hyvä näkyä tehdyissä organisaation arvoviestinnässä sekä vastuullisessa ja eettisissä toimintamalleissa. Strategiaa ja sitä kautta saatavaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakaslähtöistä organisaatiokulttuuria tulee myös johtaa. Selkeä ja hyvin hoidettu strateginen johtaminen, jokaisen työntekijän sitouttaminen organisaatioiden arvoihin sekä asiakassuhteisiin panostaminen johtavat lopulta myös parempiin asiakaskokemuksiin yritysasiakkaiden ja kuluttaja-asiakkaiden kohdalla. Toimiva strateginen viestintä myös usein vaikuttaa sisäiseen kommunikointiin, joka on myös yhtenä kehitystavoitteena organisaation johtoryhmän mielessä.

7.2 Asiakaskokemuksen vastualueen määrittely

Kun Kulttuurikamarin strateginen johtaminen on toimivalla tasolla, sen on helpompi määritellä myös asiakaskokemusten vastualueen määrittelyä. Kuten aiemmin teemahaastatteluiden analyysiosiossa totesin, organisaatiolla ei nykytilanteessa ole operatiivista asiakaskokemusjohtajaa tai omassa arkisessa työssään siitä vastuuta kantavaa henkilöä. Asiakaskokemukset sekä palautteet, joita yleensä motivoituneet yrityksen toiminnasta kiinnostuneet asiakkaat antavat, jäävät tässä tilanteessa huomiotta. Organisaatiolla ei siis ole aitoa mahdollisuutta hyödyntää asiakaspalautteista saatavaa tärkeää tietoa, joka vaikuttaa suoraan sen taloudelliseen menestymiseen.

Yhtenä kehitysehdotuksena tuon ilmi, että organisaatiolla olisi hyvä olla nimetty vastuhenkilö, jonka työtehtäviin kuuluisi organisaation asiakaspalautteiden käsittely, vanhojen asiakaskontaktien hallinta sekä palautteiden koostaminen ja raportointi. Määrittelemällä erillinen henkilö vastaamaan asiakaspalautteiden hallintaa, organisaation myyntikoordinaattorin olisi mahdollista kehittää omasta näkökulmastaan myynnin prosesseja kohti proaktiivisempaa työtettä. Organisaation olisikin hyvä antaa myyntiprosessille taloudellisia resursseja työtuntien muodossa tai tehostaa omia järjestelmiään niin, että työaika vapautuu myyntiprosessien kehittämiseksi ja suunnittelutyölle.

Yritysasiakkuuksien kehittämisen ja vastualueen määrittelyn myötä organisaatio voisi myös luoda asiakasprofiileja. Asiakkaiden segmentoinnin, eli jaottelun ajatuksena on, että kaikki yritysasiakkaat tarvitsevat Kulttuurikamarilta eri palveluja. Kaikkia yritysasiakkaita ei voi lajitella samaan lokeroon, jolloin heille ei myöskään toimi samanlaisten palvelut, markkinointi tai toimintamallit. Asiakassegmentit loisivat Tampereen Kulttuurikamarille selkeitä markkinoinnin

ja myynnin väyliä, joka auttaa uusien asiakassuhteiden luomista ja vanhojen ylläpitämistä. Luodut asiakasprofiilit ja segmentit auttavat myös markkinointia toteuttamaan tarkemman kohde-ryhmän toimintaa, joka vaikuttaa mm. näkyvyyteen ja sitä kautta yritysasiakkaiden tietoisuuden herättämiseen. Asiakasprofiilit voitaisiin tuoda ja tallentaa isompaan CRM- järjestelmään, joka on seuraava kehitysehdotukseni yritysasiakkuuksien tehostamiseen.

7.3 CRM- järjestelmä

CRM- järjestelmä (Customer Relationship Management) on myynnin väline, jota käytetään erilaisten asiakkuuksien hallintaan. CRM- järjestelmän tarkoitus on koostaa saman aktiivisen toiminnan alle yrityksen nykyisten asiakkaiden tiedot, kuten ostot ja yhteystiedot sekä muuta organisaation myyntiprosessin kannalta merkittävää dataa. Usein CRM- järjestelmän toimintaan voidaan lisätä myös asiakaspalvelu, jolloin kaikki yrityksen kaupankäynnistä tehty viestintä jää näkyviin CRM- hallintajärjestelmään. (Kurvinen & Seppä 2016, 270.) CRM-järjestelmän tarkoituksena on hallinnoida yrityksen dataa koko asiakkuuden elinkaaren ajan ja se auttaa organisaatiota etenkin myynnin ja markkinoinnin osa-alueilla.

Kuten aiemmin nykytilannetta käsitellessäni kuvasin, Kulttuurikamarilla ei ole aikaisemmin ollut virallista väylää asiakkuuksien hallintaan ja se ei ole ollut kenenkään vastuualueena. Kaikki yrityksen käydyt neuvottelut on tehty sähköpostitse tai puhelimella, jolloin virallista asiakasdataa ei ole kerääntynyt. Asiakkuuksien hallinta on levännyt niihin kuuluvien henkilöiden omissa henkilökohtaisissa viestinnän välineissä, jolloin esimerkiksi yhteystiedot on etsitty joka kerta uudelleen. Asiakkuuksien tiedot ovat myös levittäytyneet usealle eri henkilölle, jolloin datan kerääminen esimerkiksi laskutusta varten on jouduttu keräämään erikseen.

Aktiivisesti ja tehokkaasti järjestelty asiakashallinta toimisi Tampereen Kulttuurikamarilla markkinoinnin ja myynnin edistämisen välineenä. CRM- hallinta luo aktiivisella käytöllä asiakasdataa, jolloin sitä pystytään hyödyntämään myyntityössä asiakasprofiilien luomiseen. Hyvän CRM- järjestelmän kautta myynnin parissa toimivat henkilöt voivat tarkastella esimerkiksi uusintaostoja sekä hyödyntää sen kautta uusintaostojen tuomaa taloudellista hyötyä. Kuten aikaisemmin totesin, uusintaostot vievät lähtökohtaisesti vähemmän työtunteja, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation talouteen. Tampereen Kulttuurikamarilla tarjousten laadinta vie tällä hetkellä paljon aikaa myyntikoordinaattorin työtunneista. Hyvällä CRM- järjestelmällä näiden prosessien tehostaminen onnistuisi suoraan, jolloin aikaa jää aktiivisemmin datan rapor-

tointiin sekä vanhojen asiakassuhteiden hoitamiseen. CRM-järjestelmästä on apuna myös liidien eli potentiaalisten asiakkaiden hankintaan ja kontaktointiin, joka vastaisi organisaation tarpeeseen saada taloille lisää täyttöastetta.

CRM-järjestelmän avulla Tampereen Kulttuurikamari Oy:n myynnin prosesseista saataisiin kontrolloidumpia. Erilaiset myynnilliset aktiviteetit neuvottelutyössä monien eri toimijoiden kanssa samanaikaisesti vaikeuttavat organisaation myyntikoordinaattorin työtä, sillä data sekä käydyt keskustelut pitää kaivaa esimerkiksi sähköpostista erikseen jokaisella kerralla. Kaikkien aktiviteettien, kuten sähköpostien kirjaaminen on työlästä ja vie lähtökohtaisesti aikaa käytännön myyntityöltä.

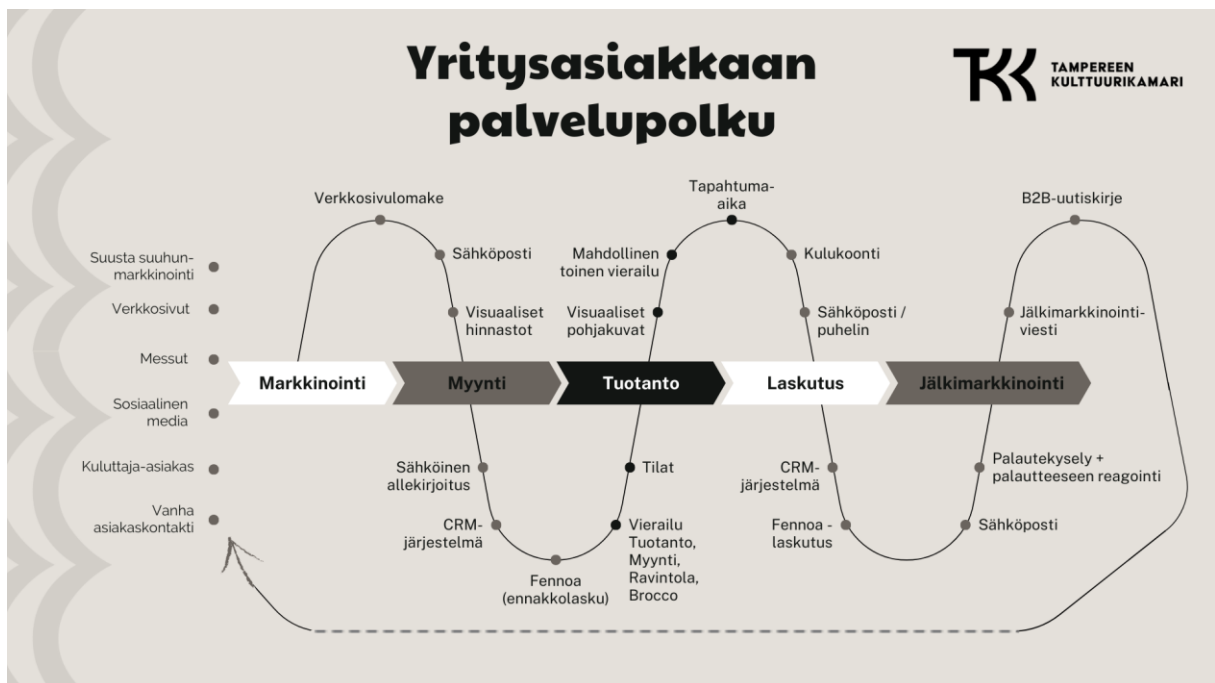
Kontrolloidulla asiakashallinnalla pystytään myös helpottamaan muiden osastojen toimintaa. CRM-järjestelmän kautta on yleensä mahdollista kehittää yrityksen kirjanpitoa sekä laskutusprosessia, joka esimerkiksi Tampereen Kulttuurikamari Oy:lla tapahtuu taloushallinnon työntekijän toimesta. Integraatio, joka yhdistää datan toisiinsa, helpottaa viestintää sekä poistaa ns. turhaa kommunikointia eri osastojen välillä. Näin voidaan myös vähentää mahdollisten kommunikaatiokatkosten mahdollisuutta. (Yrityksenperustaminen.net 2023.)

Maaliskuussa 2023 organisaatiossa järjestettiin myynnin työpaja, jonka yhtenä tarkastelunkohteenä on CRM-järjestelmän siirtäminen uuteen tiedonhallintajärjestelmään. CRM-järjestelmän luomisen edellytyksenä yrityksen täytyy kuitenkin ensin virtaviivaistaa sen hinnoittelua sekä tuoda tarpeellisia asiakastietoja uuteen järjestelmään. Tähän liittyy erityisesti organisaation palvelujen tuotteistamisprosessi sekä hintojen määrittely ja virtaviivaistaminen. Kokonaisvaltaisella CRM-järjestelmällä pystyttäisiin tehostamaan organisaation toimintatapoja, joka oli yksi tämän opinnäytetyön tarkoituksista. Järjestelmä selkeyttää yritysasiakkaan palvelupolkua ja sen kautta on mahdollista käsitellä ja tallentaa organisaatiolle tärkeiden asiakkaiden tietoja sopimuksista, yhteyshenkilöistä ja voidaan edistää proaktiivista myyntiä. CRM-järjestelmän kautta asiakkaat tulisivat saamaan parempaa sekä nopeampaa asiakaspalvelua, joka tapahtuisi yhden viestintäyhteyden kautta.

7.4 Visuaalinen ehdotus tulevaisuuden palvelupolusta

Tulevaisuudessa organisaatiolla on hyvä olla esimerkkitapaus, jonka kautta tarkastella yritysasiakkuuksia. Nykytilanteessa Tampereen Kulttuurikamari Oy:lla ei ole ollut visuaalisesti to-

teutettua palvelupolkua tai sen yritysasiakkuuksien palveluprosessia ei ole tutkittu. Alla olevassa kaaviossa tuodaan ilmi mahdollisesti tulevaisuudessa pilotoitava yritysasiakkaan palvelupolku, jonka tarkoituksena on kuvata niitä kohtia prosessissa, jossa asiakas on jossain muodossa kontaktissa Tampereen Kulttuurikamari Oy:n toiminnan kanssa. Palvelupolun ylätasoinen otsikot ovat markkinointi, myynti, tuotanto, laskutus ja jälkimarkkinointi. Palvelupolku ei kuvaa täydellisesti organisaation toimintaa, sillä yritysasiakkuuksien sisälle mahtuu monen kaltaisia tuotantoja. Se on kuitenkin esimerkkitaipaus siitä, millainen yritysasiakkaan polku voi yksinkertaisimmillaan olla.



Kuvio 7: Tampereen Kulttuurikamari Oy:n yritysasiakkaiden tulevaisuuden palvelupolku

Markkinoinnin ja alustavan myyntityön kohdalla painotetaan uudessa palvelupolussa vanhan asiakaskontaktin ylläpitoa ja jatkuvuutta myös tulevaisuuteen. Tällä hetkellä organisaation tilanne on se, että sen henkilöstöllä ei ole aikaa hoitaa vanhoja asiakaskontakteja tai tehdä aktiivisesti töitä näkyvyyden eteen esimerkiksi messuilla tai erilaisissa alan verkostoitumistapahtumissa. Palvelupolun mallissa myyntiä ja markkinointia tekevällä henkilöllä pitäisi tulevaisuudessa olla resursseja ja aikaa keskittää ajatuksiaan myös yritysasiakkuuksien hankkimiseen, proaktiiviseen myyntiotteeseen sekä jälkimarkkinointiin, jotka tuovat organisaatiolla tärkeitä

uusasiakkuuksia, mutta myös pitkäikäisiä kanta-asiakkaita. Kuten aiemmin totesin, pitkäikäisillä asiakassuhteilla on yritykselle yleensä myös taloudellinen positiivinen merkitys. Organisaation markkinoinnissa taas pitää ottaa huomioon se, kuinka myös B2C-asiakkaista voi löytyä potentiaalisia B2B-asiakkaita. Tästä syystä koko myynnin ja markkinoinnin prosessin pitäisi nähdä yritysasiakkaat monipuolisemmalla tavalla. Esimerkiksi aktiivisuus LinkedIn- alustalla on hyvä tapa huomioida enemmän yritysasiakkaita tulevaisuutta ajatellen.

Myynnissä yritysasiakkaiden palvelupolku keskittyy tehokkuuteen sekä yksinkertaiseen viestintään. Yritysasiakkaat ottavat usein yhteyttä verkkosivulomakkeella, jonka parannusehdotuksia on viety eteenpäin kevään 2023 aikana. Nykytilanteessa organisaation verkkosivulomakkeet ovat tuottaneet vajavaista tietoa, eivätkä ne ole näyttäneet mahdolliselle yritysasiakkaalle helposti ymmärrettäviltä. Tästä syystä yhä useampi asiakas ottaa yhteyttä myyntiin sähköpostitse, joka ei ole resurssitehokasta. Tavara-aseamalla tammikuussa 2023 käyttöön otetut ja Tullikamarilla lähitulevaisuudessa käyttöön otettavat visuaaliset hinnastot helpottavat yritysasiakkaan prosessia, tuovat esiin brändinäkyvyyttä sekä tehostavat myyntikoordinaattorin työnkuva. Ihanteellisessa tilanteessa myynnin henkilöstö pystyy hyödyntämään jo tässä vaiheessa CRM-järjestelmää, joka laskisi automaattisesti tarjouksia sekä yksinkertaistaisi palvelua myös asiakkaan suuntaan. Myyntikoordinaattorin olisi hyvä olla yhtenä yhteyshenkilönään asiakkaalle niissä tilanteissa, kun se on mahdollista. Näin tarjotaan parempaa asiakaspalvelua, kun asiakkaan ei tarvitse olla yhteydessä sähköpostitse tai puhelimen välityksellä useaan henkilöön samanaikaisesti. Myynnin henkilön on hyvä olla mukana myös vierailuilla, jossa asiakas tapaa viimeistään myös tuotannon ja ravintolan henkilökuntaa.

Kun prosessi siirtyy tuotannolle, tilat, visuaaliset pohjakuvat sekä tapahtumatuotantoon liittyvät keskustelut hoidettaisiin ihanteellisessa palvelupolussa yhdessä kanavassa. Jos yhden kanavan keskustelut eivät ole mahdollisia, kaikki käyty keskustelut raportoitaisiin CRM-järjestelmän kautta niin, että ne ovat helposti löydettävissä myös tulevaisuudessa. Tämä auttaisi sekä yritysasiakkaiden että johtoryhmän nostamaan viestinnän laatuun sekä kommunikaatiokatkosten minimoimiseen. CRM-järjestelmä helpottaa myös jatkojalostamaan tapahtumia seuraaville vuosille sekä jälkimarkkinoimaan palveluita. Tapahtuma-aikana esituotantovaiheessa tehty työ konkretisoituu, jolloin sen toteutus nousee tärkeään asemaan. Yritysasiakkaan kannalta tapahtuma-ajan sujuva toiminta, kommunikointi sekä palvelun laatu ja joustavuus ovat tärkeitä muistikuvien synnyttäjiä. Kuten aikaisemmin asiakkaiden haastatteluissa kävi ilmi, Kulttuurikamarin vahvuuksia ovat juuri joustavuus niissä hetkissä, kun syntyy muutoksia tai asiakas kaipaa

apua. Jatkossa onkin tärkeää, että samankaltainen laatu asiakkaan suuntaan jatkuu läpi koko tuotantovaiheen.

Kun asiakas on käynyt läpi jälkituotannon vaiheet, kuten kuluihin liittyvä keskustelut, on tärkeää raportoida tiedot asiakkaasta taas CRM- järjestelmään. Tätä kautta henkilökunta pystyy tarkastamaan esimerkiksi sovitut hintatiedot ilman sähköpostiketjujen läpikäyntiä ja turhaa tiedonhankintaa. CRM- järjestelmä avustaisi laskutuksen tehostamisessa, jolloin niiltä työtehtäviltä jää vapaata tilaa. Myyntikoordinaattorin olisi hyvä tässä hetkessä pystyä pyytämään asiakkaalta kirjallista palautetta palautekyselyn tai lomakkeen kautta. Tällä hetkellä palautekyselyt toimivat Google Forms- alustan kautta, mutta niiden visuaaliseen ilmeeseen sekä kokonaisuuteen tulisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota. Huonosti toteutettu palautekysely ei anna ammattimaista kuvaa, jolloin viimeinen mielikuva voi rikkoutua.

Myyntikoordinaattorin olisi myös tärkeää saada aikaa jälkimarkkinoinnin toteuttamiselle. Henkilökohtaiselta tuntuva jälkimarkkinointiviesti tai kiitos palvelujen käyttämisestä kuvastaa hyvää asiakaspalvelun laatua ja muistuttaa palvelujen jatkokäytöstä. Ihannetilanteessa yritysasiakas kiinnostuu palveluista ja tilaa uutiskirjeen, jolloin hän saa markkinointiviestejä B2B- puolelle noin kerran kuukaudessa. Uutiskirjeiden avulla voidaan sitouttaa ja muistuttaa sen lukijoita uudelleen palveluiden käytöstä. Parhaimmillaan uusasiakkaan palvelupolku päättyy takaisin markkinoinnin kohtaan ”vanha asiakaskontakti” ja palvelupolku alkaa alusta. Vanhan asiakaskontaktin sitouttaminen on kriittinen piste, joka vaatii tarkempaa tarkastelua. Siksi se on myös merkitty kaavioon katkoviivalla. Kuten aiemmin teoriassa totesin, joidenkin arvioiden mukaan uusasiakas maksaa organisaatiolle paljon enemmän, kuin vanha asiakas. Tästä syystä vanhan asiakkaan sitouttaminen on tärkeää positiivisen taloudellisen kehittymisen kannalta.

Yritysasiakkaan palvelupolussa kriittisimpiä kohtia ovat tiedonhallintajärjestelmien toimivuus, tilat sekä jälkimarkkinointi. Nämä ovat nousseet myös teemahaastatteluissa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tuotannon laatuun ollaan tyytyväisiä, mutta sen laadun jatkuvuuteen pitää panostaa. Myös asiakasviestintään pitää kiinnittää huomiota, jotta voidaan välttyä suurimmilta kommunikaatiokatkoksilta. Yllä kuvattu palvelupolku on ihannetilanne ja tapausesimerkki yritysasiakkaasta, jonka tuotanto on kuvattu siinä yksinkertaisimmillaan. Palvelupolku ei siis ole kuvaus kaikista yritysasiakkuuksista, mutta sitä pystyy laajentamaan tarpeen tullen monimutkaisimpiin ja isompiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin.

7.5 Tulevaisuus

Yritys, joka panostaa asiakaslähtöisyyteen ja yksinkertaiseen palvelupolkuun, tuotteistaa omat palvelunsa ketteriksi kokonaisuuksiksi, tarjoaa ammattimaista näkemystä ja kehittää palveluun eteenpäin saa tulevaisuudessa todennäköisemmin pitkäaikaisia asiakassuhteita B2B-myyntissä. Organisaation ja yrityksen on pystyttävä tarjoamaan yritysasiakkaalle dataa, tulevaisuudessa nähtävää hyötyä sekä kilpailukykyisen hinta-laatusuhteen, jotta se pystyy vastaamaan viiden kilpailuvoiman mallissa esitettyihin uhkiin ja korostamaan omia vahvuusalueitaan.

Tampereen Kulttuurikamarilla ensimmäiset askeleet kohti parempaa asiakaslähtöisyyttä koskevat strategisia ja hallinnollisia toimenpiteitä. Toimivat digitaaliset alustat sekä virtaviivaistumpi prosessi organisaation sisällä helpottavat työn tekemistä ja jättää näin aikaa proaktiivisemmalle myyntityölle. Kun organisaatio on ottanut ensimmäiset askeleet kohti resurssitehokkaita toimintamalleja, se voi alkaa työstämään tuotteistettavia paketteja sen yritysasiakkaille.

8 YHTEENVETO

Kehittämistyön tarkoituksena oli tuottaa Tampereen Kulttuurikamari Oy:lle tietoa sen yritysasiakkuuksien tilasta ja tuottaa kehitysehdotuksia sen tulevaisuutta varten. Yrityksellä on nykytilanteessaan käynnissä yritysasiakkuuksien kehittämistyö, jonka tarkoituksena on luoda uusia toimintamalleja sekä kehittää asiakkuuksienhallintaa eteenpäin. Yritysasiakkuuksien kohdalla ensiaskeleita otettiin alkutalvella 2022 workshop- hengessä ja nyt huhtikuussa 2023 on aloitettu kehittämään CRM- järjestelmää. Opinnäytetyön aikana organisaatio on siis ottanut jo edistysaskeleita kohti tehokkaampaa tiedonhallintaa, yritysasiakkuuksien profilointia ja viestinnän tehostamista.

Yritysasiakkuudet ja myyntityön merkitys on korostunut tapahtuma-alan kokemien muutoksien myötä. Alalla on tärkeää huomioida se, että taiteen kaupallistaminen on murroksessa ja siihen liittyvä markkinointi ja myyntityö on etualalla organisaatioiden toiminnan kannalta. Jatkuva kilpailu ihmisten vapaa-ajan käytöstä, arvoalinnoista ja taloudellisista hyödykkeistä ajavat toimijat pohtimaan uudelleen omaa suhdettaan myynnillisiin toimenpiteisiin. Erilaisten kriisien ja talousvaikeuksien myötä myös yritykset ja yritysasiakkaat pohtivat samoja kysymyksiä kuin kuluttaja-asiakkaatkin. Myös Tampereen Kulttuurikamari Oy:n on tehostettava omia myynnillisiä prosessejaan ja otettava esimerkkitapauksia alan ulkopuolelta, jotta sen stabiili tila pysyy myös jatkossa. Kehittämistyö antaa esimerkin siitä, kuinka organisaatioiden täytyy aktiivisesti tehdä töitä oman toimintansa kehittämiseksi pysyäkseen validina.

Tapahtuma- ja kulttuurialalla katseet kohdistuvat usein siihen, miten organisaatiot saavat parannettua kuluttajien asiakaskokemuksia ja vastattua uusiin tarpeisiin. Kulttuurituottajien on hyvä huomioida, kuinka uusiin tarpeisiin pystytään vastaamaan, miten palveluja pystytään tuoteistamaan kohti toimivampia kokonaisuuksia ja miten taloudellisiin paineisiin pystytään vastaamaan. Ajatuksien siirtäminen kohti yritysmyyntiä ja B2B- markkinointia on nousemassa esiin ja sen potentiaalia on alettu ymmärtää tuottajien keskuudessa koulutuksien myötä. Kulttuurituottajien ammattimaisuus näkyy myös monimuotoisten mahdollisuuksien hyödyntämisessä eri alojen rajapintojen yli. Tampereen Kulttuurikamarilla erilaiset yritysysteistyöt on nostettu keskusteluun viimeisen vuoden aikana, jotta erilaisista kumppanuuksista saataisiin mahdollisimman paljon monialaisia hyötysuhteita. Vuoden 2022 alusta lähteneet muutokset niin digitaalisissa välineissä kuin tiedonhallinnassa ovat ravistelleet organisaatiota kohti modernimpia näkemyksiä niin laadun, osallistavuuden, resurssien kuin asiakaskokemusten suhteen.

8.1 Kehittämistyön validiteetti ja eettisyys

Kehittämistyössä käytettiin viiden kilpailuvoiman mallia, teemahaastattelua, palvelumuotoilua ja kyselyä, jotka toimivat menetelmiä laadullisen tiedon keräämiseen ja analysointiin. Tutkimusmenetelminä toteutetut haastattelut ja palvelumuotoilu olisivat kaivanneet lisäksi myös vertailua muiden toimijoiden yritysasiakkuuksien hoidosta sekä kehittämisestä ja järjestelmästä. Benchmarkingina toteutettu tiedonkeräys olisi tuonut kehittämistyölle hyvän vertailukohdan, jonka kautta olisi saatu tarvittavaa tietoa esimerkiksi alan ulkopuolelta tehdystä yritysmyynnistä. Alan ulkopuolinen yritysmyynti monipuolistaisi näkemystä tavoista, joilla yritysmyyntiä ja siihen olennaisesti liittyvää markkinointia voidaan toteuttaa.

Sisäiset teemahaastattelut toivat tietoa organisaation yritysasiakkuuksien hallinnan nykytilasta. Ulkopuolinen haastatteluaineisto jäi suppeaksi, sillä haastateltavien kontaktointi oli haastavaa. Ongelmaksi muodostui haastateltavien saaminen, sillä haastateltavista suurin osa ei vastannut sähköpostilla lähetettyyn tiedusteluun. Organisaation sisäiset haastattelut onnistuivat kuudesta henkilöstä viiden kanssa, mutta ulkoisista haastatteluista kuuteen kyselyyn vastasi ainoastaan kolme, joista yksi ei ehtinyt toteutua aikataulujen sovittamisen vuoksi. Kehittämistyö antoi siis pienen määrän ulkopuolista tietoa, mutta lisätietoja saatiin kyselytutkimuksen aineistoista.

Kehittämistyö on toteutettu hyviä eettisiä periaatteita noudattaen. Kaikki haastateltavat on informoitu työn tekemisestä ja he ovat allekirjoittaneet tutkimusluvan. Kaikki tutkimusluvut ja siihen liittyvät dokumentit on ladattu Wihi- järjestelmään. Organisaation kanssa on keskusteltu tutkimusluvan tarpeesta ennen opinnäytetyön aloittamista. Opinnäytetyön tulokset sekä palvelupolku ja service blueprint esitellään organisaation johtoryhmälle toukokuussa 2023, minkä vuoksi siitä saadut kommentit opinnäytetyön hyödynnettävyydestä eivät ehdi tähän opinnäytetyöhön. Kehittämistyöhön ja haastatteluihin voi vaikuttaa asemani yrityksen työntekijänä.

8.2 Lopuksi

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n yritysasiakkuuksiin liittyvä toiminta on kohtuullisella tasolla, mutta CRM- järjestelmän käyttöönotto, viestinnän yksinkertaistaminen ja palvelun laatukuilujen välttäminen nostavat ja tehostavat tasoa entisestään. Organisaation isona voimavarana on sen henkilöstöstä nouseva ammattitaito sekä brändin tunnettavuus, jonka avulla yritysasiakkaat löytävät uudelleen sen palvelujen pariin. Tällaisen voimavaran säilyminen on elinehtona yrityksen jatkoa ajatellen.

Tampereen Kulttuurikamari Oy:n on tehtävä nyt selkeitä strategisia linjauksia siihen, miten asiakassuhteita hoidetaan tulevaisuudessa, miten uusasiakashankintaan ja vanhojen asiakkuuksien ylläpitämiseen luodaan sen tarvitsemia resursseja ja miten viestintää tehostetaan sekä organisaation sisällä että ulkona. Tekemällä strategisia suuntaviivoja sen henkilöstö kykenee toteuttamaan asiakaslähtöistä toimintaa jokaisella toiminnan osa-alueella.

LÄHTEET

- Holma, Liisa & Laasio, Kirsti & Ruusuvuori, Minna & Seppä, Salla & Tanner, Riikka & Kiu-
kas, Antti 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas (e-kirja). Hel-
sinki: Alma Talent.
- Hyvärinen, Matti & Suoninen, Eero & Vuori, Jaana 2023. Laadullisen tutkimuksen verkkokä-
sikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.3.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Innokylä.fi 2023. Service Blueprint. Viitattu 1.3.2023. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/service-blueprint>
- Juhila, Kirsi 2023. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.
Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 21.3.2023.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (e-kirja). Helsinki: Talentum
- Karkulehto, Sanna & Venäläinen, Juhana 2016. Kulttuurin arvo elämystalouden aikana. Teok-
sessa Elämykset kulttuurina ja kulttuuri elämyksinä: kulttuurintutkimuksen näkökulmia elä-
mystalouteen. Jyväskylän yliopisto. Nykykulttuurin tutkimuskeskuksen julkaisuja, 120. Vii-
tattu 23.2.2023. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64598/1/karkulehtovenalai-
nenkulttuurinarvo.pdf](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64598/1/karkulehtovenalai-nenkulttuurinarvo.pdf)
- Kellokumpu, Mari 2022. Sisäinen viestintä organisaation kilpailutekijänä. Viitattu 1.3.2023.
<https://blog.kuulu.fi/sisainen-viestinta-kilpailutekijana>
- Kuluttajansuojalaki 1978/38. Viitattu 23.2.2023. [https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-
tasa/1978/19780038](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1978/19780038)
- Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko 2016. B2B- markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Yritysjoh-
don opas myyntiin ja markkinointiin. 1. Painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kääriäinen, Jenni 2014. Palvelukokemus ja palveluympäristö. Viitattu 26.3.2023. [https://kaa-
riainen.wordpress.com/2014/04/24/palvelukokemus/](https://kaa-riainen.wordpress.com/2014/04/24/palvelukokemus/)
- Lappalainen, Nina 2023. Asiakaslähtöisyys – Yhtäaikainen helppous ja vaikeus. Blogiteksti.
Viitattu 10.4.2023. [https://proinno.fi/blogi/asiakaslahtoisuus-yhtaaikainen-helppous-ja-vai-
keus](https://proinno.fi/blogi/asiakaslahtoisuus-yhtaaikainen-helppous-ja-vai-keus)
- Meriläinen, Rosa 2021. Taloudelliset tappiot kulttuurialalla miljardiluokkaa. Kulta ry. Viitattu
23.2.2023. <https://kulttuurijataide.fi/taloudelliset-tappiot-kulttuurialalla-miljardiluokkaa/>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uu-
denlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palvelumuotoilupalo.fi 2023. Mitä on palvelumuotoilu? Viitattu 2.2.2023. [https://www.palve-
lumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/](https://www.palve-lumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu/)
- Parantainen, Jari 2007. Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä (e-
kirja). Viitattu 26.3.2023. Helsinki: Talentum

- Puusa, Anu & Reijonen, Helen & Juuti, Pauli & Laukkanen, Tommi 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 6. painos. Helsinki: Talentum
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkójulkaisu). Viitattu 1.3.2023. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- SurveyMonkey.com 2023. Asiakasuskollisuuskyselyt. Viitattu 11.3.2023. <https://fi.surveymonkey.com/mp/customer-loyalty-surveys/>
- Tampereen Kulttuurikamari Oy. TKK Oy organisaatiomanuaali 2023. Ei julkaistu.
- Tavara-asema.fi 2023. Info. Viitattu 10.3.2023. <https://tavara-asema.fi/info/>
- Tullikamari.net 2023. Info. Viitattu 4.1.2023. <https://tullikamari.net/fi/info>
- Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu (e-kirja). Helsinki: Talentum Media Oy
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Tapahtuma-alan toimialamäärittäminen ja yhteydet kaupunkikehittämiseen. Viitattu 23.2.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164589/TEM_2023_1.pdf?sequence=1
- Virtanen, Sina 2022. B2B ja B2C -myynnin ja markkinoinnin menestysresepti. Viitattu 23.2.2023. <https://buorre.fi/ajankohtaista/b2b-ja-b2c-myyntin-ja-markkinoinnin-menestysresepti>
- Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua (e-kirja). Helsinki: Talentum.
- Yhdenvertaisuus.fi 2023. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Viitattu 11.3.2023. <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>
- Yrityksenperustaminen.net 2023. CRM-järjestelmä ja asiakkuudenhallinta – mitä pienyrityksen pitää niistä ymmärtää? Viitattu 1.3.2023. <https://yrityksen-perustaminen.net/crm-jarjestelma>

LIITTEET

Liite 1.

Johtoryhmän teemahaastattelurunko

- Kerro hieman, kuka olet ja mitä työnkuvaasi kuuluu?
- Miten olet mukana yritysasiakkaiden palvelupolun varrella?
- Oletko mukana yritysasiakkuuksien kehitystyössä, joka on nyt käynnissä?

- Miksi kehitystyöhön on lähdetty?

- Yritysasiakkuuksien tämänhetkinen tila?

- Minkälaisia solmukohtia yritysasiakkuuksien prosessiin tällä hetkellä liittyy?
- Miten edellä mainittuja solmukohtia voitaisiin välttää tai kehittää?

- Tulevaisuus Kulttuurikamarin yritysasiakkuuksissa?

Liite 2.

Yritysassiakkaiden teemahaastattelurunko

- Kerro hieman, kuka olet ja mitä työnkuvaasi kuuluu?
- Miten olet ollut tekemisissä Tampereen Kulttuurikamari Oy:n kanssa ja milloin?

- Myyntipalvelut: palvelun nopeus ja laatu, prosessi yhteistyön aloituksesta sopimuksen tekemiseen, asiakaspalvelu sekä tilaisuuden tarpeiden ymmärrys?

- Tuotanto: yhteydenpito ennen tapahtumaa ja sen aikana, henkilökunnan vastausaika ja palvelun laatu, järjestelyt tapahtuman aikana?

- Tilat ja tekniikka: tilojen varustelu, tekniikka, tekniikan henkilökunta, tilojen siisteys?

- Ravintolapalvelut: ruoka- ja juomatuotteiden laatu ja palvelu?

- Yleinen hinta-laatusuhde?

- Miten kuvailisit kokonaisuutta? Missä tilanteissa koit solmukohtia?