

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN PIENESSÄ JA
KESKISUURESSA LVI-ALAN YRITYKSESSÄ

Veli-Pekka Paldan

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Veli-Pekka Paldan	Vuosi	2024
Ohjaaja	Jorma Mölläri		
Toimeksiantaja	Vesianttila Oy		
Työn nimi	Asiakaskokemuksen johtaminen pienessä ja keski-suudessa LVI-alan yrityksessä		
Sivumäärä	54 + 35		

Opinnäytetyön aiheena oli asiakaskokemuksen johtaminen LVI-alan pienessä ja keski-suudessa yrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli rovaniemeläinen Vesianttila Oy. Tavoitteena oli löytää asiakaskokemuksen johtamisen onnistumiset ja mahdolliset puuteet sekä löytää ratkaisuja niiden kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksinä opinnäytetyöllä olivat: Mitä on asiakaskokemuksen johtaminen? Miten asiakaskokemus ja sen johtaminen ymmärretään LVI-toimialalla? Millaisia työkaluja asiakaskokemuksen johtamiseen on LVI-alalla? Miten asiakaskokemuksen johtamista voidaan edelleen kehittää?

Aiheen tietoperusta toteutettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksia hyödyntäen. Teoria käsitteli muun muassa asiakaskokemuksen johtamista, asiakaspolkua, strategisia ja operatiivisia työkaluja. Tutkimusosio toteutettiin sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimuksena. Määrällinen tutkimus toteutettiin kyselynä LVI-alan yrityksille. Laadullinen tutkimus toteutettiin havainnoinnalla Vesianttilan toimintaa ja haastattelemalla toimitusjohtaja Ville Ylianttilaa.

Tutkimuksissa voitiin todeta asiakaskokemuksen olevan pääosin kaikkien LVI-alan yritysten toiminnan keskiössä. Yrityksillä oli halua toteuttaa hyvää asiakaspalvelua. Asiakastyytyväisyyden koettiin olevan vahva, mutta toisaalta selkeitä mittareita tyytyväisyyden mittaamiseen ei laajasti ollut käytössä. Yritykset eivät pääosin myöskään tunteneet tarvetta asiakkaan kuulemisen parantamiseen.

Vesianttilalla oli käytössä useita asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä toimintoja ja työkaluja. Asiakkaankokemusta pidettiin tärkeänä osana yrityksen kilpailukykyä. Kaikissa toiminnoissa myös tunnistettiin kehitystarpeet ja tulevat toimenpiteet.

Opinnäytetyön tulokset ja ratkaisut asiakaskokemuksen johtamiseen ovat hyödynnettävissä suoraan Vesianttilan toiminnassa. Tämän lisäksi kaikkia opinnäytetyössä esitettyjä malleja pystytään hyödyntämään muissakin yrityksissä toimialasta riippumatta.

Avainsanat

asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, asiakaslähtöisyys, talotekniikka, LVI-ala

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Veli-Pekka Paldan	Year	2024
Supervisor	Jorma Mölläri		
Commissioned by	Vesianttila Oy		
Title	Customer experience management in a small and medium size HVAC company		
Number of pages	54 + 35		

The topic of the thesis was customer experience management in a small and medium size HVAC company. The client of the thesis was Vesianttila Oy from Rovaniemi. The goal was to find the successes and possible shortcomings of customer experience management and to find solutions to develop it.

The research questions of the thesis were: What is customer experience management? How is customer experience and its management understood in the HVAC industry? What kind of tools are there for managing the customer experience in the HVAC industry? How can customer experience management be further developed?

The knowledge base of the subject was implemented using the literature and studies on the subject. The theory dealt with among other things customer experience management, business development, strategic and operational tools. The research section was implemented as both a quantitative and a qualitative study. The quantitative research was carried out as a survey for companies in the HVAC industry. The qualitative research was carried out by observing the operations of Vesianttila and interviewing CEO Ville Ylianttila.

It could be concluded in the studies that the customer experience is mainly at the center of the activities of all HVAC companies. The companies wanted to provide good customer service. Customer satisfaction was perceived to be strong, but on the other hand clear metrics for measuring satisfaction were not widely used. The companies also mostly did not feel the need to improve customer consultation.

Vesianttila had several activities and tools related to customer experience management. Customer experience was considered as an important part of the company's competitiveness. Development needs and future measures were also identified in all functions.

The results of the thesis and solutions for customer experience management can be used directly in the functions of Vesianttila. In addition, all the models presented in the thesis can be used in other companies regardless of industry.

Keywords customer experience, customer satisfaction, customer orientation, building services engineering, HVAC sector

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	LVI-TOIMIALA JA YRITYSESITTELY	7
2.1	LVI-toimiala.....	7
2.2	Vesianttila Oy	8
3	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN.....	9
3.1	Asiakaskokemus ja asiakaslähtöinen organisaatio	9
3.2	Arvoketju ja asiakasymmärrys	11
3.3	Asiakaskokemuksen monikanavaisuus	13
3.4	Ostajapersoonat	15
3.5	Asiakaspolku	17
4	STRATEGIA, OPERATIIVINEN TOTEUTUS JA MITTAAMINEN.....	21
4.1	Asiakaskokemuksen strategia	21
4.2	Operatiivinen toteutus.....	25
4.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	28
5	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISOSAN MENETELMÄT	31
6	KYSELYTUTKIMUS ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISESTA.....	33
7	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN VESIANTTILALLA.....	39
7.1	Asiakashoito projektin alussa	39
7.2	Asukasinfo taloyhtiöhankeissa	41
7.3	Vesianttilan asiakastytyväisyyskysely	44
8	POHDINTA	47
8.1	Opinnäytetyöprosessin reflektointi	49
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Yritykset yhä useammin korostavat asiakkaan olevan toimintansa keskiössä. Asiakaskokemus ja sen johtaminen ei niinkään ole uusi asia. Muun muassa Applen edesmennyt toimitusjohtaja Steve Jobs totesi vuonna 1997: "You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology" (Jobs 1997). Hänen mukaansa siis oli tärkeintä aloittaa asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakaskokemuksen johtaminen onkin korostunut yritysmaailmassa ja on syntynyt asiakaskokemusorganisaatioita.

Yritysten kannattaa analysoida oma toimiala ja arvioida kilpailutilanne asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. Muutos kohti asiakaskeskeisyyttä on käynnissä yhä laajemmalla sektorilla ja vanhaan vallitsevaan tilanteeseen pysähtymällä organisaatio riskeeraa oman tulevaisuutensa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16.)

Asiakaskokemuksen ydin on asiakastarpeiden ymmärtämisessä, täyttämässä ja jopa ylittämässä. Muuttuvassa maailmassa asiakkaan ostoprosessi on siirtynyt enemmän asiakkaalle itselleen. Onkin tärkeää ymmärtää eri asiakassegmentit ja ostajapersoonat. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 127.) Lisäksi organisaatio voi nostaa yleisesti esille asiakaspalvelun ja asiakaskeskeisyyden. Tämä edellyttää ymmärrystä, että asiakaspalvelu ei ole pelkästään palautteiden läpi käymistä. Asiakaspalvelun onnistuminen lähtee asiakkaan käyttäytymismalleista ja niiden ymmärtämisestä. (Peltonen 2011, 70.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaskokemuksen johtamista LVI-alan yrityksissä. Toimeksiantajana opinnäytetyöllä on Vesianttila Oy Rovaniemeltä. Yritys on viime vuosina kehittänyt toimintaansa yhä enemmän asiakaskokemusorganisaatioksi. Asioita pyritään arvioimaan ja ratkaisemaan asiakkaan näkökulmasta. Vesianttilalle on tärkeää tunnistaa asiakaskokemuksen johtamisen tämänhetkinen tilanne ja miten he voivat kehittää sitä edelleen. Opinnäytetyön tavoitteena onkin pyrkiä löytämään asiakaskokemuksen johtamisen onnistumiset ja mahdolliset puuteet sekä löytää ratkaisuja näiden kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoriaperusta avaa asiakaskokemusta ja sen johtamista yleisellä tasolla alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin perustuen. Tutkimus- ja kehittämistehtävässä on tutkittu aiheen tilaa ja soveltamista LVI-alalla. Tarkoituksena on löytää

konkreettisia esimerkkejä asiakaskokemuksen johtamisesta ja sen kehittamisestä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat: Mitä on asiakaskokemuksen johtaminen? Miten asiakaskokemus ja sen johtaminen ymmärretään LVI-toimialalla? Millaisia työkaluja asiakaskokemuksen johtamiseen on LVI-alalla? Miten asiakaskokemuksen johtamista voidaan edelleen kehittää?

Monella palvelualan toimialalla asiakaskokemuksen johtaminen on saanut vakiintuneita malleja ja esimerkiksi erilaiset työkalut ovat päivittäisessä käytössä. LVI-toimiala on hyvin perinteinen ja vahvuudet ovat olleet vahvassa teknisessä osaamisessa. Muuttuneessa maailmassa asiakasodotukset ovat kuitenkin kasvaneet myös perinteisillä aloilla. Erilaiset sosiaaliset ja emotionaaliset tuntemukset ovat läsnä kaikessa toiminnassa. Asiakaskokemuksen johtaminen tarjoaa hyvin paljon mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen LVI-alalla.

2 LVI-TOIMIALA JA YRITYSESITTELY

2.1 LVI-toimiala

LVI-toimiala on osa talotekniikan alaa. Lyhenne LVI tulee sanoista lämpö, vesi ja ilmanvaihto. Oikea sisälämpötila, puhdas sisäilma ja sopivanlainen suihkuvesi ovat kaikki LVI-asennustoimialan ansiota. (LVI-Tekniset Urakoitsijat 2024.)

LVI-alan kokonaismarkkina Suomessa oli vuonna 2022 noin 3,9 miljardia euroa. Ala on kasvanut tasaisesti vuodesta 2015 saakka. Tosin vuonna 2023 on tapahtunut käänne, sillä uudisrakentaminen alkoi vuoden aikana sakkaamaan rajusti. Painopisteen käänne uudisrakentamisesta korjausrakentamiseen on alalla tapahtunut jo vuonna 2017. Silti uudisrakentaminen on ollut lähes puolet koko markkinasta. (LVI-Tekniset Urakoitsijat 2024.)

Vuonna 2022 Suomessa oli 4845 LVI-alan yritystä (Tilastokeskus 2024). Käyttökate yrityksillä oli noin 6 % ja nettotulos noin 4 %. Tuloskehitys on ollut kohtuullisen tasaista viimeisten vuosien aikana (LVI-Tekniset Urakoitsijat 2024.)

Pitkän ajan ennusteet korjausrakentamisessa ovat vahvasti positiivisia, vaikka lyhyen ajan ennusteet tällä hetkellä ovatkin synkkiä. Esimerkiksi kerrostalojen putkistojen saneeraustarve kasvaa vuosittain 5,5 prosenttia. Kun vuonna 2010 kerrostalojen putkiremontteja tehtiin noin 12000 taloon, vuonna 2020 niitä tehtiin jo noin 24000 taloon. Vuonna 2030 ennustetaan yli 35000 kerrostalon tarvitsevan putkistojen saneerausta. (LVI-Tekniset Urakoitsijat 2024.)

Suurin haaste alalla liittyy osaavan työvoiman riittävyyteen. Samaan aikaan kun työvoima ikääntyy ja eläköityy, on alalle ollut suuria haasteita saada osaavaa työvoimaa. LVI Tekniset Urakoitsijat LVI-TU:n toimitusjohtaja Mika Hokkasen mukaan (2021) yli 60 prosenttia jäsenyrityksistä raportoi työvoiman saatavuuden olevan heikkoa. Talotekniikka-alan järjestöjen mukaan nykyinen koulutusjärjestelmä ei ole riittävän kyvykäs tuottamaan alalle ammattitaitoista työvoimaa. (Aatsalo 2021.)

2.2 Vesianttila Oy

Vesianttila on lappilainen LVI-alan yritys jo kolmannessa sukupolvessa. Yrityksen juuret yltävät vuoteen 1973 ja nykyisessä yritysmuodossaan se on aloittanut vuonna 2014. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Ville Ylianttila. Vesianttilan kotipaikkakunta on Rovaniemi. Yritys on lisäksi ainoa Uponor KOTI -kumppani Lapin alueella. Viimeisimmän julkistetun tilikauden (2/2023) liikevaihto yrityksellä oli noin 1,5 miljoonaa euroa ja liikevoittoprosentti oli 9,3 % (Suomen Asiakastieto 2024).

Yrityksen tavoite on kasvussa. Viime vuonna yritys työllisti noin seitsemän henkilöä ja lisäksi työmaiden tarpeiden mukaan käytettiin myös alihankkijoita. Painopiste on viime vuosina siirtynyt uudisrakentamisesta korjausrakentamiseen. Onnistuneita kerros- ja rivitalojen putkiremontteja toteutettiin vuonna 2023 kaikkiaan neljä kappaletta. Näiden lisäksi yrityksessä työskenneltiin laajasti matkailukohteiden uudisrakentamisessa, kuluttajamarkkinassa ja kylpyhuoneremonttikoh-teissa. Myös lämmityslaitteiden asennus kuuluu vahvasti yrityksen erikoisosaa-miseen.

Vuoden 2024 ennuste lupaa vahvaa kasvua. Tämä tarkoittaa yritykselle lisää henkilökunnan rekrytointeja ja uudelleenorganisointumista. Vesianttilan toiminnassa on tällä hetkellä käynnissä useita kehittämiskohteita, yksi niistä on asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen.

3 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

3.1 Asiakaskokemus ja asiakaslähtöinen organisaatio

Asiakaskokemus on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana vahvasti yritysten ja julkisten toimijoiden strategiaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19). Asiakaskokemus on aina subjektiivinen asiakkaan näkökulman kokemus. Asiakaskokemus rakentuu asiakkaan ja organisaation välisistä kosketuspisteistä. Vaikka asiakaskokemus on noussut vahvasti viimeisen vuosikymmenen aikana, on sitä ollut aina olemassa niin kauan kuin vaihdantaa on harjoitettu. Toisin sanoen vaihdantaan liittyy aina muitakin tekijöitä kuin tuote ja raha. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20.)

Asiakaskokemus rakentuu ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen. Se laajentaa näkökulmaa tuotteista ja palveluista laajempaan, asiakaspulun aikana rakentuvaan moniulotteiseen kokemukseen. Moniulotteisuus tarkoittaa asiakaskokemuksen muodostumista sekä järjellä että tunteella. Koemme asioita kaikilla aisteillamme. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

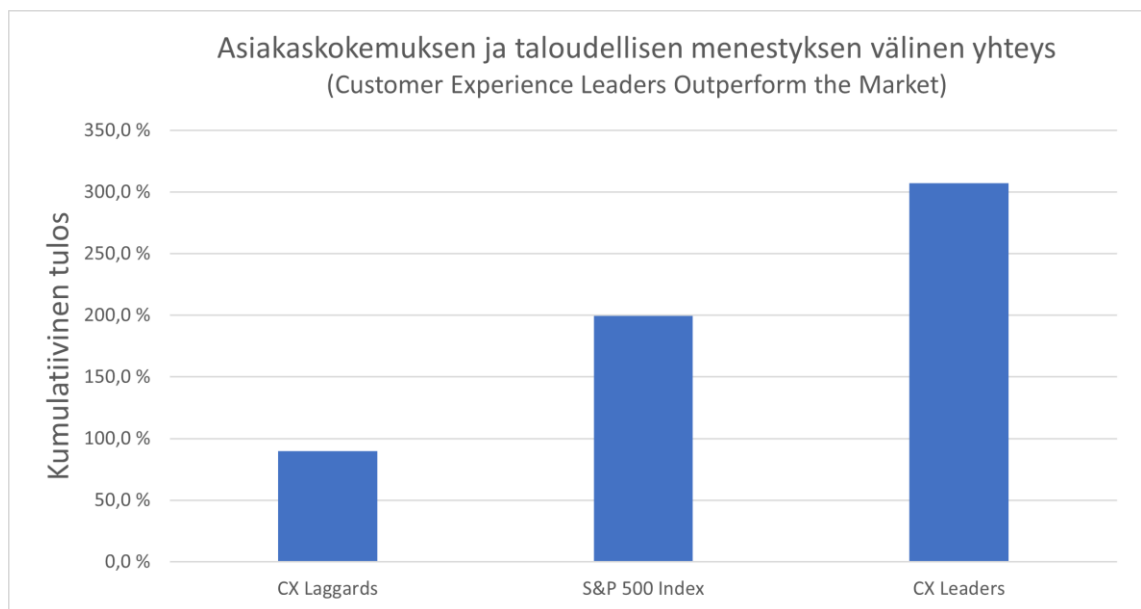
Asiakaskokemuksella konkretisoidaan asiakaslähtöisyyttä, eli sen avulla toteutetaan asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Asiakaslähtöisyydessä pyritään ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja reagoidaan niihin. Organisaatio mikä on aidosti asiakaslähtöinen, onnistuu yleensä kilpailua parempaan menestykseen. On tärkeää myös ymmärtää, että asiakaslähtöisyys ei ole asiakkaan miellyttämistä. Asiakaslähtöisyydellä pyritään tarjoamaan asiakkaalle parhaat ratkaisut liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

Asiakaslähtöisellä organisaatiolla on selkeä ero tuote- ja tuotantolähtöiseen organisaatioon. Tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio näkee asiakkaan omien tuotantojensa passiivisena kohteena. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat mukautuvat organisaation tuotteisiin ja palveluihin. Asiakaslähtöinen organisaatio taas pyrkii ymmärtämään keskeisimpiä asiakkaitaan ja parantaa tällä tavoin palveluitaan ja tuotteitaan. Molemmille organisaatioille on kuitenkin paikkansa. Asiakaslähtöinen organisaatio pystyy aistimaan markkinoiden muutokset nopeammin. Tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio pystyy taas standardoimaan ja tehostamaan toimintaansa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21–22.) Voimmekin nähdä,

että tässäkin asiassa, molemmilla puolilla on varmasti toisiaan tukeva vaikutus. Kumpaakin siis tarvitaan ja organisaatioiden lienee parasta keskittyä molempiin osa-alueisiin pystyäkseen parantamaan kilpailullista asemaansa.

Jokaisen yrityksen kannattaisi analysoida oma toimiala ja arvioida kilpailutilanne asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. Muutos kohti asiakaskeskeisyyttä on käynnissä yhä laajemmalla sektorilla ja vanhaan vallitsevaan tilanteeseen pysähtymällä organisaatio riskeeraa oman tulevaisuutensa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16.)

Asiakaskokemuksella on pystytty osoittamaan selvää taloudellista kilpailuetua yrityksille. Esimerkiksi Watermark Consulting mittaa asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä. Analyysissa on mukana Standard & Poor:sin 500 suurinta pörssilistattua amerikkalaisyhtiötä. Yhtiöiden kumulatiivista tulosta verrataan Forresterin Customer Experience -indeksin tuloksiin. Vertailu osoittaa, että asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset (CX Leaders) voittivat sekä asiakaskokemuksen tasolla heikommät yritykset (CX Laggards) että Standard & Poor:sin indeksin parhaat yritykset. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys (Watermark Consulting 2021, 3).

Viimeisin Watermark Consulting:in tuottama analyysi on vuodelta 2021 (kuvio 1). Analyysin mukaan asiakaskokemukseltaan parhailla yrityksillä on jopa 108 prosenttiyksikköä parempi kumulatiivinen tulos kuin S&P:n parhailla yrityksillä. Kääntöpuolena vastaavasti asiakaskokemukseltaan heikoimmilla yrityksillä on jopa 110 prosenttiyksikköä heikompi kumulatiivinen tulos kuin S&P:n parhailla yrityksillä. (Watermark Consulting 2021, 3.)

3.2 Arvoketju ja asiakasymmärrys

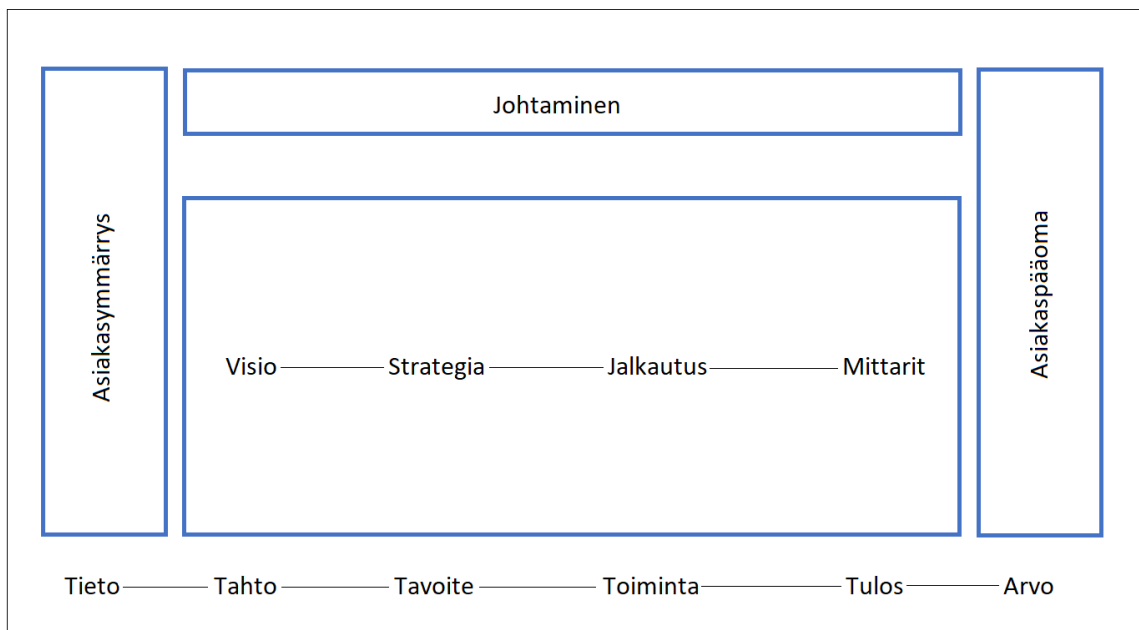
Keskeinen osa asiakaskokemusta on asiakasymmärrys. Tieto asiakkaan valintamotiiveista auttaa johtamaan asiakaskokemusta: tunnistetaan arvoketju, mikä muodostuu niistä tuotanto- ja toimintoketjun osista, mitkä tuottavat arvoa asiakkaalle. Arvoketju, mikä vastaa asiakkaan tarpeita ja valintamotiiveja, on vahva ja tuottava. Lisäksi asiakkaan näkökulmasta luotu arvoketju johtaa usein vastuullisempaan yritystoimintaan. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 29.) LVI-alalla tällaisia arvoketjun osia voivat olla vaikkapa paikallisuus, jätteiden käsittely, työntekijöiden kohtelu tai taloudellinen vastuu, esimerkiksi verojen maksu.

Asiakasymmärrys perustuu pääosin tietoon tunteesta ja emootiosta. Asiakasymmärrys auttaa tunnistamaan niitä arvoketjun osia, joita on mahdollista kehittää. Asiakasymmärrys perustuu syvälliseen, tarpeiden ja motiivien tunnistamiseen sekä tunnustamiseen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32.)

Kun tarkastellaan yrityksen visiota ja strategiaa asiakasymmärryksen näkökulmasta, vision taustalla käytetään syvää asiakasymmärrystä. Strategia ja tavoitteet asetetaan vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Ja tämän kautta pystytään muodostamaan käsitys käytettävistä ja hankittavista resursseista. Strategian jalkautus alkaa resurssien kohdentamisella, mikä nojaa asiakasymmärrykseen. Jalkautuksen vahvuutta kasvattaa koko arvoketjun läpi menevä viesti, jossa todetaan koko toiminnan perustana olevan asiakkaiden tarpeet ja motiivit. Tämä syvällisen asiakasymmärryksen viesti koko organisaation ja arvoketjun jokaisella tasolla vahvistaa tulosta, mikä syntyy toiminnan perusteella. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32.) Voidaan todeta, että pelkästään johdon valitsema linja ei riitä, mikäli sitä ei osata viedä läpi organisaation eri osien. Kaikilla yrityksen henkilökunnasta on tärkeä rooli asiakkaan tarpeiden täyttämässä.

Nykyisten ja tulevien asiakkaiden ostopäätösten tuoma voitto on asiakaspääomaa eli arvoa. Yrityksen vahva asiakasymmärrys vahvistaa asiakkaiden luottamusta, että heidän tarpeisiinsa pystytään vastaamaan nyt ja tulevaisuudessa. Luottamus on asiakkaan tunne, mikä kumpuaa omista tai lähimpiin kokemuksiin. Asiakaspääoma kasvaa asiakkaiden luottamuksen kasvaessa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 32.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 33) ovat luoneet kuvion (kuvio 2) asiakaspääoman johtamisesta. Kuvioista voidaan hahmottaa vision ja strategian kautta tapahtuva eteneminen asiakasymmärryksestä asiakaspääomaan. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 33.)



Kuvio 2. Asiakaspääoman johtaminen (Ahonen & Rautakorpi 2008, 33).

Yhä enemmän yritykset pyrkivät kuuntelemaan asiakasta. Kuulemisen lisäksi halutaan aidosti ymmärtää asiakasta. Kuitenkin yrityksen työntekijöillä voi olla vaikeuksia asettua asiakkaan asemaan. Työntekijät ovat lähellä yritystä ja yrityksen tuotteita. Asiakasymmärryksellä pyritäänkin ymmärtämään asiakasta ja ennen kaikkea asiakkaan motivaatiota. Asiakasymmärrys on tapa saada vastaus kysymykseen, miksi asiakas toimii niin kuin toimii. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 110–111.) LVI-alalla voi törmätä usein tilanteeseen, missä asiakkaan toiveet eivät kohtaa ratkaisun kanssa. Usein taustalla on tiedon puute esimerkiksi jostakin teknisestä seikasta, mikä pitää ottaa huomioon ratkaisussa.

Tällaisessa tilanteessa korostuvat asiakaspalvelutaidot, joita auttaa ymmärrys nähdä tilanne asiakkaan näkökulmasta.

Monet yritykset, jotka pyrkivät vahvaan asiakasymmärrykseen, vähentävät esimerkiksi organisaatiohierarkiaa. Hierarkiaa vähentämällä saadaan suurempi yhteys ja tuntuma asiakkaaseen. Tällä tavalla voidaan saada asiakkaan ääni kuumumaan jopa koko organisaatiolle. (Holma ym. 2021, 112.)

Holma ja kumppanit (2021, 112) ovat jakaneet asiakasymmärryksen luomisen tavat kahteen ryhmään. Toisistaan poikkeavat lähestymistavat ovat kaksi- ja kolmiulotteiset asiakasymmärrykset. Kaksiulotteinen asiakasymmärrys syntyy tapaamatta ja keskustelematta asiakkaan kanssa. Tietolähteet ovat esimerkiksi kyselyitä, asiakasinformaatiota, markkinatutkimusta ja järjestelmistä saatavaa dataa. Kolmiulotteinen asiakasymmärrys puolestaan syntyy, kun koko organisaatio ylittää johtoa ja kaikkia yrityksen prosesseja myöten, pyrkii mahdollisimman lähelle asiakasta. Tällaisissa organisaatioissa mietitään, miten esimerkiksi tuotekehitys voisi olla mahdollisimman lähellä tuotteen käyttäjää. (Holma ym. 2021, 112.)

Asiakasymmärryksessä täytyy kuitenkin ymmärtää, ettei päätöksiä kannata tehdä ainoastaan asiakkaiden tekemien arvioiden ja subjektiivisesti saadun tiedon perusteella. Tietoja on hyvä verrata objektiiviseen tietoon, mitä on saatavilla yrityksen sisäisistä järjestelmälokeista. Näin saadaan kuva siitä, mitä todella on tapahtunut ja miten asiakkaat ovat tämän kokeneet. (Holma ym. 2021, 114.)

3.3 Asiakaskokemuksen monikanavaisuus

Vuosituhanne vaihteessa yhä useampi yritys vei palvelujaan verkkoon, pelkkien informatiivisten kotisivujen sijaan. Tämän myötä alettiin tuomaan esille yhä yleisemmin käsitettä monikanavaisuus. Fyysisten palveluiden rinnalle muodostui digitaalinen kanava. Hieman myöhemmin älypuhelimien myötä muodostui erillinen mobiilikanava. Nykyisin erilaisia rajoitteita digitaalisissa kanavissa on hyvin vähän. Samalla myös asiakkaat ovat hyvin valveutuneita odotusarvot yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet. (Filenius 2015, 26–27.)

Nykyisin oletetaan, että yrityksen palvelut ovat saatavissa digitaalisissa palveluissa. Digitaalisten palveluiden suhteen käytettävyys on hyvin tärkeässä roolissa

asiakaskokemuksessa. Juuret käytettävyydellä ovat järjestelmien työkäytössä, kun työntekijät alkoivat käyttämään yhä enemmän päätteitä ja tietokoneita töiden tekoon. Siirtyminen työympäristöstä kuluttajan arkeen kasvattaa huomattavasti vaatimuksia käytettävyyteen. Työntekijä tekee työnsä yrityksen järjestelmällä, pitää hän siitä tai ei. Kuluttaja taas äänestää jaloillaan kohdatessaan toimimattomia toteutuksia. Käyttökokemuksesta on tullut siis hyvin tärkeä kilpailutekijä. (Filenius 2015, 27–29.)

Käyttökokemus on hyvin henkilökohtainen kokemus. Teoriat vanhenevat hyvin nopeaa, kun asiakkaat omaksuvat uusia asioita ja pitävät niitä selviöinä. Erinomaisen kokemuksen myötä asiakas odottaa kaikkien muidenkin tekevän automaattisesti samalla tavalla. (Filenius 2015, 29.) Voidaan todeta, että kyseessä olevan tietynlainen ansa. Mitä enemmän asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa käyttökokemukseen, sitä enemmän he vaativat sitä myös muilta palveluntarjoajilta. Ne yritykset, jotka pärjäävät käyttökokemuksessa, ovat kilpailussa vahvoilla. Vastaavasti heikot käyttökokemukset kasvattavat yritysten eroa entisestään.

Asiakaskokemuksen kosketuspisteitä ovat kaikki kanavat ja toimipisteet, joissa asiakas kohtaa brändin. Kosketuspisteitä ovat esimerkiksi kivijalkamyymälä, verkkosivu tai mobiiliapplikaatio. Asiakaskokemus muodostuu näiden kaikkien kohtaamisten summasta. Brändi ei pysty vaikuttamaan siihen, minkä kanavan asiakas valitsee. Palvelukokemuksen täytyisi silti olla yhtä laadukas kaikissa kanavissa. Tämä muodostaa organisaatioille haasteen järjestää toimintaansa, jotta palvelukokemus on kaikissa kosketuspisteissä tasalaatuinen. (Filenius 2015, 44–45.)

Vaikka monikanavaisuus on lisääntynyt ja tulee luultavasti vain lisääntymään, asiakaskohtaamisen merkitys ei muutu. Sähköposti ja yhteydenottolomake verkkosivuilla ovat yhtä tärkeitä asiakaspalvelukanavia kuin fyysinen toimipiste. Niihin reagoiminen nopeasti on osa asiakaskokemusta. Asian sisäistäminen organisaation sisällä ja siihen sitoutuminen ovat kriittisen tärkeitä tekijöitä kohti menestyvää monikanavaista liiketoimintaa. (Filenius 2015, 46–47.)

Hyvän esimerkin monikanavaisuudesta tarjoaa Ikea. Asiakkaiden osallistaminen, joka on ollut aina yrityksen keskiössä, on edelleen vahva. Se tarkoittaa, että asiakkaat noutavat itse huonekalun, kokoavat sen itse, ja niin edelleen. Viimeisten vuosien aikana Ikea on kuitenkin kehittänyt malliaan uudelleen. Yritys on lisännyt yhteistyötään suunnittelu-, toimitus- ja kokoonpanopalveluissa TaskRabbitin kanssa. Tämä parantaa asiakkaiden vuorovaikutusmahdollisuutta Ikean kanssa ja parantaa Ikean asiakaskokemusta. (De Keyser, Verleye, Lemon, Keiningham & Klaus 2020.)

Ikean esimerkki osoittaa kuinka perinteisesti hyvin vahvaan asiakkaan fyysiseen läsnäoloon liittyvä liiketoiminta kulkee yhä syvemmälle asiakaskokemuksen monimuotoisiin kosketuspisteisiin. Yleisesti on tiedossa, että asiakkaat ennen vierailuaan liikkeeseen hakevat tietoa tuotteista ja saatavuudesta esimerkiksi verkkosivujen kautta. Ikean uusimmat mallit tuovat asiakkaat yhä lähemmäs tuotesuunnittelua ja mahdollisesti syventävät asiakassuhdetta edelleen.

3.4 Ostajapersoonat

Yksittäisen asiakkaan merkitys liiketoimintaan on suhteellisen pieni, mutta asiakasymmärryksen perusteella voidaan luokitella asiakassegmentit ja muotoilla näistä niin sanotut ostajapersoonat. Ostajapersoonat ovat inhimillisiä kuvauksia asiakkaista. Heillä on visuaalinen hahmo, nimi, ikä, ammatti ja kuvaus. Persoonaa helpottaa asiakkaaseen samaistumista. (Holma ym. 2021, 136–137.)

Komulaisen mukaan (2018, 42) asiakkaiden kuuntelu on usein kuin ristiaallokossa luovimista. Tunnelma voi muuttua hyvin nopeasti. Nopeasti kasvavat tarpeet voivat olla keskenään ristiriitaisia. Tämä haastaa yrityksen oman markkinointiviestin luomista. (Komulainen 2018, 42.)

Ostajapersoonat auttavat tavoittamaan kohdeyleisön ja tiivistämään heidän tarpeensa hallittavaksi kokonaisuudeksi. Taustalla ostajapersoonan luonnissa on analytiikka, mitä saadaan esim. verkkosivujen tai kivijalkaliikkeessä vierailusta. Kun asiakkaat jaetaan omiin ryhmiin, kirjataan ylös mitä heistä tiedetään, on mahdollista kohdistaa sisältö tai tuotteet oikeille ryhmille. Tämän avulla voidaan välttää tilanne, jossa tarjotaan kaikille kaikkea. Ostajapersoonien luominen auttaa

siis ymmärtämään, ketkä ovat teidän asiakkaitanne. Markkinointi ja viestintä toimii menestyksellisesti, kun aletaan tunnistamaan yksi tai useampi ostajapersoonaa, kenelle viestiä voidaan kohdentaa. (Komulainen 2018, 42–43.)

Scottin mukaan (2017, 164–165) ostajapersoonan luonnissa pitäisi mennä jopa niin pitkälle, että ostajapersoonaa nimetään. Lehestä tai vastaavasta leikataan henkilön valokuva kuvaamaan ostajapersoonaa. Näin syntyy syvä ymmärrys aidoista ihmisistä, jotka ovat asiakkaita. Asiakas ikään kuin tulee tutuksi, toisin kuin näkymätön ja nimetön persoona.

Tärkeää on myös muistaa, että eri ostopersonat ostavat eri asioita samasta organisaatiosta. Ostopersonoilla on erilaisia toiveita ja ongelmia, mitkä organisaation täytyy ratkaista. Tästä syystä markkinointi ja viestintä organisaatiosta ulospäin täytyy olla kohdennettua erityisesti yhdelle ostajapersoonalle. (Scott 2017, 172–173.)

Miten luoda ostajapersoonaa? Ensiksi pitää tutkia miten asiakas käyttää tuotetta. Eroja syntyy esimerkiksi asuinpaikan, iän tai sukupuolen perusteella. Toiseksi täytyy selvittää asiakkaiden erilaiset ongelmat, joihin he hakevat ratkaisuja. Kolmanneksi ryhmitellään asiakkaat erilaisiin segmentteihin. Yleensä ostajapersoonaa on enemmän kuin yksi, mutta liian suurikin määrä voi hajottaa fokusta. 3–5 ostajapersoonaa on hyvä tapa aloittaa luominen. Neljänneksi luodaan jokaiselle ostajapersoonalle toimintakortti kuvauksella ja omalla asiakastarinalla (kuvio 3). (Komulainen 2018, 46.) LVI-alalla on tyypillistä jakaa asiakkaat kuluttaja- tai yritysasiakkaisiin. Toinen näkökulma voi liittyä tarpeisiin, onko tarve huollolle, remontille vai kokonaisurakalle. Yritysasiakkaat voidaan jakaa omien toimialojensa, projektien tai paikkakuntien mukaan.

<p>PAULA PAPERI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nainen (62% tästä tyypistä), ikä 55-65, 65+ • Asuu pienissä taajamissa • Lukee päivittäin päivittäin • Netissä 1 krt/vko tai ei koskaan • Tyytyväinen sisältöön • Tyytyväinen lehden kotisivuihin 	<p>DANIEL DIGIBITTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mies (53%), ikäryhmät 46-55, 55-65, 65+ • Asuu kaupungissa • Lukee uutiset netistä päivittäin ja ilmaisjakelulehdet • Tyytyväisimpiä lehden sisältöön • Saa riittävästi tietoa itseään kiinnostavista sisällöistä • Ei tyytyväinen lehden somekanaviin
<p>MOONA MONIKANAVAINEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nainen (53%), ikä 55-65 • Pienissä taajamissa ja kaupungissa • Lukee paperilehti päivittäin, netistä päivittäin • Kriittisin lehden sisältöön • Ei saa riittävästi tietoa itseään kiinnostavista asioista lehdestä • Tyytymätön nettisivuihin ja someen 	<p>VEERA VAPAAMATKUSTAJA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nainen (65%), ikä 46-55, 55-65 • Asuu kaupungissa suhteellisesti eniten • Bongaa uutiset ilmaisjakelulehdistä ja somekanavista • Kiinnostaa paikalliset uutiset, kuulolouri, mielipiteet, urheilu, ei kulttuuri • Aktiivisia somessa: FB, Youtube, Instagram

Kuvio 3. Erilaisia ostajapersoonia (Komulainen 2018, 45).

3.5 Asiakaspolku

Asiakkaan näkökulma yritykseen on erilainen kuin yrityksen oma. Yrityksen sisällä näkökulma on hierarkiassa, jonka ylimpänä osiona ovat johtoryhmä ja toimitusjohtaja. Asiakkaan näkökulma on poikittainen, eli siinä kuljetaan eri liiketoiminta-alueiden ja kosketuspisteiden läpi. Näkökulma syntyy asiakaspolussa eli kaikessa siinä miten, minkälaisien ja millaisten kanavien ja vaiheiden kanssa asiakas asioi yrityksen kanssa. (Holma ym. 2021, 137.)

Asiakaspolku alkaa hyvin varhaisessa vaiheessa ja jatkuu edelleen mahdolliseen uudelleen asiointiin yrityksen kanssa. Prosessissa asiakas kulkee tiedon etsimisestä ostopäätökseen, hankitun tuotteen tai palvelun käyttöön, tukipalveluihin ja uudelleen ostamiseen. Haasteena on ymmärtää ostoprosessi kokonaisuutena. Liiksi ehkä korostuu tiedon etsimisestä ostopäätökseen rajoittuva vaihe. Tässä vaiheen nopeutta ihannoidaan ja myyntiä palkitaan saatujen kauppojen sekä liikevaihdon perusteella. (Gerdt & Korhonen 2016, 132.)

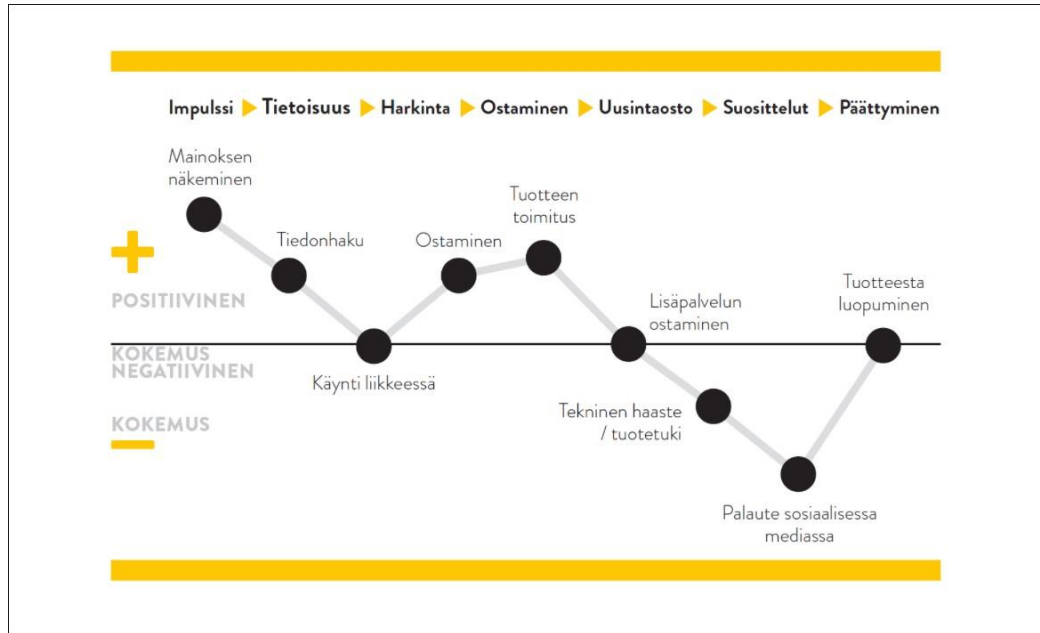
Myyntiä ihannoivassa kulttuurissa nykyasiakkaiden hoito, asiakaspalvelu sekä tuen tarjoaminen ja jopa lisämyynti saattavat jäädä heikommalle hoidolle. Asiakkaalle voi helposti syntyä tunne ”perävalotakuusta”. (Gerdt & Korhonen 2016, 132.) Kuten aiemmin tuli esille asiakaskokemus syntyy hyvin vahvasti tunteiden

pohjalta. Voidaan todeta myyntiä ihannoivan kulttuurin olevan vaarallisesti ristiriidassa onnistuneen asiakaskokemuksen kanssa. Ja kun tarkastellaan LVI-alaa, valitettavan usein saattaa törmätä tuohon ”perävalotakuuseen”. Tämä tulee usein esille keskusteluissa asiakkaiden kokemuksista.

Gerdtin ja Korkiakosken mukaan (2016, 132) yksilön asiakaskokemus rakentuu harvoin ostohetkellä. Asiakaskokemus rakentuu vähitellen ja tuotteen sekä palvelun käytön kulutuksen myötä. Parhaimmat arviot asiakkailtaan ovat saaneet sellaiset organisaatiot, jotka ovat kehittäneet prosessinsa oston tukemiseen. Asiakaspolku nähdään jatkumona, eikä yksittäisinä lyhyinä ostoprosesseina. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132.) Jatkumoa saadaan aikaan esimerkiksi tarjoamalla huoltosopimusta urakan luovuttamisen yhteydessä tai palautteen pyytämällä jonkin aikaa luovutuksen jälkeen.

On myös huomioitavaa, että lisämyynti nykyisille asiakkaille on edullisempaa verrattuna uusien asiakkaiden hankintaan. Tästä syystä nykyisten asiakkaiden palveleminen täytyisi organisaation rakentamisessa ottaa huomioon. Mikäli asiakastytyväisyys romahtaa, myös lisämyynti kääntyy negatiiviseksi. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 132–133.)

Asiakaspolku rakennetaan asiakkaan vaiheiden mukaiseksi (kuvio 4). Asiakaspolussa ovat esimerkiksi seuraavat vaiheet: impulssi, tarpeen havaitseminen, harkinta, ostaminen, asiakkuus, uskollisuus ja asiakkuuden loppu. Organisaatioilla voi olla myös useita erilaisia asiakaspolkuja. On tärkeää ymmärtää, millä tavalla nämä eroavat toisistaan ja mitkä asiakaspolun pisteet ovat tärkeitä kulloisellekin asiakkaalle. (Holma ym. 2021, 138.) Esimerkiksi huoltotyön yhteydessä asiakas voi arvostaa ennen kaikkea nopeutta. Korjausrakentamisen projektin yhteydessä taas jatkuvaa yhteydenpitoa ja informaatiota.



Kuvio 4. Asiakaspolku ja asiakkaan kokemuksen kartoittaminen eri polun vaiheissa (Holma ym. 2021, 139).

Asiakaspolun impulsseja ovat ennen tarpeen tunnistamista asiakkaan saamat ärsykkeet. Näitä voivat olla esimerkiksi yrityksen tai kilpailijan mainokset, asiakkaan lukema artikkeli, ystävältään tai kollegaltaan saama tieto ja niin edelleen. Kun impulsseja kertyy riittävästi, syntyy asiakaspolun toinen vaihe eli tietoisuus. Yritykselle on tärkeää tässä vaiheessa ymmärtää, mikä saa asiakkaan tietoiseksi tuotteista ja palveluista ja missä yhteydessä tämä tapahtuu. Tässä vaiheessa tietoa on tärkeää saada asiakkaalle hänen itse sitä etsimättä. Sosiaalinen media, mainokset ja muu PR korostuvat viestinnässä. (Halme ym. 2021, 139.)

Harkintavaiheessa asiakas etsii paljon lisätietoa vaihtoehtoista ja tuotteista sekä vertailee niitä. Yrityksen on tärkeää tavoittaa asiakas tässä vaiheessa. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, mitkä seikat asiakkaalle on tässä vaiheessa tärkeitä ja mitä kanavia asiakas käyttää näiden seikkojen selvittämiseen. (Halme ym. 2021, 139–140.) Voidaan todeta, että tässä vaiheessa yrityksen kanavat täytyy olla ajan tasalla. Esimerkiksi verkkosivuilta täytyy helposti löytää, mitä palveluita ja tuotteita yritys tarjoaa.

Harkinnasta seuraa ostaminen. Ostamisen tulee olla helppoa ja selkeää. Ostamisen helppoutteen vaikuttaa hyvin moni asia. Esim. maksutapa tai laskutus, lisätietojen ja tilausvahvistuksen saaminen, toimituksen sujuvuus, jne. Asiakkaalle

täytyy tässä vaiheessa syntyä tunne oikeasta valinnasta. Tunne oikeasta valinnasta luo hyvää asiakaskokemusta. Ostovaiheen jälkeen tai yhteydessä asiakas saattaa tehdä myös uusintaostoja, esim. lisäpalveluita. Lisäpalvelut tai tuotteet voivat täydentää ostettua tuotetta. Yrityksen on siis tärkeää pysyä lähellä asiakasta myös oston jälkeen. (Halme ym. 2021, 140.)

Suosittelut ovat hyvin tärkeitä yritykselle. Halmeen ja kumppaneiden (2021, 141) mukaan uudet ostajat uskovat markkinointiviestejä ja yritysten perusteluja yhä vähemmän. Yritysten nykyisten asiakkaiden kokemukset ja palautteet ovat kiinnostavia.

Viimeinen vaihe asiakaspolulla on päättäminen. Päättymisen sujuvuus vaikuttaa siihen palaako asiakas vielä asioimaan yrityksen kanssa. Hyvin sujunut lopetus on aina mahdollisuus asiakkuuden uudelle alulle. (Halme ym. 2021, 141.)

4 STRATEGIA, OPERATIIVINEN TOTEUTUS JA MITTAAMINEN

4.1 Asiakaskokemuksen strategia

Kun organisaatiossa ymmärretään mitä on asiakaskokemus, on aika suunnitella millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee ja miten sitä johdetaan. On tärkeää pystyä muuttamaan strategia operatiiviseksi toiminnaksi. Liiketoiminnassa strateginen suunnittelu tarkoittaa parhaan reittivalinnan valitsemista. Täytyy osata valita reittivalinnan kannalta tärkein informaatio. Liikaksi ei pystytä keskittymään kaikkiin toimintaympäristön yksityiskohtiin, mutta on hyvä tiedostaa organisaation suhde kilpailijoihin, asiakkaisiin, omiin vahvuuksiin ja markkinoiden mahdollisuuksiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 119, 121.)

Kuten todettua asiakaskokemus on aina asiakkaan subjektiivinen kokemus. Asiakkaat voivat arvostaa esimerkiksi laajaa valikoimaa, asiakaspalvelua, nopeaa toimitusta ja toisaalta myös halpaa hintaa. Lisäksi taustalla vaikuttavat vahvasti asenteet ja arvot, elämänvaiheet, ikä, paikkakunta ja niin edelleen. Organisaatio ei pysty luomaan erinomaista asiakaskokemusta kaikkiin mahdollisiin erilaisiin asiakastarpeisiin. Organisaation täytyy tehdä valintoja, eli valita kohderyhmä: Mitkä ovat niitä asiakastarpeita mihin organisaatio keskittyy? Mitkä ovat tärkeimpiä asiakasryhmiä, joissa on paras markkinapotentiaali? Kun organisaatiolla on kohde- tai kohderyhmät selvillä, se voi alkaa suunnittelemaan millaista asiakaskokemusta se tavoittelee. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125.)

Kuluttajien käyttäytymistä voidaan selvittää S-O-R viitekehyksen avulla. Viitekehyksen lyhenne tulee kolmesta termistä: stimulus, organism, response. Stimulus tarkoittaa ärsykettä. Organism taas stimuluksen ja kuluttajan välistä kognitiivista, psykologista ja emotionaalista prosessia. Response on stimuluksen seuraus, esimerkiksi asiakasuskollisuus tai asiakastyytyväisyys. Vaikka stimulus olisi aina sama, aiheuttaa se eri kuluttajissa erilaisia reaktioita. Kuluttajien asiakaskokemus rakentuu eri tavoin, jokaisen oman arviointikriteeristön mukaan. Esimerkiksi sosiaalisen median jakamat persoonallisuustestit selvittävät näitä arviointikriteeristöjä. Tätä käytetään apuna kohdennetussa markkinoinnissa. Haasteena on, että tällainen toiminta voi herkästi mennä liian pitkälle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 126–128.)

Asiakassuhteiden kehittäminen asiakkaiden luokittelun ja profiloinnin perusteella on asiakkuuksien johtamista. Asiakkuuksien johtaminen on kokonaan oma tutkimussuuntauksensa ja toimii hyvänä lähtökohta asiakaskokemuksen johtamiselle. Asiakkuuksien johtamisessa tarkastellaan tuotteiden ja palveluiden sijaan asiakassuhteita ja niiden kehittämistä. Asiakaspääoma eli asiakassuhteet ovat yrityksen tärkein pääoma. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 128–129.)

Asiakasluokitteluun on monia tapoja ja ne auttavat tunnistamaan kenen ehdoilla asiakaskokemusta kehitetään. Demografialuokittelussa asiakkaat luokitellaan esimerkiksi asuinpaikan, tulotason, iän, sukupuolen mukaan. Tämä helpottaa muun muassa markkinointiviestinnän kohdentamista. Asiakkuusvaiheluokittelussa asiakkaat luokitellaan asiakassuhteen keston mukaan, esimerkiksi uusi asiakkuus tai olemassa oleva asiakkuus. Tämän luokittelun avulla voidaan kohdistaa huomiota asiakastyytyväsyyden ylläpitoon. Kannattavuusluokittelussa tunnistetaan esim. asiakkaan kannattavin kvartaali ja keskitytään pitämään asiakasryhmä edelleen asiakkaana parantamalla palvelua sekä kohdistamalla personoituja etuja. Kasvupotentiaaliluokittelussa tunnistetaan asiakkaan mahdollinen kasvupotentiaali. Asiakkaalle voidaan tämän avulla kohdistaa paremmin esimerkiksi kampanjoita. Asiointikanavaluokittelussa luokitellaan asiakkaat asiointikanavan mukaan, esimerkiksi kivijalkaliike tai mobiiliapplikaatio. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 129–130.)

Siinä missä asiakasluokittelu perustuu yhden tietolähteen hyödyntämiseen, asiakasprofilointi perustuu useaan asiakastiedon yhdistämiseen. Asiakasprofilointi ei ole pelkästään markkinointiviestinnän työkalu, vaan antaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää asiakaslähtöisesti asiakaskokemusta. Esimerkiksi ravintolat voivat profiloida asiakasryhmiään, kuten ”kaveriseurueet”, ”treffipariskunnat” tai ”perheet”. Näistä jokainen ryhmä arvostaa erilaisia asioita kokemuksessaan. Tämän tyyllisillä jaoilla asiakasryhmiin, voidaan luoda henkilökunnalle mikrokonsepteja ja palvelukäsikirjoituksia. Tämä parantaa edellytyksiä hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 132.)

Organisaatiot ovat olemassa luodakseen arvoa. Asiakkaan kokema arvo on asiakasarvoa, joka kertoo mitä ostamme ja miksi ostamme. Yritys tarjoaa arvoa kai-

kille sidosryhmilleen, omistajilleen ja työntekijöilleen, mutta asiakasarvo on kai-ken lähtökohta. Ilman asiakkaalle luotavaa arvoa, ei organisaatiolla ole edellytyksiä maksaa henkilöstölle palkkoja, omistajille osinkoja ja valtiolle veroja. Asiakas- arvo on silti käsitteenä hyvin haastava sisäistää. Kyseessä ei ole luonnontie- teellinen ilmiö, jota voisi mitata. Asiakasarvon on muun muassa todettu olevan markkinoinnin ”pimeää ainetta”. Asiakasarvo on hyvin subjektiivinen kokemus, eli asiakas määrittelee itse mikä tuottaa hänelle arvoa. Arvoa voi lisätä esim. tuot- teelle annettava koulutus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137–140.) Esimerkiksi maalämpöpumpun asennuksen jälkeen on hyvin tärkeää pitää asiakkaalle pereh- dytys ja opastus laitteen toimintaan. Samalla asiakkaalle luultavasti vahvistuu hä- nen tunteensa oikeasta valinnasta. Lisäksi perehdytys vähentää yrityksen jälki- hoitoa kohteessa, koska tämän jälkeen syntyvät lisäkysymykset suurelta osin hoi- tuvat puhelimesta tai sähköpostilla.

Arvolupaus puolestaan kiteyttää sen, mitä organisaatio tarjoaa ja kenelle (Halme ym. 2021, 53). Arvolupaus kertoo, millaista arvoa varten organisaatio on ole- massa ja millaisia odotuksia se asiakkailleen luo. Toimivan arvolupauksen voi luoda, kun tuntee markkinoiden asiakastarpeet ja millainen on kilpaileva tarjonta. Organisaatiolla täytyy olla myös näkemys omista vahvuuksista ja heikkouksista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147.) Esimerkkinä arvolupauksesta voidaan pitää ARE Oy:n slogania ”Elinvoimaa rakennuksille” (ARE 2024). Slogan kiteyttää hei- dän toimialansa olevan talotekniikassa sekä kertoo heidän huoltavan ja pitävänsä yllä rakennusten kuntoa.

Arvolupaus on ulkoisen ja sisäisen johtamisen väline. Ulkoinen väline, koska sen avulla organisaatio tiivistää millaista arvoa on asiakkaille luomassa. Lisäksi se kertoo millaisilla kilpailukeinoilla ja eroilla organisaatio erottuu kilpailijoistaan. Ar- volupauksessa usein nostetaan esille esimerkiksi edullista hintaa, monipuolista valikoimaa, asiantuntevaa palvelua ja niin edelleen. Sisäisenä välineenä arvolu- paus kertoo henkilöstölle, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Organisaation sisällä osoitetaan lisäksi arvolupauksen myötä saavutettavat eri ulottuvuudet, kuten taloudelliset arvot. Arvolupaus kytkee myös eri asiakasarvoja organisaation sisäisiin toimintoihin, kuten osto-, logistiikka- ja hinnoitteluosaami- nen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147–148.)

Asiakaskokemuksen suunnittelun keskeisiä käsitteitä ja suhteita on esitetty alla (kuvio 5). Asiakasarvo ja asiakaslupaus ovat keskeisesti yhteydessä toisiinsa ja arvolutauksesta lähtee viesti ulkoisesti asiakasryhmille.



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. (Saarinen & Puustinen 2020, 137).

Asiakaskokemuksen strategia tähtää strategiaan, millä keitetään kilpailua kauemmin kuin muut. Strategiatyössä korostuu rullaavat strategiaprosessit, joilla strategiaa ylläpidetään ja päivitetään. Strategiatyökaluja on valtavasti. Näiden valintaa auttaa tietysti tavoite, mutta myös ongelma. Esimerkkeinä voidaan mainita SWOT-analyysi, sinisen meren strategia, Porterin viiden kilpailukykyyn malli. Vaikka strategiset työkalut ovat syntyneet hyvin erilaisina aikoina, on niistä kaikki hyvin käyttökelpoisia, kun keskiössä on asiakaskokemus. Esimerkiksi SWOT-analyysi sopii kaikkiin tilanteisiin, missä selvitetään organisaation sisäistä tilaa, vahvuuksia ja heikkouksia, sekä tarkkaillaan ulkopuolista kenttää, sen mahdollisuuksia ja uhkia. (Saarinen & Puustinen 2020, 160–161.) LVI-alallakin on hyvin tärkeää seurata kilpailijoiden toimia ja oman yrityksen toimintaa suhteessa näihin. Yleensä ympäristön tarkkailu voi antaa uusia vahvuuksia omalle yritystoiminnalle, mutta samalla myös auttaa tunnistamaan riskejä. Kilpailijoiden seuranta auttaa myös ymmärtämään koko toimialan tilannetta omalla paikkakunnalla ja vaikutusalueella.

4.2 Operatiivinen toteutus

Operatiivinen toiminta toteuttaa strategiaa ja menestymisen ratkaisee kyky toteuttaa valittua strategiaa. Jotta asiakaskokemus muuttuu organisaatiossa tekemiseksi, sen täytyy olla mukana organisoitumisessa, palkitsemisessa, viestinnässä sekä resurssien ja prosessien priorisoinnissa. Asiakaskokemus on operatiivinen johtajakysymys, eli suunnan sekä tavoitteiden näyttämisen täytyy olla selkeää ja systemaattista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 191–193.)

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii usein organisaatiomuutosta. Muutoksessa toiminnot, prosessit, roolit ja tasot järjestetään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Valta- ja raportointisuhteet selkiytetään ja varmistetaan viestinnän toimivuus. Vaikka organisaatiomuutos aiheuttaa yleensä lyhyellä aikavälillä negatiivisen asiakaskokemuksen, on organisoituminen tärkeä osa asiakaskokemuksen operatiivista johtamista. Operatiivisen rakenteen täytyy aina seurata strategisia valintoja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 193–194.)

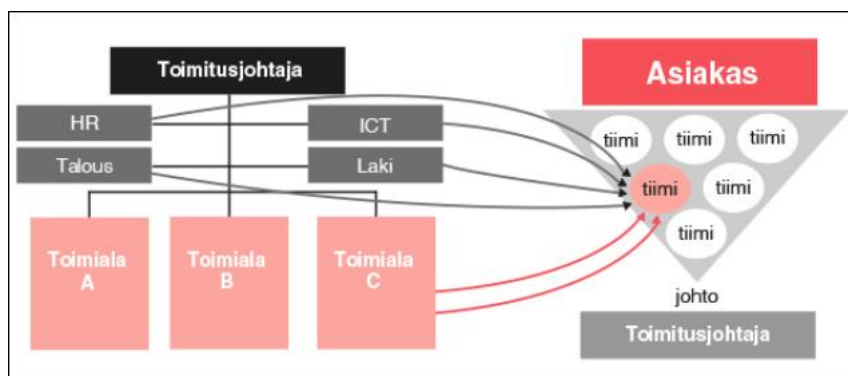
Johtajuudella on iso merkitys organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksissa on osoitettu, että transformationaalisella johtamistavalla (eli henkilökohtaista ja sisäistä motivaatioita ruokkivalla johtamisella) on positiivinen suhde muutokseen sitoutumiseen, avoimeen suhtautumiseen ja muutosvalmiuteen. Ja vastaavasti se vähentää muutosvastaisuutta ja kyynistä suhtautumista muutokseen. (Peng, Mingze, Wang & Lin 2021.) On loogista päätellä, että ihminen sitoutuu muutokseen, kun häntä motivoidaan ja kun hän näkee tavoitteen sekä ymmärtää, miksi sitä kohti kuljetaan.

Erlaisia organisaatiomalleja on useita. Perinteisiä organisaatiomalleja ovat esimerkiksi toiminto-organisaatio, prosessiorganisaatio, toimialaorganisaatio, linjaorganisaatio ja niin edelleen. Organisaatorakenne riippuu täysin siitä, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Fokus on siinä, ettei rakenne estä tavoiteltavan asiakaskokemuksen muodostumista, vaan mahdollistaa sen. 2000-luvun edetessä on kasvavissa määrin tavoiteltu itseohjautuvaa ja epähierarkista organisaatiota. Matalassa hierarkiassa itsenäiselle vallalle, esimerkiksi työntekijöille, annetaan laajat valtuudet. Tällainen rakenne sopii organisaatiolle, mikä tavoittelee hyvin elämyksellistä asiakaskokemusta esim. huvipuisto tai ravintola.

(Saarijärvi & Puustinen 2020, 195–197.) LVI-alalla tällaisen esimerkkinä voidaan pitää omakotitalon käyttövesiputkiremonttia, missä annetaan asentajalle täydet valtuudet toteuttaa remonti parhaaksi näkemällään tavalla. Taloyhtiökohteissa taas vastaava työ tehdään vahvasti suunnitelmiin ja valvontaan sidottuna.

Edellä mainitun rakenteen ongelma on, ettei se välttämättä mahdollista kustannustehokkaita prosesseja ja skaalautuvuutta. Malli ei toimi hyvin sellaisessa organisaatiossa, jossa asioidaan asiakaspolun eri vaiheissa saumattomasti, kanavasta riippumatta. Esimerkiksi pankkipalveluissa yrityksen toimintojen täytyy olla koordinoituja ja järjestelmällisiä. Toiminnot eivät voi olla itsenäisiä. Tällaiseen organisaatioon paras malli on prosessiorganisaatiomalli. Mallissa organisaatio suunnittelee palvelunsa asiakkaan prosessiin. Malliin voi soveltaa lean-ajattelutapaa. Tässä tapauksessa leanilla ei tehosteta tuotantoprosessia, vaan asiakasprosessia. Asiakas saa sen mitä organisaatiolta haluaa, missä ja milloin hän sen haluaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 198–199.)

2020-luvulla on yleistyneet ketterän organisaation mallit. Ketterä organisaatio on yhdistelmä useita muita organisaatiomalleja. Sitä kutsutaan markkinaevoluution tulokseksi. Ketterä organisaatio rakentuu tiimeistä (kuviokuva 6), jotka toimivat suhteellisen itseohjautuvasti ja lean-periaatteiden mukaisesti luoden asiakasarvoa. Tiimit koostuvat eri alan osaajista ja pysyvät rakenteeltaan suhteellisen pysyvinä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 202–203.)



Kuvio 6. Ketterä organisaatio rakentuu tiimeistä, joihin on kerätty organisaatiosta erilaista osaamista (Saarijärvi & Puustinen 2020, 203).

Kun uudelleen organisoituminen on saatu vietyä loppuun, on hyvä tarkastella asiakaskokemuksen operatiivisen toteuttamisen työkaluja. Työkalut auttavat

asiakaskokemuksen päivittäisessä johtamisessa ja kehittämisessä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205.) Operatiivisen toteuttamisen työkaluja ovat esimerkiksi asiakaspolkukartoitus, asiakaspolun vaiheistus ja design-ajattelu.

Asiakaspolkukartoitus nojaa asiakaskokemuksen ajalliseen ulottuvuuteen. Sen avulla tunnistetaan asiakkaan kokemat keskeisimmät kosketuspisteet. Tämä auttaa organisaatiota siirtämään huomiota sisäisistä prosesseista asiakkaan maailmaan. Yleensä kartoituksessa huomataan, kuinka tuotantolähtöisesti kosketuspisteet on toteutettu ja ne voivat suuresti poiketa asiakkaan näkymästä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 207–208.) Alkupään informaation voidaan nähdä olevan hyvin tärkeä osa LVI-alan projektien asiakaspolkua. Monet tekniset toteutukset voivat olla arkipäivää yritykselle, mutta täysin vieraita asiakkaalle. Tämän vuoksi on tärkeää asiakaspolun alkuvaiheissa tuoda esille tulevia vaiheita ja toteutustapoja.

Asiakaspolun vaiheistuksen avulla polku jaetaan erillisiin itsenäisiin ajallisiin jaksoihin. Vaiheistuksen avulla nähdään, mitä asiakas ajattelee, tuntee ja tekee asiakaspolun eri vaiheissa. Toisin sanoen siirrytään asiakkaan ajatuksiin, tunteuksiin ja tekemisiin. Huomioimalla nämä, voidaan nähdä oma toiminta asiakkaan näkökulmasta. Toimialasta riippumatta, tämä parantaa organisaation mahdollisuuksia kehittää asiakaskokemusta. Erityisen tarkasti tulee ottaa huomioon asiakaspolun ensimmäinen ja viimeinen vaihe. Ensivaikutelma luodaan vain kerran. Päätepisteessä taas on mahdollista sitoutua huonojen kokemusten korjaamiseen tai voimistaa positiivisia kokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 212, 217.)

Design-ajattelulla kehitetään organisaation tarjoamaa asiakas- ja käyttäjälähtöisesti. Tavoitteena on saavuttaa sekä asiakkaan että organisaation liiketoiminnalliset tarpeet. Palvelumuotoilu on tyypillisin design-ajattelun suuntaus. Tällä on hyvin paljon yhteistä asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen johtamisen kanssa. Tyypillinen esimerkki palvelumuotoilusta on kehittää tiloja, esineitä, asiakaspolkua ja prosesseja ”muotoilemalla” asiakaslähtöisemmäksi. Design-ajattelu sopii yhteen muiden operatiivisten työkalujen kanssa. Ajattelussa korostuu ”muotoilu”. Juuri se millaiseksi yksityiskohtia muokataan käyttäjäystävällisemmäksi tai helpommaksi jne. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 219–220.)

Muita asiakaskokemuksen johtamisen operatiivisia työkaluja ovat mm. blueprinting-menetelmät, asiakaskokemuksen GAP-analyysi, CIT-menetelmä ja SILT-menetelmä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 206).

4.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisen voi jakaa kolmeen vaiheeseen: millainen asiakaskokemus oli, mitkä olivat vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen ja mitkä olivat seuraukset organisaation kasvuun ja kannattavuuteen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 235.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa keinojen valikoima on laaja (kuvio 7). Keinoja voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin. Jako perustuu siihen, saadaanko tieto asiakaskokemuksesta tutkimalla vai kyselyllä vai asiakkaan oma-aloitteisella palautteella. (Löytänä & Korteso 2011, 188.)



Kuvio 7. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri. (Löytänä & Korteso 2011, 188).

Koska asiakkaan kokemus on aina yksilöllinen sen mittaaminen voi olla hyvin haastavaa. Esimerkiksi asiakaskyselyt vaativat aina asiakkaan aktiivisuutta. Rinnalle olisikin hyvä saada myös muita keinoja mittaamiseen, lisäksi häiritsemättä

asiakasta. Esimerkiksi tuotteen helppokäyttöisyyttä voidaan parantaa tutkimalla käytettävyydataa tai verkkosivujen käytettävyyttä seuraamalla lämpökarttaa. Lisäksi ennen asiakaskyselyä voidaan harkita, pystytäänkö riittävää määrää tietoa saamaan jo asiakasmetriikasta tai muista asiakastiedoista. (Halme ym. 2021, 252.)

Asiakaskyselyyn liittyy tiettyjä riskejä. Asiakas saattaa esimerkiksi turhautua jatkuvien kyselyjen täyttöön tai ajankohta kyselylle voi olla sellainen, mikä vaikuttaa kyselyn tuloksiin. Toisaalta kyselyt voivat sitouttaa ja asiakas saattaa tuntea itsensä merkitykselliseksi, varsinkin mikäli hänen palautteeseensa reagoidaan. (Halme ym. 2021, 253.)

Kun asiakaskyselyä lähdetään tekemään, on tärkeää miettiä kenelle, milloin ja missä kysely toteutetaan ja miten kysymykset kysytään. Nimenomaan asiakas-keskeisessä organisaatiossa harkitaan, milloin asiakasta ”häiritään”. Kyselyihin on ollut yleisesti havaittavissa tietynlaista kyselykyllästymistä. (Halme ym. 2021, 254.) Toisaalta asiakaskyselyt ovat kuitenkin laajimmin levinnyt keino, millä yritykset pyrkivät asiakas-keskeisyyteen. Lähes jokainen yritys tutkii asiakastytyväisyyttä jollakin tapaa. (Löytänä & Korteso 2011, 193.)

Asiakastytyväisyys vastaa siihen, miten organisaatio on onnistunut vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Tästä syystä asiakastytyväisyys on keskeinen asiakaskokemuksen mittari. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 240.) Asiakastytyväisyyden lisäksi organisaatiot pyrkivät yksinkertaistamaan asiakaskokemuksen mittamista. Kokemusmittarilla pyritään saamaan arvio asiakaskokemuksen tasosta tiivistämällä se yhteen helposti raportoitavaan lukuun. Koska kokemusmittareista ei ole yhtä yleispätevää mittaria, paras tapa on yhdistelmä omalle yritykselle sopivista mittareista. (Halme ym. 261–262.)

Yleisimpiä asiakaskokemusmittareita ovat NPS, CSAT ja CES. NPS (Net Promoter Score) kertoo kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelivat yritystä, palvelua tai tuotetta ystävilleen ja kollegoilleen. NPS on yleisesti pidetty tehokkaana mittarina ja sillä on suora yhteys organisaation kasvuun. NPS-mittarin asteikko on 1–10. Toisaalta NPS-mittaria arvostellaan, että sitä on helppo manipuloida. (Halme ym. 2021, 263.) Esim. Clifford ja Mehmet (2020) totesivat tutkimuksessaan, että passiiviset vastaajat liikkuvat alueella 5–6 ja nämä tulokset saattavat

vääristää arvosanaa. Tämän lisäksi aktiiviset vastaajat ovat vähemmistönä. (Clifford & Mehmet 2019.)

CSAT (Customer Satisfaction Score) keskittyy palvelun laatuun valitussa kohtaamis pisteessä. Laatu on liitoksissa asiakastyytyväisyyteen ja tätä selvitetään kysymällä useassa kohdassa: ”Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?”. CSAT antaa yksityiskohtaisemman tiedon tietystä kohtaamis pisteestä ja sen laadusta. CSAT saattaa olla jossain kohtaa positiivinen, vaikka NPS olisi yleisesti heikko. Toisin sanoen palvelukokemus voi olla hyvä, vaikka yritystä kokonaisuutena asiakas ei ole vielä valmis suosittelemaan. CSAT:n arvoasteikko on 1–5. (Halme ym. 2021, 263.)

CES (Customer Effort Score) antaa kuvan asiointin helppoudesta ja vaivattomuudesta. Tyypillisesti kysytään: Kuinka paljon asiakas näki vaivaa saadakseen haluamaansa palvelua? Tai tekikö yritys palvelun helpoksi? Asteikko CES:ssä voi olla 1-7, 1-5 tai kyllä/ei. (Halme ym. 2021, 263–364.)

Asteikot ja mittarit sekoitetaan helposti keskenään. Ensiksi onkin hyvä päättää mitä mitataan ja vasta sitten valita mittausasteikko sekä sen laajuus. Mittausasteikon valinnassa kannattaa huomioida, että laajempi asteikko ohjaa asiakasta rationaaliseen valintaan. Suppeampi asteikko antaa intuitiivisemmän tuloksen. Mittausmallin suunnittelussa kannattaa edetä joustavasti. Tärkeää on saada selville, millaisia kokemuksia asiakkaille tuotetaan. Varsinkin pienemmissä organisaatioissa kannattaa lähteä liikkeelle yksinkertaisella mittauksella ja kehittää sitä käytön mukaan. Mittauksen kehittämiseen liittyy aina pilotointi ja testaus. (Halme ym. 2021, 264–265.)

5 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISOSAN MENETELMÄT

Opinnäytetyössä on tutkittu pienten ja keskiuurten LVI-alan yritysten asenteita ja ymmärrystä asiakaskokemuksesta sekä mahdollisten työkalujen käytöstä sen johtamisessa. Tutkimus antaa yleisen kuvan aiheesta ja sen toteutuksesta LVI-alalla. Lisäksi on havainnointu Vesianttila Oy:n toimintaa ja haastateltu yrityksen toimitusjohtaja Ville Ylianttilaa. Näin on saatu syvälinen yhden yrityksen näkemys ja toteutustavat asiakaskokemuksen johtamisessa.

Tutkimusotteet jaetaan karkeasti kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään ilmiö: Mistä se koostuu ja miten tekijät vaikuttavat toisiinsa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ilmiö jo tunnetaan, ja siksi ilmiötä on mahdollista mitata. Määrällinen tutkimus onkin muuttujien mittaamista, niiden suhteiden välisen vuorovaikutuksen laskemista ja muuttujien määrällistä laskemista. (Kananen 2011,12.)

Tyypillisin tapa tehdä kvantitatiivinen tutkimuksen tiedonkeruu on tuottaa kyselylomake. Tutkittavan ilmiön tekijät muutetaan muuttujiksi. Tutkimuksen taustalla on teoreettinen tieto. Muuttujia käsitellään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistämään tutkimusotetta. Se antaa yleiskuvan tutkittavasta joukosta, mitä ilmiö kosketti. Tutkimus myös vaatii riittävää määrää havaintoyksiköitä, jotta saadaan luotettava kuva, mikä koskee koko perusjoukkoa. (Kananen 2011, 12–13, 17–18.) Kvantitatiivisen tutkimuksen haasteena voidaankin nähdä riittävä määrä tutkimukseen osallistuvia yrityksiä ja näiltä saatuja vastauksia. Määrä vaikuttaa suuresti tutkimusotteen analysointiin.

Eri LVI-alan yrityksille suunnattu tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus on toteutettu tällä tavalla, koska menetelmällä on mahdollista saada nopeasti paljon määrällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Analysoinnilla saadaan yleiskuva tutkittavasta aiheesta. Yrityksiä on tavoitettu sähköpostin välityksellä ja niille on jaettu anonyymi kysely. Kysely on luotu Webropol kysely- ja raportointisovelluksella. Taustatietoina kyselyllä on kysytty esim. yhtiön kotimaakuntaa ja kokoluokkaa. Tutkittavina kysymyksiä esim. asiakaspolun tuntemista. Tulokset ovat analysoitu sovellusta apuna käyttäen.

Kanasen (2014) mukaan opinnäytetyössä voidaan yhdistää laadullinen ja määrällinen tutkimus. Varsinkin laajoissa tutkimusongelmissa voidaan käyttää useampaa tutkimusmenetelmää. (Kananen 2014, 142.) Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ja sen analyysissä aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeen. Analyysi perustuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. (Alasuutari 2011, 38–39.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat sekundääriset, esimerkiksi dokumentit, ja primääriset, esimerkiksi havainnointi, haastattelut ja kyselyt. Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Teema-haastattelussa haastattelijalla on etukäteen mietitty teemat, kahden henkilön väliseen haastatteluun. Teema on keskustelun aihe ja hyvin yleisluontoinen. Haastattelun avulla pyritään ymmärtämään ja saamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 64, 70, 72.)

Vesianttilan asiakaskokemuksen johtamista on havainnointu päivittäisessä työssä. Havainnointia on tehty muun muassa asukasinfoissa, asiakastapaamisissa ja asiakastyytyväisyystutkimuksen analysoinnissa.

Ville Ylianttilan haastattelu on toteutettu teemahaastatteluna. Tavoitteena haastattelulla on ollut saada laajempi ja syvällisempi näkemys asiakaskokemuksen johtamisesta LVI-alan yrityksessä. Myös asiakastyytyväisyyskyselyn tarpeellisuuden selvittäminen ja kokemukset kyselystä ovat haastattelun aiheena.

6 KYSELYTUTKIMUS ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISESTA

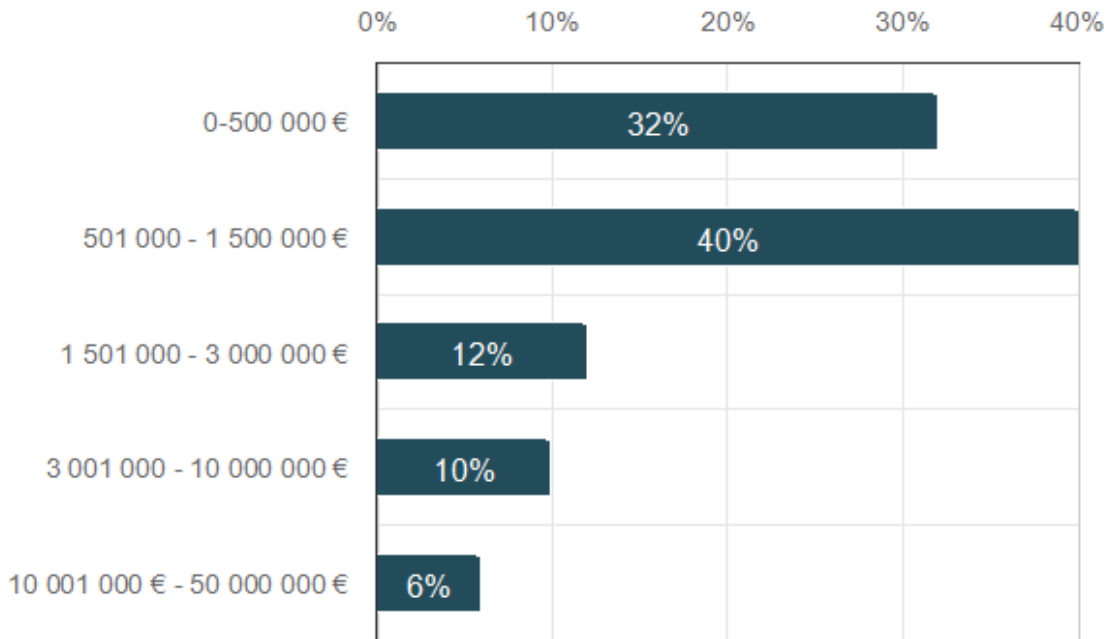
LVI-alan yrityksille suunnattiin kysely (liite 1.) asiakaskokemuksen johtamisesta. Kyselyllä selvitettiin asenteita asiakaskokemuksesta ja reagoimisesta asiakkaan yhteydenottoon, tiedusteltiin yritysten tuntemusta asiakaspolusta ja tämän kosketuspisteistä. Lisäksi selvitettiin tunnetavatko yritykset asiakaskokemuksen johtamisen strategiatyökaluja, millainen tuntuma yrityksillä on omasta asiakastytyväisyydestä ja miten sitä mitataan. Lopuksi tiedusteltiin, onko yrityksillä tarvetta kehittää asiakastytyväisyyden ja -kokemuksen seuranta.

Kyselyyn kutsu toimitettiin 12.3.2024 yli kolmelle sadalle LVI-alan yritykselle ympäri Suomea. Vastauksia tuli kolmen viikon aikana 50 yritykseltä. Taustakysymyksissä kysyttiin yritysten maantieteellistä sijaintia Suomessa, yritysten asiakaskunnan rakennetta jaettuna kuluttaja- ja yritysasiakkaisiin sekä yritysten koluokkaa liikevaihtoon perustuen.

Selvästi eniten vastauksia tuli Etelä-Suomen läänistä, 40 prosentin osuudella kyselyyn vastanneista. Länsi-Suomen lääni oli myös vahvasti edustettuna 30 % osuudella vastanneista. Oulun ja Lapin lääneistä tuli molemmista tasainen määrä vastauksia, 10 ja 14 % osuuksilla. Loput kuusi prosenttia vastauksista tulivat Itä-Suomesta. Jakauma vastaa hyvin Suomen sisäistä talousalueiden keskittymää, vaikkakin Lapin läänistä tuli hieman Oulua enemmän vastauksia.

Yrityksistä selvästi valtaosa toimii sekä kuluttaja- että yritysmarkkinassa. 64 prosenttia yrityksistä palvelee tätä sektoria. 30 % palvelee pelkästään yrityksiä ja 6 % pelkästään kuluttajia. Tämä vastaa hyvin yleiskäsitystä toimialasta. Toimialan työt ovat sellaisia, että tilaukset tulevat kaikista mahdollisista verkostoista. Kuluttajien lisäksi valtava määrä LVI-alan töistä tehdään yhteistyössä esimerkiksi rakennusliikkeiden tai taloyhtiöiden kanssa, jolloin tilaajana on yritys.

Kyselylle vastanneiden yritys liikevaihtojakauma (kuvio 8) oli kohtuullisen tasainen. Kysely oli suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille. Pääosin kyselylle vastanneiden yritysten liikevaihto oli alle kolme miljoonaa euroa. Vastaajien joukossa oli myös useampi yli kymmenen miljoonaa euron liikevaihtoa pyörittävä yritys.



Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden yritysten liikevaihto.

Yritysten asenteita asiakaskokemukseen ja reagointia asiakkaan yhteydenottoon kysyttiin kolmessa ensimmäisessä aiheeseen liittyvässä kysymyksessä. Selvästi lähes kaikki yritykset ovat valinneet asiakkaan toimintansa keskiöön. 97,9 prosenttia vastanneista on sitä mieltä, että asiakas on heidän toimintansa keskiössä. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaan rooli on hyvin vahva yrityksen ajatusmaailmassa. Yritystoimintaa halutaan tehdä asiakasta varten.

Seuraavassa kysymyksessä mitattiin asennetta asiakasta kohtaan. Kysymyksessä kysyttiin pitääkö lause ”asiakas on aina oikeassa” paikkaansa. 46 prosenttia vastaajista ei pidä väitettä vääränä, mutta ei myöskään oikeana. 28 % mielestä väite on jollain tapaa totta ja 13 % ei pidä sitä totena. Lause on aavistuksen provosoiva ja sen voi ymmärtää monella tapaa. Vastausten perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä todellisista asenteista asiakasta kohtaan. Mikäli vastaukset olisivat keskittyneet ääripäästä toiseen, voisi niistä tehdä päätelmän suuntaan taikka toiseen.

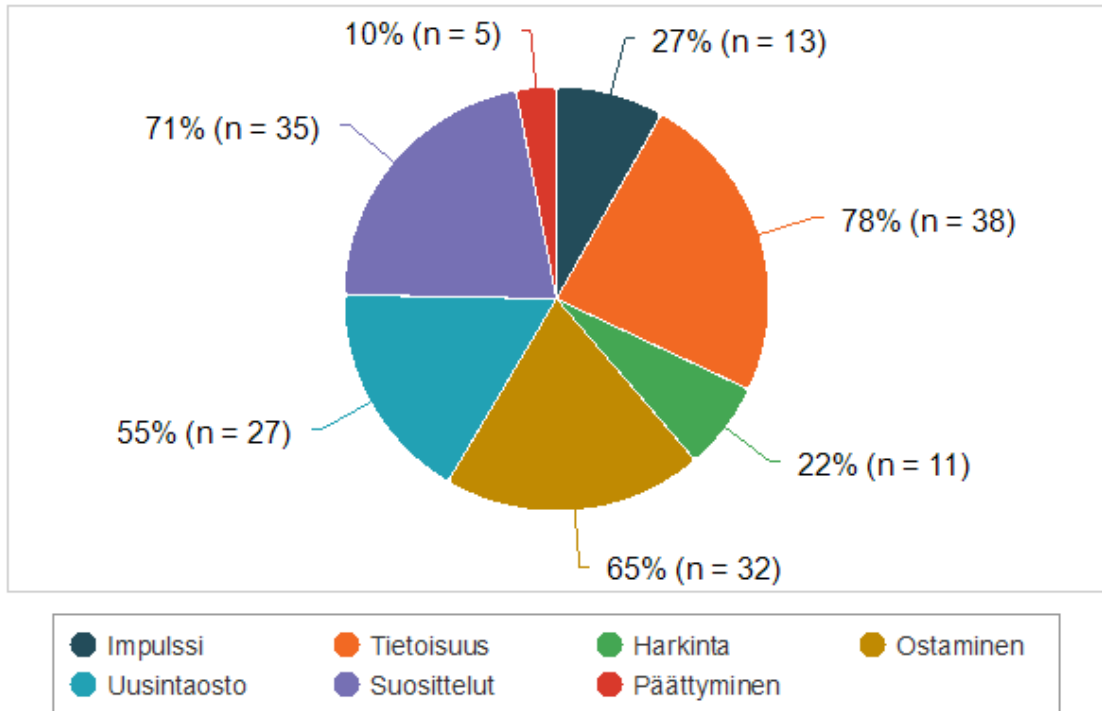
Kyselyyn vastanneet yritykset pitävät tärkeänä nopeaa reagointia asiakkaan yhteydenottoon. Kysymyksessä väitettiin, että kaupan toteutumiseen on merkitystä sillä, otetaanko asiakkaaseen yhteyttä vuorokauden sisällä viikon sijaan. 78 pro-

senttia vastanneista yrityksistä näkee, että tällä on paljon tai erittäin paljon merkitystä. Yhteydenpidon arvostamisella voidaan nähdä olevan suora yhteys siihen, että yritykset ovat valinneet asiakkaan toimintansa keskiöön. Selvästi yritykset myös tunnistavat tämän yhteyden.

Seuraavat vaiheet kyselyllä keskittyivät asiakaspolkuun ja kosketuspisteisiin. Voidaan todeta, että aihealue on yrityksille hyvin tuntematon tai korkeintaan auttavalla tasolla tuttu. Vain 2 prosenttia eli yksi vastaaja pitää aihealuetta erittäin tutuna. Vastaavasti lähes 29 % vastaajista asiakaspolku ja kosketuspisteet eivät ole lainkaan tuttuja.

Esimerkkinä kosketuspisteiden välisestä yhteydestä, esiteltiin väitteellä: ”Asiakassuhteen päättäminen on yhtä tärkeä vaihe kuin ostamisen vaihe”. Selvästi yli puolet yrityksistä pitävät väitettä totena. 74 prosenttia yrityksistä vastaavat tämän olevan totta tai täysin totta. Vastaavasti yksikään yritys ei kiellä väitettä. Väitteen esittäminen kyselyllä luultavasti auttaa yrityksiä ymmärtämään, millaisia kosketuspisteitä asiakaspolulla on ja miten ne ovat sidoksissa toisiinsa. Kosketuspisteet, kuten todettua, muodostuvat hyvin arkisista vaiheista läpi asiakaspolun.

Seuraavaksi kyselyssä esiteltiin koko asiakaspolku (kuvio 4) Holman ja kumppaneiden mallina (Holma ym. 2021, 139). Yrityksiä pyydettiin valitsemaan asiakaspolulta tärkeimmät vaiheet. Valintojen määrää ei rajoitettu, vaan vaihtoehtoista sai valita useamman. Seitsemästä eri vaiheesta (kuvio 9) tietoisuus, suosittelut, ostaminen ja uusintaosto ovat yritysten näkemysten mukaan selvästi tärkeimmät vaiheet. Impulssi, harkinta ja päättyminen taas arvostetaan vähemmän tärkeiksi vaiheiksi.



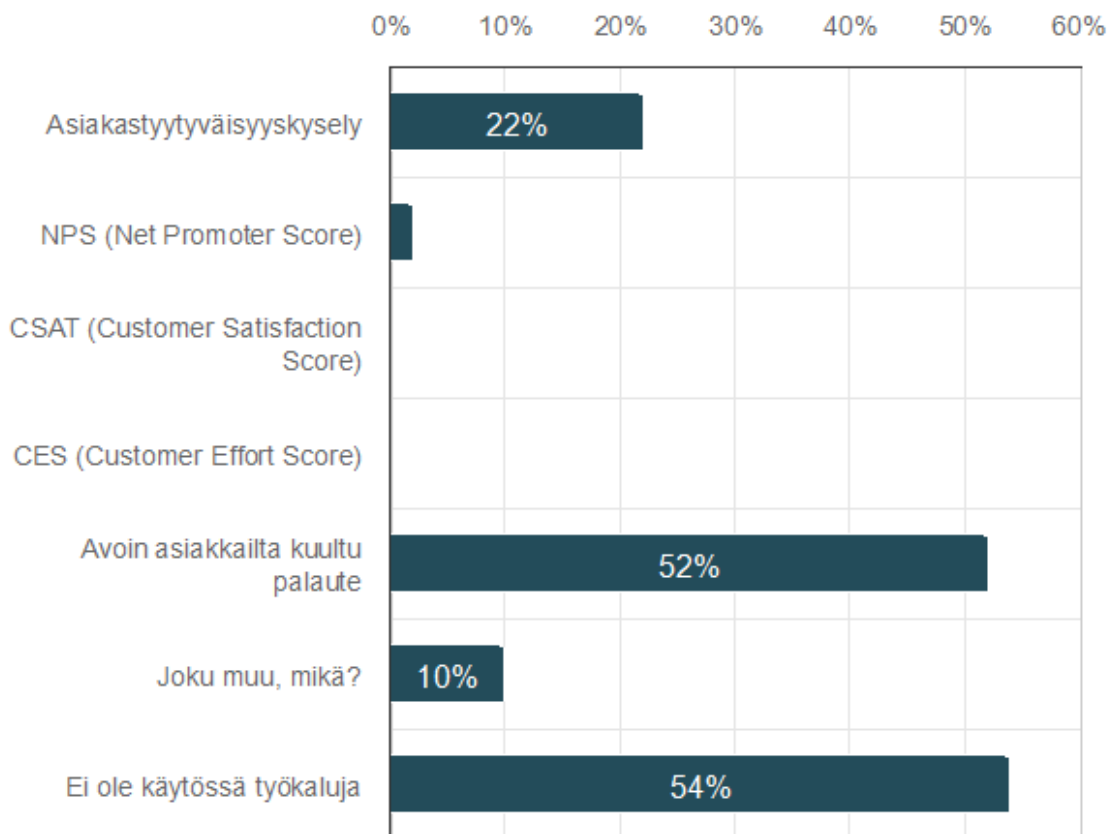
Kuvio 9. Asiakaspulun eri vaiheiden arvostaminen.

Tietoisuutta ja suositteluja pidetään tärkeämpänä kuin ostamista ja uusintaostoa. Tämä on hieman yllättävää, koska ostaminen on se tulos, mitä monilla eri toimilla tavoitellaan. Voidaan päätellä, että yritykset pitävät tärkeinä ostamiseen johtavia vaiheita. Eli sellaisia vaiheita mihin voidaan helpommin vaikuttaa sekä kehittää ja näiden kautta syntyä tulosta eli ostamista.

Asiakaspulun ja kosketuspisteiden jälkeen kyselyssä siirryttiin asiakaskokemuksen johtamisen työkaluihin ja mittaamiseen. Erilaiset strategiatyökalut, esimerkiksi SWOT-analyysi ja sinisen meren strategia, ovat kyselyyn vastanneille yrityksillä tasaisesti tuttuja tai tuntemattomia. Työkalut eivät ole lainkaan tuttuja 32 prosentille yrityksistä, mutta vastaavasti 14 % nämä ovat erittäin hyvin tuttuja. Vastaukset jakaantuvat varsin tasaisesti asteikolla 1–5. Luultavasti syynä on se, että samoja strategiatyökaluja käytetään varsin laajasti myös muissa yritysten kehittämissuunnitelmissa kuin vain asiakaskokemuksen johtamisessa.

96 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä kokee, että heidän asiakkaansa ovat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä yrityksen toimintaan. Lisäksi asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen mittaamista pidetään laajasti tärkeänä. 79 % vastanneista on sitä mieltä, että mittaaminen on tärkeää tai erittäin tärkeää. Kuitenkaan

konkreettisia työkaluja näiden mittaamiseen ei yrityksillä juurikaan ole käytössä (kuvio 10). Pääosin mielikuva asiakastyytyväisyydestä muodostuu avoimen palautteen myötä, näin vastasi 52 %. Asiakastyytyväisyyskysely on käytössä 22 % vastanneista. Vapaan sanan kentässä korostuu asiakkaan pysyvyys. Kuitenkin 54 % yrityksistä ei käytä mittaamiseen minkäänlaisia työkaluja. Tärkeää on myös huomioida, että kyselyssä liikevaihdon muutoksella ei ole merkittävää muutosta kyselyn tuloksiin. Eli niin sanotusti isommilla yrityksillä ei ole käytössään enempää työkaluja kuin pienemmilläkään. Taustalla on luultavasti toimialan ominaisuus ja yleinen ilmiö. Asiakastyytyväisyyskyselyt ja -mittarit ovat arkipäiväisiä ja laajasti käytettyjä kuluttajamarkkinoilla. LVI-toimialan yritykset toimivat paljon yritysmarkkinassa ja yhteistyötä tehdään jatkuvasti samojen kumppaneiden kanssa. Luultavasti ei tunnisteta tarvetta mittareille.



Kuvio 10. Yritysten käyttämät asiakastyytyväisyyden- ja kokemuksen mittarit.

34 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä näkee tarpeen kehittää asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen seuranta. Vastaavasti 30 % yrityksistä ei näe tälle tarvetta. Suurin osuus yrityksistä, eli 36 %, ei osaa sanoa pitäisikö tätä osa-

aluetta kehittää. On yllättävää, että näin moni yritys empii kantaansa asian suhteen. Luultavasti yritykset eivät tunnista seurannan suoraa yhteyttä yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Kyselyn perusteella voidaan todeta LVI-alan yritysten laajalti valinneen asiakkaan toimintansa keskiöön. Yritykset myös pitävät yhteydenpitoa tärkeänä asiana asiakashoidossa ja -palvelussa. Eri strategiset työkalut asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen ovat osittain tuttuja. Tuntuma asiakastyytyväisyydestä on hyvä, mutta tämä perustuu vapaasti saatuun palautteeseen, ei niinkään mitattavaan tietoon. Vaikka asiakaskokemusta pidetään tärkeänä, laajaa halua kehittää tämän seuranta on vain 34 prosentilla yrityksistä.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja seuranta voivat olla hyviä apuvälineitä usealle yritykselle. Yleensä nämä antavat tiedon kehittämistapeista ennen kuin asiakas äänestää jaloillaan. Suuri haaste LVI-alalla on ymmärtää ja uskoa tämän asian paikkansapitävyys.

7 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN VESIANTTILALLA

Asiakaskokemuksen johtamista Vesianttilalla tutkittiin havainnoimalla ja haastatteleamalla toimitusjohtaja Ville Ylianttilaa (liite 2). Asiakaskokemusta on kehitetty suunnitelmallisesti viimeisen kolmen vuoden aikana yhdessä muun toiminnan kanssa. Seuraavat askeleet kehittämisessä ovat ajankohtaisia ja käynnissä tällä hetkellä.

7.1 Asiakashoito projektin alussa

Vesianttila kasvoi vuosina 2020 ja 2021 noin 1 miljoonan euron liikevaihtoon (Suomen Asiakastieto 2024). Kehityksen myötä resurssit hyvään asiakashoitoon osoittautuivat rajallisiksi. Taustalla oli myös tappiollinen tilikausi 2/2020–2/2021, mikä loi painetta toiminnan kehittämiseen.

Yrityksessä on aina tunnistettu tarve nopealle ja hyvälle asiakaspalvelulle varsinkin asiakaspolun alkupäässä. Asiakaskokemuksen hyvä hoito heti alkuvaiheessa synnyttää luotettavuutta, on ratkaisevaa kaupan kannalta ja voi tuoda jopa parempaa katetta. Noin kolme vuotta sitten tämä alkoi hiipumaan. Ville Ylianttila toteaa haastattelussa, että operatiivisen toiminnan lisäksi hän joutui yksin hoitamaan muun muassa myynti- ja ostolaskut, urakkalaskennan sekä asiakaspalvelun. Työmäärä alkoi kasaantumaan ja jonossa viimeisimmät saattoivat jäädä kokonaan ilman vastausta. Yritykseen palkattiin lokakuussa 2021 projektipäällikkö ratkaisuna ongelmaan. Projektipäällikön yhtenä merkittävänä vastuualueena on asiakashoito.

Vesianttilalla asiakaskontaktiin vastataan viimeistään seuraavana päivänä. Lisäksi kohteeseen sovitaan kartoituskäynti hyvin matalalla. Kartoituskäynti on maksuton ja sitä mainostetaan muun muassa verkkosivuilla. On tärkeää, että asiakas tulee kuulluksi ja huomioituksi. Ville Ylianttilan mukaan varsinkin varsinaiseen työsuoritteeseen liittymättömät asiat ovat tärkeitä kartoituskäynnillä. Yritys saa käynnillä asiakkaan silmissä kasvot ja tämä herättää luottamusta sekä helpottaa ostopäätöstä. Tuloksellisuuden kannalta tämä antaa erinomaiset mahdollisuudet lisäarvoon. Vesianttilan malli on saanutkin asiakkailta kiitosta. Tällä tavalla yritys erottautuu edukseen kilpailuilla markkinoilla.

Toimintatapa ei rajoitu ainoastaan kuluttajamarkkinaan. Myös taloyhtiö- ja yritysasiakkaita pyritään palvelemaan samalla nopeudella. Yrityksessä uskotaan, että tämä antaa ammattimaisen kuvan sekä lisää yleistä arvostusta ja uskottavuutta. Ville Ylianttila näkee tässä pienen eron kuluttajamarkkinaan. Esimerkiksi taloyhtiömaailmassa ei ole totuttu yhtä nopeaan reagointiaikaan kuin kuluttajapuolella. Joissain tilanteissa voidaan edetä liiankin nopeaa, jolloin varsinaisen asian hoito jää jälkeen. Eli taloyhtiömarkkinassa on tärkeää edetä vaiheittain ja olla näissä vaiheissa oikea-aikainen.

Taloyhtiöiden hankkeet kilpailutetaan yleensä konsulttitoimistojen kautta. Tarjouskilpailua edeltää suunnitteluvaihe ja suunnitellun yhteydessä määritellään hankkeen laajuus ja mitä siinä lähdetään toteuttamaan. Konsultti rajaa urakan sisällön tarjouspyynnölle. Yleensä laskentavaiheessa järjestetään näyttö kohteessa. Vesianttila pyrkii osallistumaan kaikkiin kohdenäyttöihin. Sen lisäksi, että kohteen konkreettinen näkeminen helpottaa tarjouslaskentaa, näytöllä voi olla myös läsnä taloyhtiön hallituksen jäseniä ja heille yritys tulee tutuksi jo tässä kohtaa.

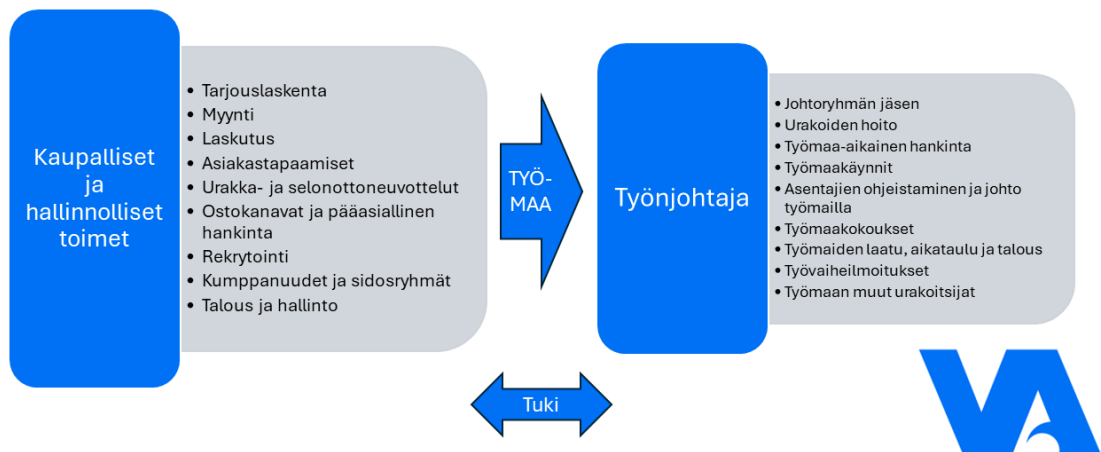
Taloyhtiöt pyytävät toimittamaan tarjoukset tarjouspyynnön mukaisella kaavakkeella liitteineen määräaikaan mennessä. Vesianttilan tavoite on toimittaa aina tarjoukset juuri pyydettyjen kriteerien mukaan. Konsulttipuolelta on tullut laajasti kiitosta toiminnasta. Ville Ylianttila arvioi, että vaikka taloyhtiöiden hankkeissa raha on ratkaisevin tekijä, niin oikeilla toimintatavoilla voi kuitenkin olla iso merkitys siinä kohtaa, kun tarjoukset ovat lähellä toisiaan. Joitakin näyttöjä tästä on viime vuosina tullutkin.

Yrityksen kehitys asiakashoidossa on ollut erinomaista viimeisen kolmen vuoden aikana. Hiljattain on uusittu verkkosivut, Facebook ja Instagram. Lisäksi Google Ads-hakutoimintoja on parannettu. Näillä pyritään parantamaan erityisesti asiakaspöytäkirjojen ensimmäisiä vaiheita impulssia, tietoisuutta ja harkintaa.

Viimeaikaiset arviot tulevasta kasvusta ovat hyvin lupaavia. Viimeisen kahden tilikauden liikevaihto on ollut noin 1,5 miljoonaa euroa. Kuluvan tilikauden kasvun odotetaan olevan hyvin voimakasta. Yritys on jokseenkin samassa tilanteessa kuin kolme vuotta sitten edellisen kasvun alkaessa. Ville Ylianttilan mukaan elintärkeää kasvulle on asiakkaan pitäminen ja mahdollisimman hyvä palveleminen.

Jotta asiakaspalvelua pystytään pitämään yllä ja kehittämään edelleen on yritykseen päätetty palkata työnjohtaja. Työnjohtajan ja muiden roolien täsmennys vaatii organisaatiomuutoksen. Vastuualueiden jakoa hahmoteltiin helmikuussa 2024 johtoryhmän kokouksessa (kuvio 11). Tarkoituksena on siirtää hankkeiden operatiivinen toteutus työnjohtajan vastuulle. Kun projekti on saatu alkuhoidon, urakkalaskennan, tarjousvaiheen, selonotto- ja urakkaneuvotteluiden jälkeen tilaukseksi, siirretään se työnjohtajalle.

Vesianttila Oy organisaatiomuutos



Kuvio 11. Vesianttila Oy:n organisaatiomuutos.

Kun tuotanto on tarkasti rajattu omalle vastuuhenkilölleen, se mahdollistaa asiakaspalvelun hyvän hoitamisen muilla asiakaspulun vaiheilla. Tämä tehostaa asiakaskokemuksen johtamista ja antaa mahdollisuuden kasvun jatkumiseen sekä tuloksen parantamiseen. Tuotanto on toki myös itsessään yksi tärkeimmistä asiakaspulun vaiheista. Työnjohtajan rekrytointi on selvä kehitysaskel operatiivisessa työssä, joka lisäksi vapauttaa resursseja muuhun yritystoiminnan hoitoon.

7.2 Asukasinfo taloyhtiöhankeissa

Taloyhtiöhankeiden aloitukseen liittyy asukkaille pidettävä asukasinfo. Asukasinfossa kerrotaan asukkaille mitä hankkeessa tullaan tekemään, kauan tämä kestää ja miten se vaikuttaa asumiseen.

Vesianttila piti ensimmäisen asukasinfon As Oy Purilaksen vesijohtosaneeraukseen liittyen syksyllä 2022. Pyyntö asukasinfoon tuli isännöitsijältä ja hankkeen valvojalta. Info pidettiin ennen yhtiökokousta taloyhtiön tiloissa. Taloyhtiön hallitus oli esittänyt Vesianttilaa hankkeen pääurakoitsijaksi ja yhtiökokouksessa päätettiin hankkeen aloittamisesta sekä lopullisesta urakoitsijavalinnasta.

Ville Ylianttila oli tuolloin yllättynyt, kuinka moni yhtiökokoukseen osallistuneista asukkaista ei tiennyt suunnitellusta vesijohtoremontista. Kohteeseen oli tuossa vaiheessa jo tehty LVI-suunnitelmat, järjestetty kohteen näyttö ja suoritettu urakan kilpailutus. Osa asukkaista kuitenkin kuuli remontista ensimmäistä kertaa urakoitsijalta, jota oltiin esittämässä hanketta toteuttamaan. Urakoitsija toisin sanoen antoi kasvot koko projektille. Tällaisessa tilanteessa asukasinfon merkitys korostuu entisestään.

Asukkaille tärkein asia on saada tietää, miten remontti vaikuttaa heidän elämään ja mitä remontti vaatii heiltä. Alkushokki remontista tulee asukasinfossa. Toinen shokki tulee, kun työt konkreettisesti kohteessa aloitetaan. Tuossa kohtaa asukas palaa ajatuksissaan annettuun informaatioon ja huomaa monen asian olleen sellainen, mistä heille on kerrottu. Vesianttilalla on huomattu, että tämä informaatio auttaa koko hankkeen läpivientiä. Hankkeen aikana syntyy useita kosketuspisteitä, esimerkiksi tiedote asuntojen suojauksista ja vesikatkoista, käynnit ja työvaiheet asunnoissa, erilaiset tarkastukset, mahdolliset reklamaatiot. Osa näistä kosketuspisteistä koetaan väistämättömästi myös negatiivisina. Kun informaatio on alusta asti ajantasaista ja todellista asiaa, pehmentää se näitä negatiivisia tuntemuksia. Remontista tulee kuitenkin aina asumiselle haittaa ja kaikki ymmärtävät sen. Tiedottamisen täytyy olla myös alun jälkeen täsmällistä ja oikea-aikaista. Tärkeintä on, että koko projektin ajan asukas tietää mitä tapahtuu.

Asukasinfo osallistaa asukkaan hankkeeseen. Ville Ylianttilan mukaan asukas otetaan tietyllä tavalla työhön mukaan. Asukasta esimerkiksi informoidaan irtaimistonsa siirrosta suojaan. Tämä veisi urakoitsijalta valtavan määrän aikaa. Lisäksi asukas tekee tämän mielellään, koska kyse on hänen omaisuudestaan. Tärkeintä on saada tieto etukäteen, milloin ja mitä täytyy tehdä.

Asukasinfo on kehittynyt nopeassa ajassa ensimmäisestä kerrasta. Siitä on tullut Vesianttilalla yksi asiakaskokemuksen johtamisen työkalu. Ensimmäisellä kerralla pyyntö asukasinfosta tuli taloyhtiön suunnalta. Nyttemmin tätä on vaadittu Vesianttilan suunnalta yhtenä osana hankkeen toteutusta. Eli asetelma on käännetty päinvastaiseksi. Asukasinfo on yksi osa Vesianttilan palvelukokonaisuutta, millä yritys toteuttaa taloyhtiöhankkeita.

Kokonaisuutta on kehitetty prosessimaisemmaksi. Asukasinfo pyritään pitämään noin kuukausi ennen töiden aloitusta. Tämän jälkeen hankkeen tiedottaminen aloitetaan noin viikkoa ennen töiden aloitusta. Ville Ylianttilan mukaan ajoituksella on iso merkitys. Liian aikaisin pidetyn infotilaisuuden jälkeen asiat ehtivät unohdettua. Toisaalta liian lähellä toteutusta, asiat eivät ehdi muotoutua asukkaiden mielissä. Informaatio on tärkeää saada taloyhtiön asukkaiden mieliin jalostumaan. Kaikki asukkaat eivät osallistu infotilaisuuteen, mutta tieto alkavasta urakasta yleensä tavoittaa naapureiden kautta. Lähempänä aloitusta alkaa täsmällinen tiedottaminen ja tässä vaiheessa informaatiolle ollaan jo valmiimpia.

Myös asukasinfon monikanavaisuutta on kehitetty. Tarve sähköiselle asukasinfolle on tullut hankkeiden kautta. Vesianttilalle on työstetty PowerPoint-esitys asukasinfon tueksi. Esitys räätälöidään aina taloyhtiö ja hanke kohtaisesti, mutta sisältö teknisestä toteutuksesta on sama. Joskus sähköinen materiaali jaetaan etukäteen ennen fyysistä asukasinfoa. Toisinaan asukasinfo pidetään pelkästään etäyhteydellä. Ylianttilan näkemyksen mukaan joissakin tapauksissa etänä pidetty asukasinfo on jopa toimivampi. Esitys pysyy asiassa ja selkeämpänä.

Asukasinfoa halutaan kehittää edelleen ja seuraava askel on esitys esimerkiksi taloyhtiön käyttövesiremontista verkkosivuille. Esitys tulee kertomaan yleiset asiat vesijohtoremontista, mitkä toteutuvat lähes kaikissa hankkeissa. Se antaa yleiskuvan, millä toteutustavalla Vesianttila toteuttaa tällaiset urakat. Lisäksi se myös kertoo millaisia töitä Vesianttila suorittaa. Esitys auttaa Vesianttilaa pääsemään hankkeisiin kiinni jo siinä vaiheessa, kun taloyhtiöiden edustajat etsivät tietoa remonteista. Eli esityksen tavoitteena on tässäkin segmentissä päästä sinne asiakaspolun alkupäähän.

7.3 Vesianttilan asiakastyytyväisyyskysely

Tarve asiakastyytyväisyyskyselylle kypsyi vuoden 2023 aikana. Vesianttilalla on alusta asti ollut halu kuunnella asiakasta ja kehittää toimintaa tämän pohjalta. Vapaasti annetun palautteen perusteella Vesianttilan asiakkaat ovat tyytyväisiä. Kuitenkin palautteen mitattavuus on puuttunut. Ylianttilan mukaan on tärkeää saada myös epämiellyttävää palautetta, käydä se läpi ja tutkia objektiivisesti omaa toimintaa.

Projekti asiakastyytyväisyystutkimuksen tekemisestä aloitettiin kesällä 2023. Taustalla on liiketoiminnan ja asiakasmäärien kasvu. Liiketoiminta on laajentunut vahvasti taloyhtiöpuolelle, missä yritys toimii usean eri yhteistyökumppanin kanssa. Samalla myös kuluttaja-asiakkaat ovat lisääntyneet ja matkailurakentaminen on pysynyt vahvana.

Asiakastyytyväisyyskysely on haluttu toteuttaa anonyymisti ja automatisoidusti, jolloin vastaajan kynnyks kyselyn täyttöön madaltuu. Rakenne on sidottu asiakaspolkuun. Tiettyjen kosketuspisteiden mittaaminen koetaan tärkeäksi, koska jakamalla kysymykset selkeisiin ajallisiin osiin, tiedetään mitä osaa toiminnassa täytyy kehittää. Lisäksi kysely voidaan rajata juuri niihin asioihin, mitä halutaan tarkastella.

Oikean työkalun valitseminen kyselyn laatimiseen on tärkeää. Työkalun valintaa on helpottanut eri yritysten tarjoamiin kyselyihin vastaaminen. Samalla tutustuu niiden rakenteeseen, kysymyksiin ja mittaustapaan. Näin tunnistaa erilaisia lähestymistapoja ja voi poimia omallekin kyselylle sopivia toteutustapoja.

Vesianttilan asiakastyytyväisyyskysely on toteutettu SurveyMonkey-palvelulla. Palvelu valikoitui helppokäyttöisyyden ja monipuolisuuden perusteella. Kyselyn pystyy vaivatta muokkaamaan vastaamaan yrityksen ilmettä ja brändiä.

Kysely (liite 3) otettiin käyttöön helmikuussa 2024. Kutsuja kyselyyn on kerätty asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta projektien valmistuttua. Kutsujen lisäksi linkki kyselyyn on lisätty yrityksen sähköpostiviestin allekirjoitukseen. Tässä vaiheessa (23.4.2024) kyselylle on kertynyt seitsemän vastausta, joten kovinkaan tarkkoja mittaustuloksia ei pystytä vielä analysoimaan. Kyselyn käyttöönotto on

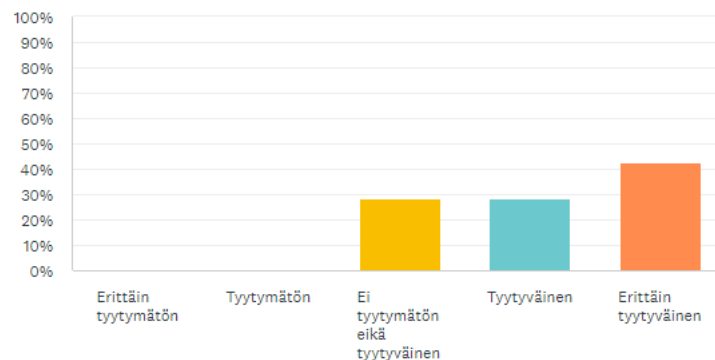
kuitenkin ollut positiivinen kokemus. Ville Ylianttilan mukaan tällä tavalla voi erottaa kilpailijoista: ”En tiedä montakaan alan yritystä, jolla olisi vastaava”.

Kysely alkaa yhdellä lähtötietokysymyksellä. Tässä tiedustellaan vastaajan asiakassuhdetta Vesianttilaan, esimerkiksi onko hän kuluttaja, yritysasiakas tai taloyhtiön edustaja. Lähtötiedon avulla voidaan tarvittaessa rajata ja analysoida tarkemmin eri asiakassegmenttejä.

Viidellä varsinaisella tutkimuskysymyksellä selvitetään kokemusta asiakaspolun eri kosketuspisteistä Vesianttilan toteuttamassa projektissa. Kysymykset liittyvät yhteydenpitoon, asiakkaan kuunteluun, Vesianttilan henkilökuntaan (kuvio 12), lopputulokseen ja jälkimarkkinointiin.

Kuinka tyytyväinen olette Vesianttilan henkilökuntaan ja käytökseen?

Vastattu: 7 Ohitettu: 0



Kuvio 12. Tyytyväisyys Vesianttilan henkilökuntaan.

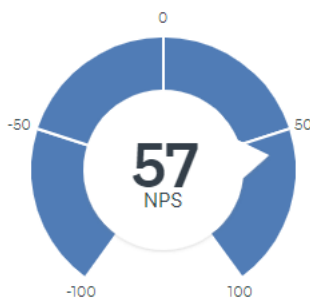
Kyselyn aiheet koetaan yrityksen sisällä tärkeiksi. Aihealueita pystytään myös tarvittaessa helposti vaihtamaan tai kehittämään. Kysely ei myöskään ole liian laaja, jolloin vastaaja todennäköisemmin suorittaa sen loppuun. Toisaalta kysymykset ovat riittävän yleisluontoisia jolloin samat kysymykset koskettavat kaikkia asiakassegmenttejä.

Asiakastyytyväisyyteen on haluttu mitattavuutta ja vertailtavuutta. Tämän vuoksi kyselyn loppupäässä on yrityksen NPS-suosittelemisindeksi (kuvio 13). Tavoitteena

on saada riittävä määrä vastauksia, jotta indeksille saadaan painoarvoa ja se voidaan sisällyttää yrityksen verkkosivuille. NPS on hyvin yleisesti käytetty, joten asiakkaalle tarjoutuu tämän kautta hyvä yleisnäkymä asiakastyytyvyyteen.

Kuinka todennäköisesti suosittelisit Vesianttilaa ystävälle tai työtoverille?

Vastattu: 7 Ohitettu: 0



ARVOSTELIJAT (0-6)	PASSIIVISET (7-8)	SUOSITTELIJAT (9-10)	NET PROMOTER® SCORE
0	43 %	57 %	57
0	3	4	

Kuvio 13. Vesianttilan NPS-suosittelemuindeksi 17.4.2024

Asiakastyytyvyysskyselyn käyttöönotto on ollut tärkeää. Käytön myötä myös kyselyä voidaan kehittää. Vesianttilalla kysely on varsin tuore ja on vielä hankala arvioida tarkemmin, miten se toimii. Toisaalta jo pelkästään kyselyn lanseeraaminen on ollut positiivinen kehitys. Kanava palautteen antamiseen on koettu positiivisena. Tämä vahvistaa Vesianttilan toimintaa asiakaspolun loppupäässä, kun vielä kerran palataan asiakkaan luokse ja kysytään hänen asiakaskokemuksestaan. Ville Ylianttila kokee asiakastyytyvyysskyselyn myös markkinointivälineenä, joka edelleen vahvistaa yrityksen brändiä ja uskottavuutta.

Haasteena on ollut saada kyselylle vastaajia. Käyttöönoton jälkeen kyselykutsua on jaettu hyvin laajasti asiakkaille. Vastaajien osuus on pysynyt kuitenkin maltillisena. Ensimmäisenä kehityskohteenä kyselyn suhteen onkin vastaajien määrän nostaminen. Aktiivista kutsujen jakoa on syytä jatkaa heti projektien valmistuttua. Tämän lisäksi yhdesti lähetetään muistutus kyselystä viikon päästä alkuperäisestä kutsusta. Linkki kyselyyn tullaan myös lisäämään yrityksen verkkosivuille.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat: Mitä on asiakaskokemuksen johtaminen? Miten asiakaskokemus ja sen johtaminen ymmärretään LVI-toimialalla? Millaisia työkaluja asiakaskokemuksen johtamiseen on LVI-alalla? Miten asiakaskokemuksen johtamista voidaan edelleen kehittää? Tutkimuskysymysten lisäksi tavoitteena oli pyrkiä löytämään Vesianttila Oy:n asiakaskokemuksen johtamisen onnistumiset ja mahdolliset puuteet sekä löytää ratkaisuja näiden kehittämiseen.

Asiakaskokemuksen johtamisen teoriaa avattiin alan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perustuen. Lähteinä käytettiin myös varsin tuoreita kansainvälisiä vertaisarvioituja artikkeleita. Tietoteorialla pyrittiin vastaamaan ennen kaikkea ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää ymmärtää, kuinka vahvasti subjektiivinen kokemus on kyseessä. Lisäksi on tärkeää osata asettua asiakkaan rooliin ymmärtääkseen kaikki hänen kokemukseensa vaikuttavat asiat. Asiakaspolku ja sen kosketuspisteet ovat asiakaskokemuksen johtamisen ydintä. Ymmärtämisen muuttaminen yritystoimintaa tukevaksi kannattavaksi strategiaksi ja toiminnoiksi on seuraava askel. Strategian luomiseen ja operatiiviseen toteutukseen käytetään erilaisia työkaluja. Opinnäytetyö tuo esille tärkeimmät tekijät, mitkä vaikuttavat asiakaskokemuksen johtamiseen. Aihetta on paikoin syvennetty LVI-alalla sovellettavien esimerkkien kautta.

Ymmärrystä asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta tutkittiin LVI-alan yrityksille suunnatulla kyselytutkimuksella. Kyselyyn vastasi 50 yritystä koko Suomen laajuudelta. Tutkimuksessa huomattiin lähes kaikkien yritysten valinneen asiakkaan toimintansa keskiöön. Toisaalta asiakaskokemuksen teorian tuntemus on keskivertaisella tasolla ja konkreettisten työkalujen käyttö asiakaskokemuksen mittaamiseen puuttuu laajalti. Asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaiden vapaaehtoisesti antamaan palautteeseen, ei mitattavaan tietoon. Lisäksi valtaosassa yrityksistä ei tunnisteta tarvetta asiakaskokemuksen kuulemisen ja seurannan kehittämiseen. Vallitseva tilanne tarjoaa siis valtavat kehittämismahdollisuudet LVI-alalla. Yritykset, jotka lähtevät systemaattisesti kehittämään asiakaskokemuksen toimintoja, ovat väistämättä vahvoilla kilpailussa. Kehittäminen voidaan

aloittaa hyvin yksinkertaisista asioista, esimerkiksi yhteydenottoon reagoimisen käytänteistä tai viikkopalaverien aloittamisesta käynnissä olevissa projekteissa. Tärkeintä on aloittaa toimintojen tekeminen, missä asiakasta kuunnellaan ja huomioidaan sekä tarvittaessa otetaan mukaan toteutukseen. Kaikki kehittäminen voidaan tehdä niin, että fokus on koko ajan oman yrityksen kilpailukyvyn parantamisessa.

Asiakaskokemuksen johtamisen työkaluja LVI-alalla tutkittiin havainnoimalla Vesianttila Oy:n toimintaa ja haastelemalla yrityksen toimitusjohtajaa. Tarkempaan tarkasteluun valikoitui asiakashoito projektien alussa, asukasinfo taloyhtiöprojekteissa ja hiljattain käyttöön otettu asiakastytyväisyyskysely. Kaikissa tarkasteluissa aiheissa otettiin myös huomioon, millä tavalla näitä voidaan kehittää edelleen.

Kaikkien yhteydenottojen huomioiminen on koettu tärkeäksi Vesianttilalla. Asiakashoidon alussa pyritään nopeasti vastaamaan yhteydenottoon ja sopimaan kartoituskäynti. Toiminnan on huomattu lisäävän luottamuksen tunnetta asiakkaissa ja joissakin tapauksissa helpottavan heidän ostopäätöstänsä. Haasteena on tällä hetkellä yrityksen kasvu. Tämä aiheuttaa haasteita ajan ja resurssien riittävyyteen. Kehittämiskohteena ja ratkaisuna on organisaatiomuutos, missä yritykseen palkataan työnjohtaja hoitamaan operatiivista toimintaa työmailla. Tämä vapauttaa resursseja takaisin asiakashoitoon.

Taloyhtiöille suunnattu asukasinfo on muodostunut lyhyessä ajaksi tärkeäksi osaksi Vesianttilan asiakaskokemuksen johtamista. Asukasinfon on todettu helpottavan projektien läpivientiä. Laadukas informaatio alusta asti ja läpi projektin helpottaa työskentelemistä kohteessa, madaltaa asiakkaiden kynnystä kontaktiin yrityksen kanssa ja vähentää reklamaatioiden määrää. Seuraavaksi Vesianttilan asukasinfoa halutaan kehittää monikanavaisemmaksi. Erilaisia sähköisiä kanavia informaation jakoon lisätään ja esimerkiksi yrityksen verkkosivuille tullaan lisäämään taloyhtiöiden päättäjille suunnattu esitys putkiremontista.

Asiakastytyväisyyskysely on otettu hiljattain käyttöön Vesianttilalla. Asiakastytyväisyyskyselyä työstettiin pääasiassa loppuvuonna 2023 ja alkuvuodesta 2024. Kysely saatiin vastaamaan yrityksen tarpeita ja lisäksi kyselyn ulkoasu noudattelee yrityksen brändi-ilmettä. Asiakkaalle kysely on helppo ja nopea täyttää, minkä

toivotaan madaltavan kynnystä kyselyyn vastaamiselle. Tällä hetkellä selkeä haaste on saada kyselylle vastaajia. Yritys haluaa saada mitattavaa tietoa asiakastyytyväisyydestään ja tämä vaatii enemmän vastauksia. Ratkaisuna on jakaa edelleen aktiivisesti kutsua kyselyyn ja muistuttaa kyselystä. Lisäksi linkki kyselyyn tullaan lisäämään yrityksen verkkosivuille.

Vesianttilan toiminnasta poimitut asiakaskokemuksen johtamisen työkalut ovat muotoutuneet yrityksen kehityskaaren mukana. Toiminnot ovat kehittyneet vuosien varrella ja nyttemmin niitä on alettu muokkaamaan prosesseiksi, esimerkiksi asukasinfon läpivienti. Tämä on osa kehitystä mihin yrityksen kasvu pakottaa ja toisaalta minkä avulla yritys pystyy edelleen kasvamaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli pyrkiä löytämään Vesianttila Oy:n asiakaskokemuksen johtamisen onnistumiset ja mahdolliset puuteet sekä löytää ratkaisuja näiden kehittämiseen. Tavoite onnistuttiin saavuttamaan. Onnistumisia aiheessa ruokkii ennen kaikkea yrityksen aito halu toteuttaa ja kehittää yritystoimintaa asiakkaita varten. Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä tuli esille useita toimintoja, mitkä olivat aiheuttaneet tyytyväisyyttä asiakkaissa ja vaikuttivat myös parempaan yritystoimintaan. Kehitystarpeet tulivat esille ja näihin löytyi myös konkreettisia ratkaisuja, joita on selkeää lähteä toteuttamaan. Vesianttilan fokus on kahdessa asiassa, hyvässä tuotannossa ja hyvässä asiakashoidossa.

Opinnäytetyön tulokset voivat olla usealle yritykselle hyvin hyödyllisiä. Siinä missä opinnäytetyö antaa vahvan peruskäsityksen asiakaskokemuksen johtamisesta, antaa se myös konkreettisia esimerkkejä, miten tätä voi toteuttaa yrityksessä. Vaikka opinnäytetyön toimialana on LVI, samoja asioita voi toteuttaa melkein missä tahansa toimialassa ja yrityksessä. Tärkeää on ymmärtää asiakkaana olevan aina ihminen, oli kyseessä sitten kuluttaja tai yritysasiakas. Hänen asiakaskokemuksensa on täysin subjektiivinen. Kun omaa toimintaa tarkkailee hänen kokemuksensa kautta, löytää myös kehityskohteita. Kehityskohteita parantamalla parantaa myös oman yrityksen kilpailukykyä.

8.1 Opinnäytetyöprosessin reflektointi

Opinnäytetyön aihe valikoitui syksyn 2023 aikana Vesianttilalla käynnissä olevien kehityshankkeiden myötä. Hankkeissa tarjoutui mahdollisuus tarkastella aihetta

systemaattisesti ja segmentoida sitä yrityksen eri toiminnoiksi. Aiheen valinnan taustalla vaikuttivat myös opinnoissa suoritettut kurssit, missä oli käsitelty asiakaskokemuksen johtamista.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin joulukuussa 2023. Opinnäytetyösuunnitelman ja aikataulun luominen auttoivat koko prosessin etenemistä. Suunnitelmassa hahmoteltiin opinnäytetyön tavoitetta, tutkimuskysymyksiä, tietopohjan lähdemateriaalin hankintaa ja tutkimusmenetelmiä. Aikatauluun luotiin eri vaiheet ja välitavoitteet opinnäytetyön valmistumiselle. Aikataulussa pysyttiin läpi prosessin ja osaltaan myös tavoitteet saavutettiin asetettua aikarajaa aiemmin.

Opinnäytetyön työstäminen alkoi tietopohjan kirjoittamisella. Tietopohjan kirjoittamiseen olin varannut kokonaisen lomaviikon töistä ja työstin tietopohjan pääosin valmiiksi tuon viikon aikana. Tässä vaiheessa tutustuin laajasti alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Kirjoittamisen yhteydessä syntyi hyvin vahva osaaminen aiheeseen. Lähteenä käytetty kirjallisuus oli alalla yleisesti tunnustettua materiaalia. Ristiriitaa useiden lähteiden välillä en löytänyt, materiaali oli hyvin toisiaan tukevaa.

Tutkimusvaiheessa sovellettiin opittua teoriaa käytännön esimerkkien kautta. Toimeksiantajan toiminnan havainnointi aidosti opetti asiakaskokemuksen johtamisesta. Esimerkiksi taloyhtiöille suunnatun asukasinfon ymmärtäminen asiakaskokemuksen johtamisena syntyi opinnäytetyön aikana. Tärkeää olikin osata rajata tiettyjä Vesianttilan toimia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Oli ainutlaatuisia tarkastella yrityksen toimintoja tästä kulmasta ja rajata toimintoja asiakaskokemuksen johtamisen työkaluiksi. Prosessin aikana myös yrityksen sisällä laajentui käsitys aiheesta.

Oman havainnoinnin kriittinen tarkastelu voi olla haastavaa. Toisaalta keskustelut Ville Ylianttilan kanssa vahvistivat käsitystä havaituista asioista. Toimintaa peilataan usein suhteessa kilpailijoihin ja markkinatilanteeseen. Opinnäytetyön tekemisen aikana on useaan otteeseen toteutettu tätä samaa analysointia. Opinnäytetyössä havaitut tutkimustulokset kestävät kriittisen tarkastelun, koska niitä on laaja-alaisesti pohdittu.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan erittäin onnistunut. Alussa suunniteltu tarkka aikataulu loi pohjan prosessin läpiviennille. Edes samanaikainen ja täysipäiväinen työnteko ei aiheuttanut haasteita opinnäytetyön valmistumiselle. Päinvastoin tutkimus- ja kehittämisvaiheessa työpäivät autoivat pysymään jatkuvasti aiheessa kiinni. Suurin onnistuminen liittyikin teorian soveltamiseen käytännön työelämässä. Esimerkiksi Vesianttilan organisaatiomuutoksen malli syntyi opinnäytetyön aikana. Muutoksessa ajatus oli nimenomaan hyvän asiakashoidon ja -kokemuksen varmistamisessa.

Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen on yrityksessä jatkuvaa työtä. Jatkokutkimusaiheita voisi tarjoutua joidenkin uusien prosessien myötä. Vesianttilalla nämä voisivat liittyä mahdolliseen edelleen jatkuvaan kasvuun ja sen myötä syntyviin kehittämistarpeisiin. Toinen mielenkiintoinen tutkimus- ja kehittämisaihe olisi löytää keinoja saada yritykset ottamaan laajemmin asiakaskokemuksen johtaminen mukaan toimintaansa. Kuten todettua, LVI-alan yrityksillä on laajaa halua olla vahva asiakaskokemuksessa, mutta ei tunnisteta tarvetta tämän kehittämiselle.

LÄHTEET

Aatsalo, J. 2021. Töitä riittää talotekniikka-alalla, mutta tekijöistä on kova pula. Helsinki: Rakennuslehti. Viitattu 27.4.2024 <https://www.rakennuslehti.fi/2021/10/toita-riittaa-talotekniikka-alalla-mutta-tekijoista-on-kova-pula/>

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

ARE Oy. 2024. Elinvoimaa rakennuksille. Vantaa: ARE Oy. Viitattu 29.2.2024 <https://www.are.fi/>

Clifford, L. & Mehmet, M. 2019. Does the NPS reflect consumer sentiment? A qualitative examination of the NPS using a sentiment analysis approach. International Journal of Market Research, Volume 62, January 2020. Viitattu 1.3.2024 <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1470785319863623>

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L. & Klaus, P. 2020. Moving the Customer Experience Field Forward: Introducing the Touchpoints, Context, Qualities (TCQ) Nomenclature. Journal of Service Reserch, Volume 23, November 2020. Viitattu 27.2.2024 <https://journals-sagepub-com.ez.lapinamk.fi/doi/epub/10.1177/1094670520928390>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum Media Oy.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksena. B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

LVI-Tekniset Urakoitsijat. 2024. Tunnusluvut ja tilastot. Helsinki: LVI-Tekniset Urakoitsijat LVI-TU. Viitattu 25.3.2024 <https://www.lvi-tu.fi/toimiala/tunnusluvut-ja-tilastot/>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy

Peltonen, A. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Helsinki: CC Lakimiesliiton kustannus

Peng, J., Mingze, L., Wang, Z. & Lin, Y. 2020. Transformatinal Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. The Journal of Applied Behavioral Science, Volume 57, September 2021. Viitattu 29.2.2024 <https://journals-sagepub-com.ez.lapinamk.fi/doi/epub/10.1177/0021886320920366>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.

Scott, D. M. 2017. The new rules of marketing & PR. How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases & viral marketing to reach buyers directly. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Steve Jobs – Start with the Customer Experince. Paolo Landoni ENG 12.2.2022. Viitattu 1.3.2024 <https://www.youtube.com/watch?v=QGIUa2sSYFI>

Suomen Asiakastieto. 2024. Helsinki: Suomen Asiakastieto Oy. Viitattu 25.3.2024 <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/vesianttila-oy/26072264/taloustiedot>

Tilastokeskus. 2024. Yritykset toimialoittain (yritysyksikkö), 2018-2022. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 25.3.2024 https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yrty/statfin_yrti_pxt_13vy.px/table/tableViewLayout1/

Watermark Consulting. 2021. 2021 Customer Experience ROI Study. Demonstrating the business vlue of a great customer experience... Regina: Watermark Consulting Viitattu 26.2.2024 <https://watermarkconsult.net/wp-content/uploads/2021/10/Watermark-Consulting-2021-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>

LIITTEET

- Liite 1. Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta
- Liite 2. Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024
- Liite 3. Vesianttila Oy:n asiakastyytyväisyyskysely

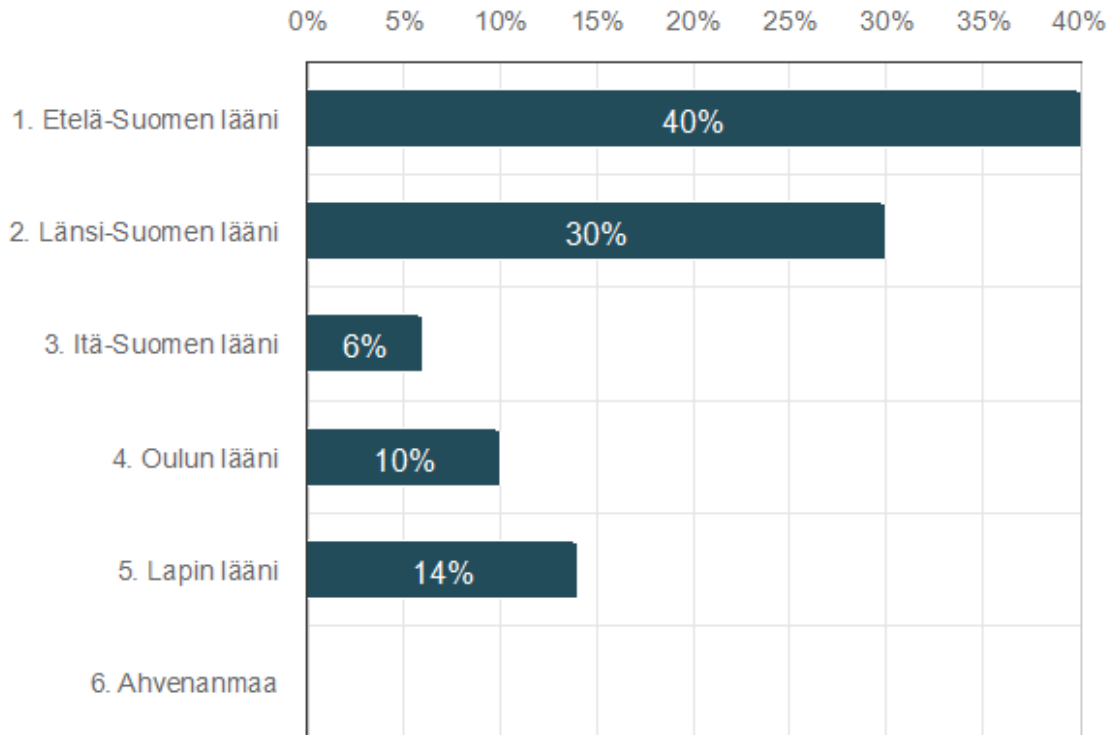
Liite 1 1(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta Perusraportti 1.4.2024

Vastaajien kokonaismäärä: 50

Yrityksenne toimii seuraavalla alueella

Vastaajien määrä: 50

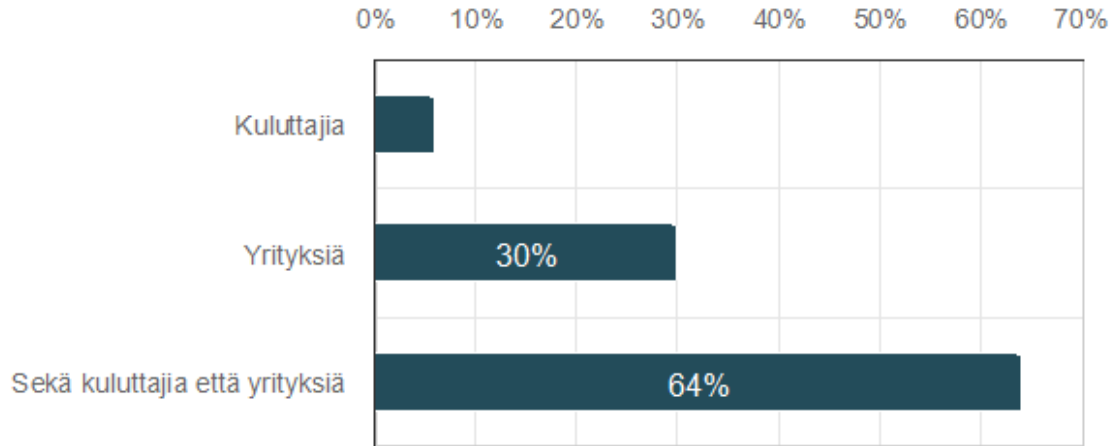


	n	Prosentti
1. Etelä-Suomen lääni	20	40,0%
2. Länsi-Suomen lääni	15	30,0%
3. Itä-Suomen lääni	3	6,0%
4. Oulun lääni	5	10,0%
5. Lapin lääni	7	14,0%
6. Ahvenanmaa	0	0,0%

Liite 1 2(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Asiakkaanne ovat pääosin

Vastaajien määrä: 50

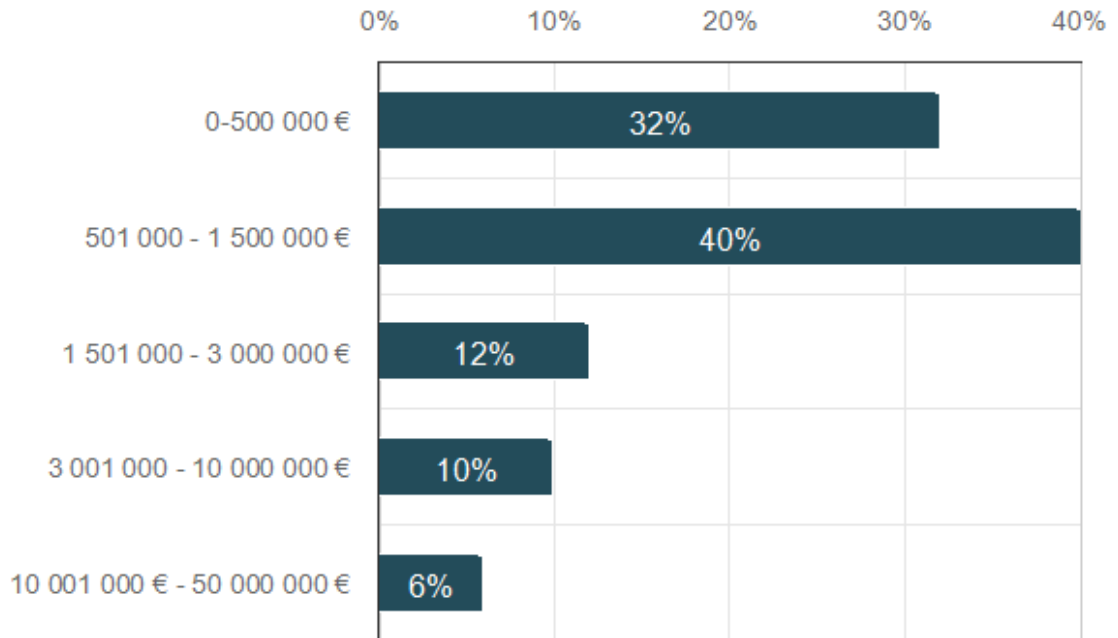


	n	Prosentti
Kuluttajia	3	6,0%
Yrityksiä	15	30,0%
Sekä kuluttajia että yrityksiä	32	64,0%

Liite 1 3(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Yrityksenne liikevaihto on noin

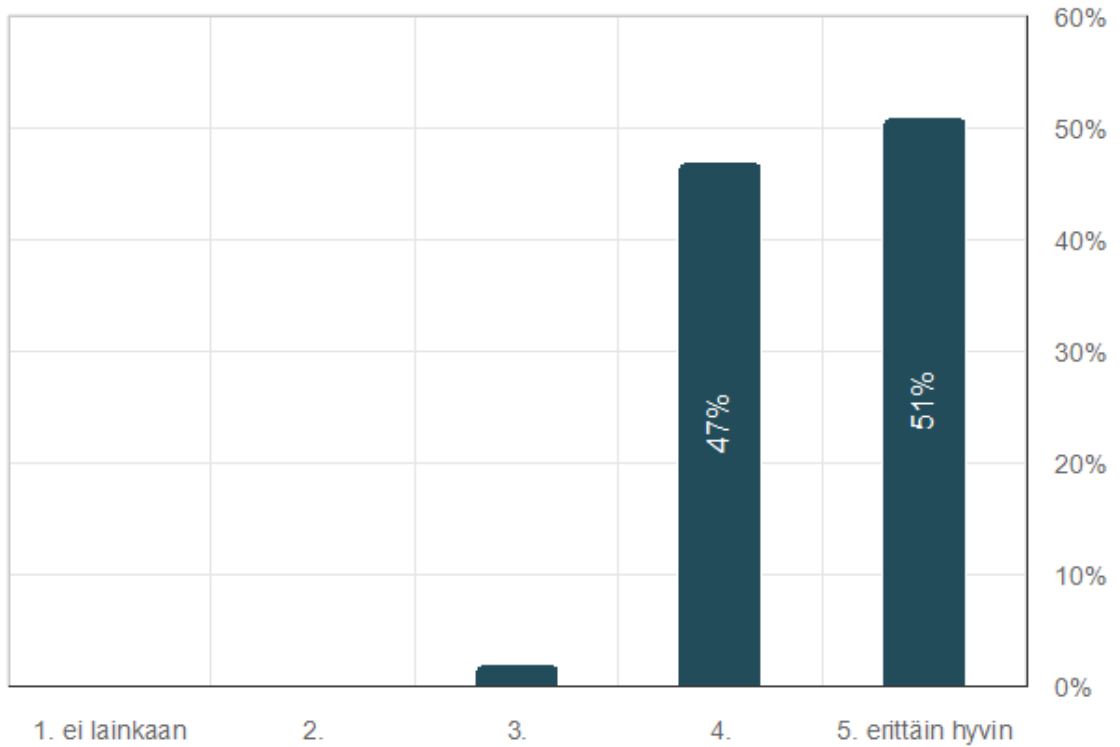
Vastaajien määrä: 50



	n	Prosentti
0-500 000 €	16	32,0%
501 000 - 1 500 000 €	20	40,0%
1 501 000 - 3 000 000 €	6	12,0%
3 001 000 - 10 000 000 €	5	10,0%
10 001 000 € - 50 000 000 €	3	6,0%

Liite 1 4(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

"Asiakas on toimintamme keskiössä" kuvaa yritystänne
Vastaa asteikolla 1-5, missä 1=ei lainkaan, 5=erittäin hyvin
 Vastaajien määrä: 49



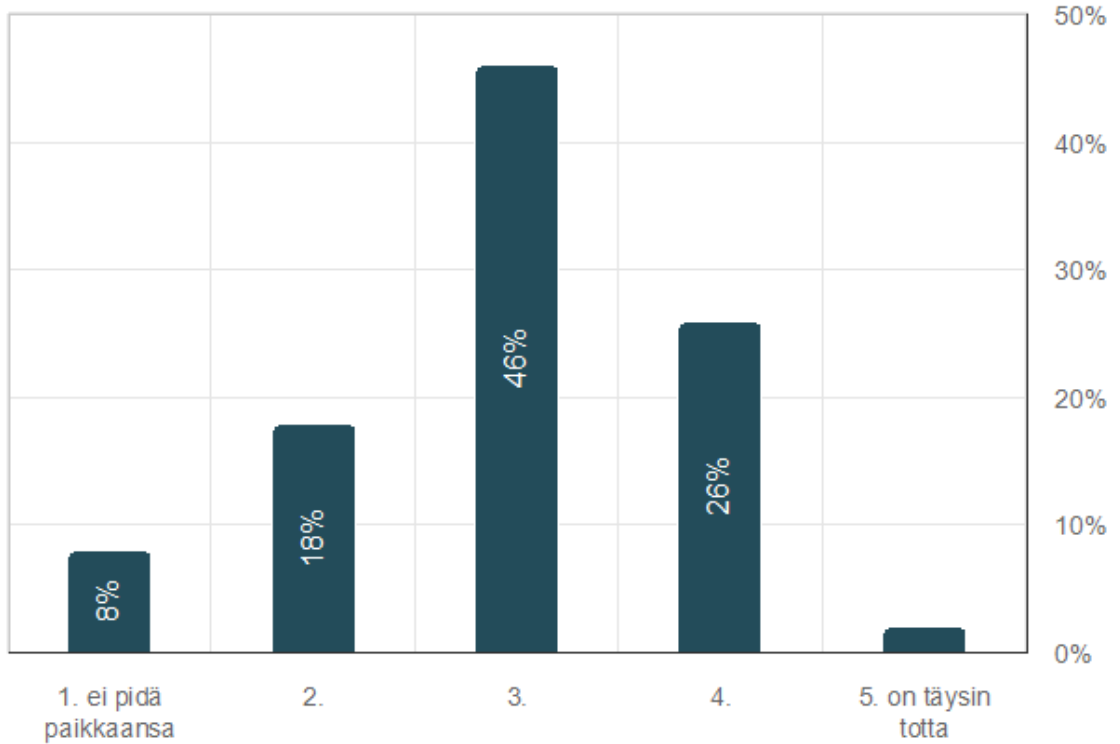
	n	Prosentti
1. ei lainkaan	0	0,0%
2.	0	0,0%
3.	1	2,1%
4.	23	46,9%
5. erittäin hyvin	25	51,0%

Liite 1 5(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Lause "Asiakas on aina oikeassa"

Vastaa asteikolla 1-5, missä 1=ei pidä paikkaansa, 5=on täysin totta

Vastaajien määrä: 50



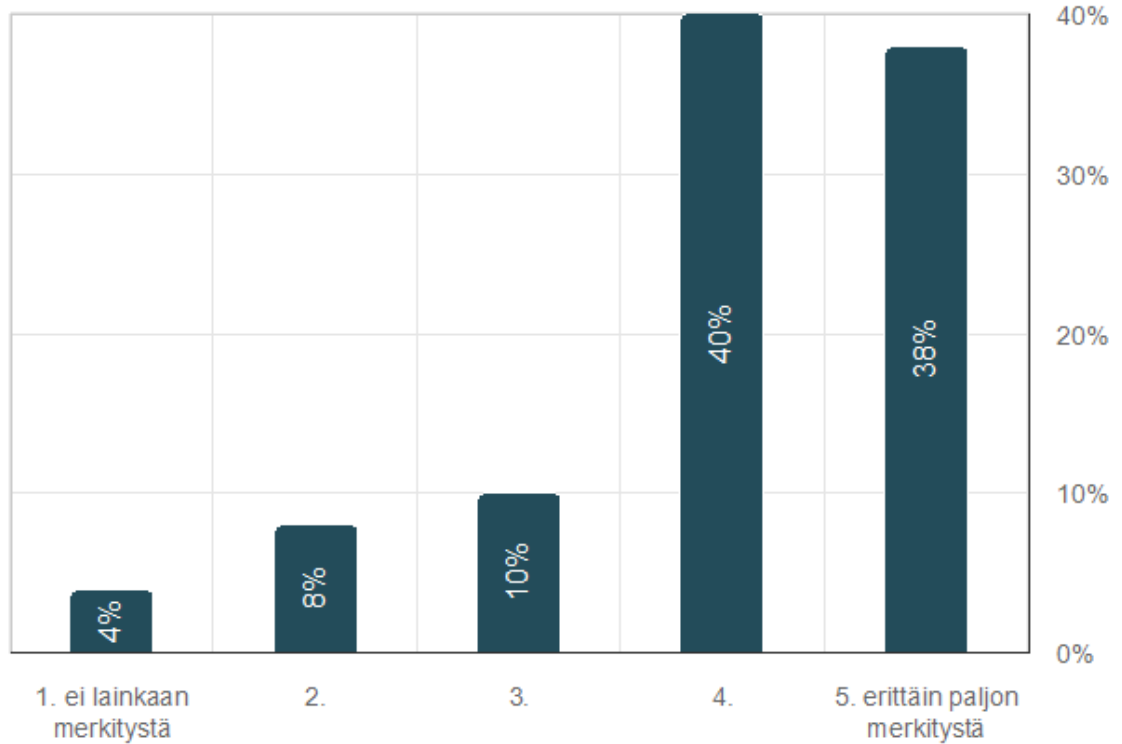
	n	Prosentti
1. ei pidä paikkaansa	4	8,0%
2.	9	18,0%
3.	23	46,0%
4.	13	26,0%
5. on täysin totta	1	2,0%

Liite 1 6(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Kaupan toteutumiseen on merkitystä, otetaanko asiakkaaseen yhteyttä vuorokauden sisällä, viikon sijaan.

Vastaa asteikolla 1-5, missä 1=ei lainkaan merkitystä, 5=erittäin paljon merkitystä

Vastaaajien määrä: 50

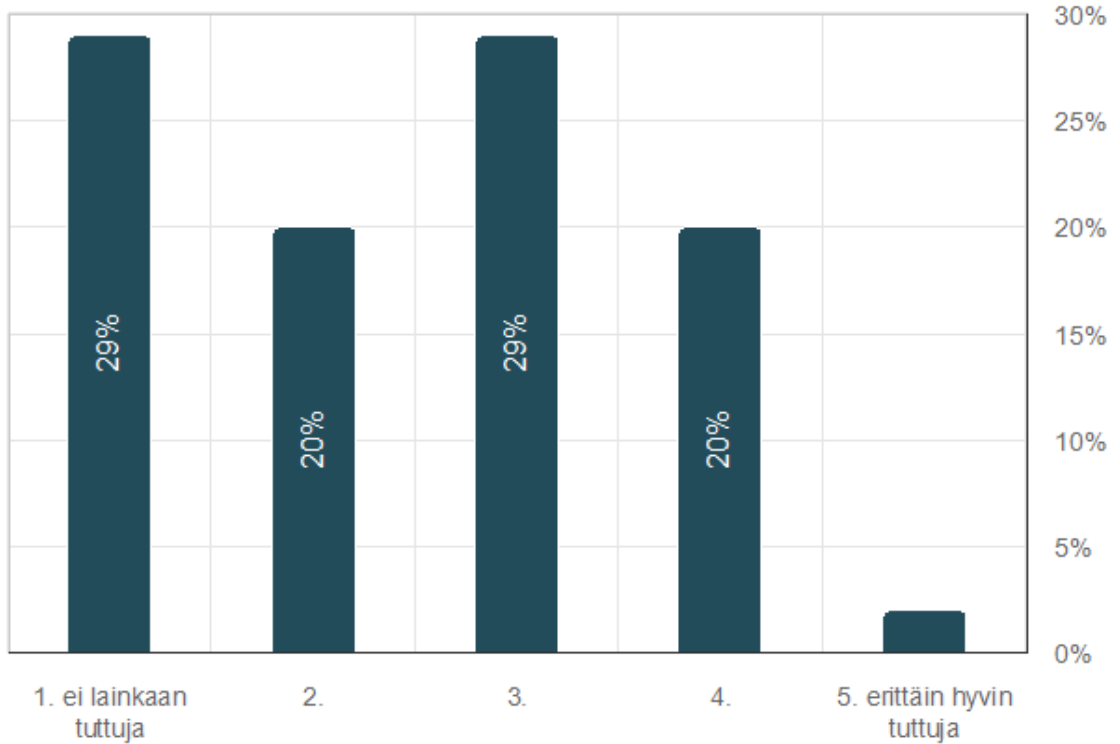


	n	Prosentti
1. ei lainkaan merkitystä	2	4,0%
2.	4	8,0%
3.	5	10,0%
4.	20	40,0%
5. erittäin paljon merkitystä	19	38,0%

Liite 1 7(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Kuinka tuttuja käsitteitä teille ovat asiakaspolku ja kosketuspisteet? Vastaa asteikolla 1-5, missä 1=ei lainkaan tuttuja, 5=erittäin hyvin tuttuja

Vastaajien määrä: 49



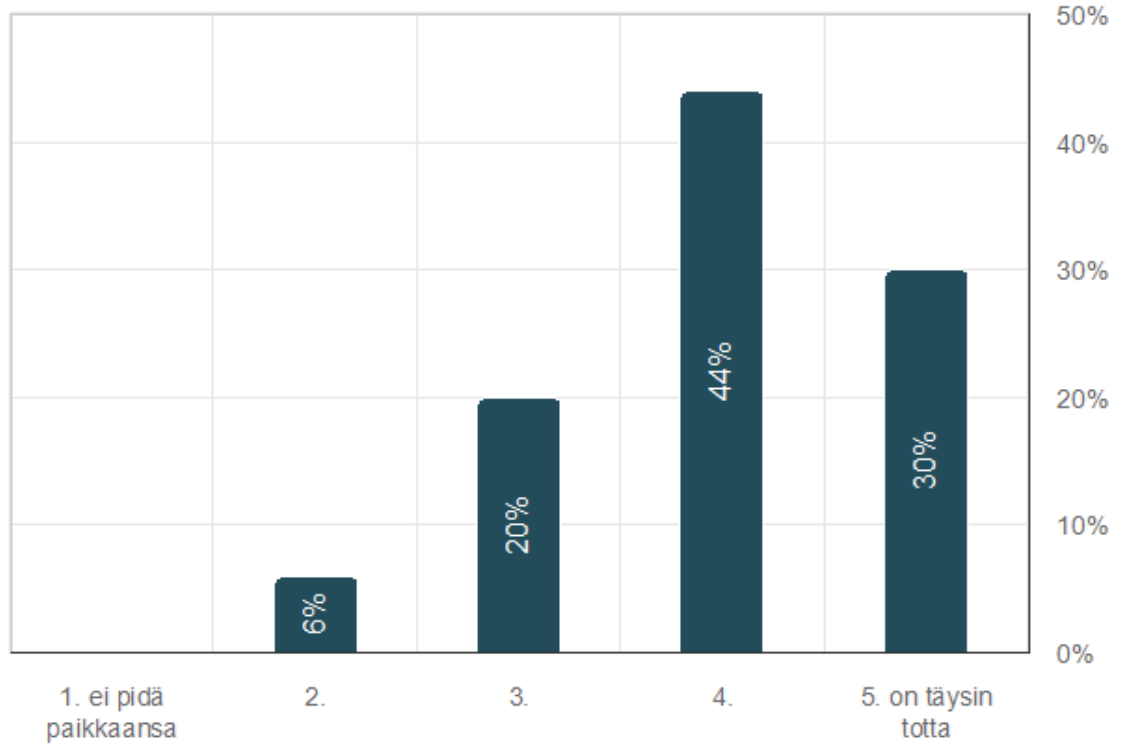
	n	Prosentti
1. ei lainkaan tuttuja	14	28,6%
2.	10	20,4%
3.	14	28,6%
4.	10	20,4%
5. erittäin hyvin tuttuja	1	2,0%

Liite 1 8(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Mitä mieltä olette väitteestä "asiakassuhteen päättäminen on yhtä tärkeä vaihe kuin ostamisen vaihe"

Vastaa asteikolla 1-5, missä 1=ei pidä paikkaansa, 5=on täysin totta

Vastaajien määrä: 50

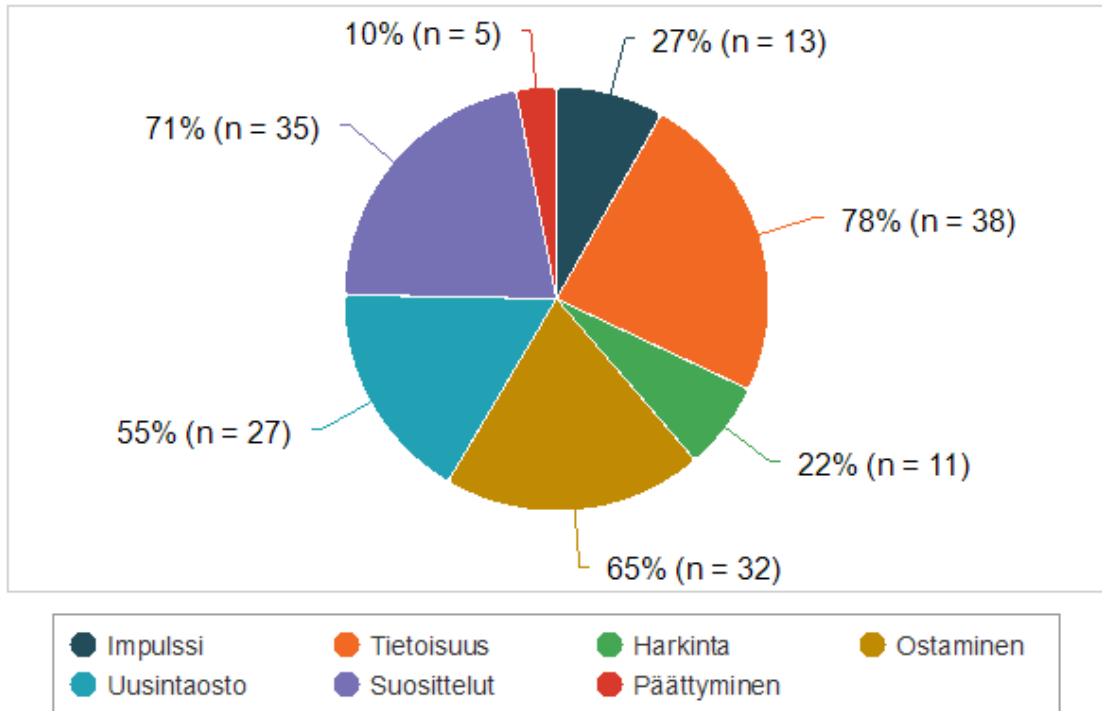


	n	Prosentti
1. ei pidä paikkaansa	0	0,0%
2.	3	6,0%
3.	10	20,0%
4.	22	44,0%
5. on täysin totta	15	30,0%

Liite 1 9(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Kuvassa on kuvattu asiakaspolkua. Valitse siitä tärkeimmät vaiheet. Voit valita useamman vaihtoehdon.

Vastaajien määrä: 49, valittujen vastausten lukumäärä: 161

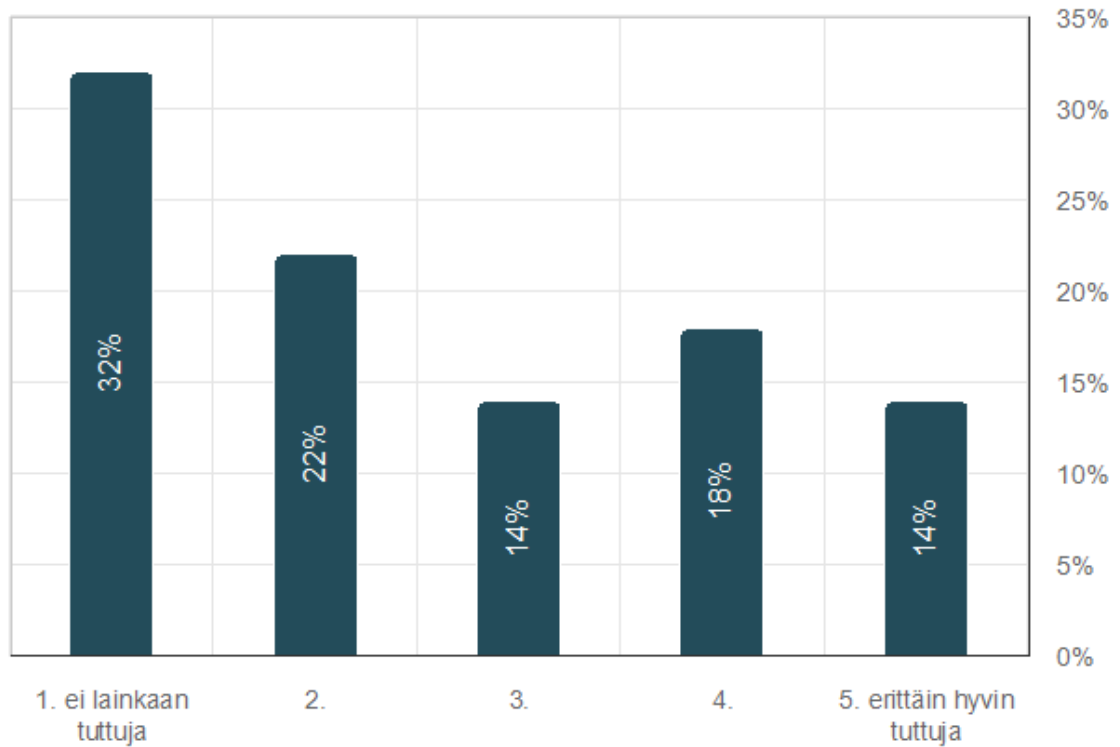


	n	Prosentti
Impulssi	13	26,5%
Tietoisuus	38	77,6%
Harkinta	11	22,4%
Ostaminen	32	65,3%
Uusintaosto	27	55,1%
Suosittelut	35	71,4%
Päättyminen	5	10,2%

Liite 1 10(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Asiakaskokemuksen johtamiseen on useita strategiatyökaluja, esim SWOT-analyysi, sinisen meren strategia, Porterin viiden kilpailukyvn malli. Onko tällaiset työkalut teille tuttuja? Vastaa asteikolla 1-5, missä 1=ei lainkaan tuttuja, 5=erittäin hyvin tuttuja

Vastaaajien määrä: 50



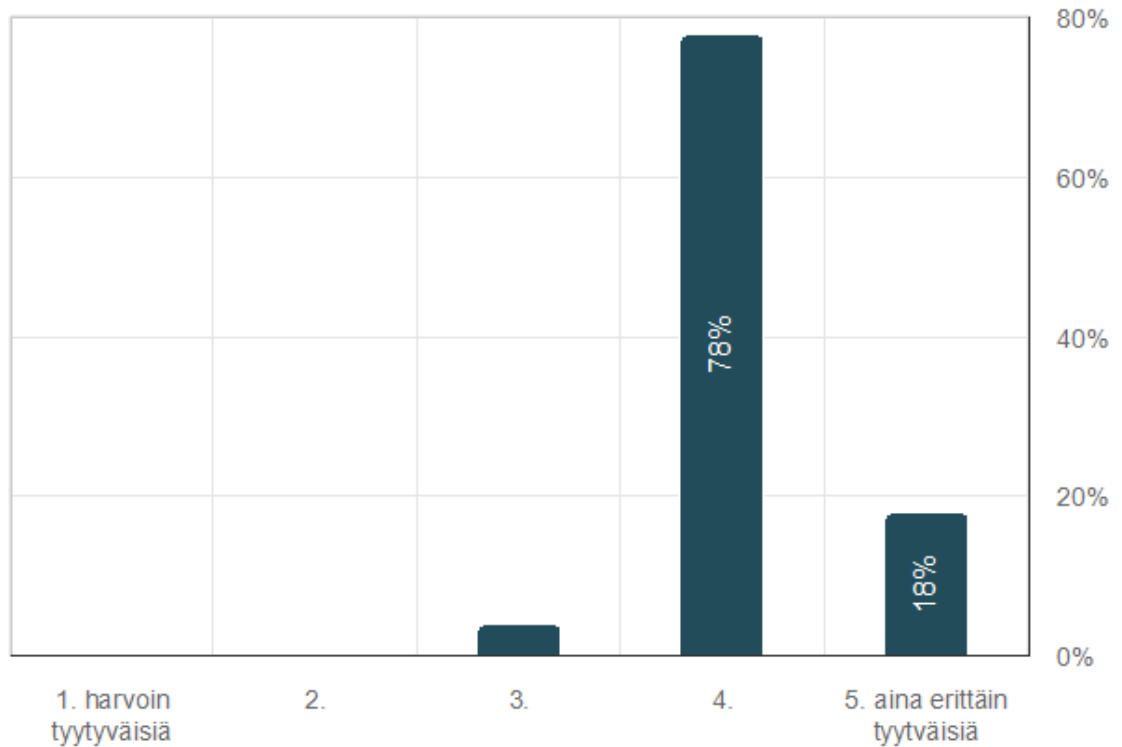
	n	Prosentti
1. ei lainkaan tuttuja	16	32,0%
2.	11	22,0%
3.	7	14,0%
4.	9	18,0%
5. erittäin hyvin tuttuja	7	14,0%

Liite 1 11(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Asiakastyytyväisyys on keskeinen asia yritystoimintaa. Onko teidän asiakkaanne tyytyväisiä?

Vastaa asteikolla 1-5, missä 1=harvoin tyytyväisiä, 5=aina erittäin tyytyväisiä

Vastaaajien määrä: 50



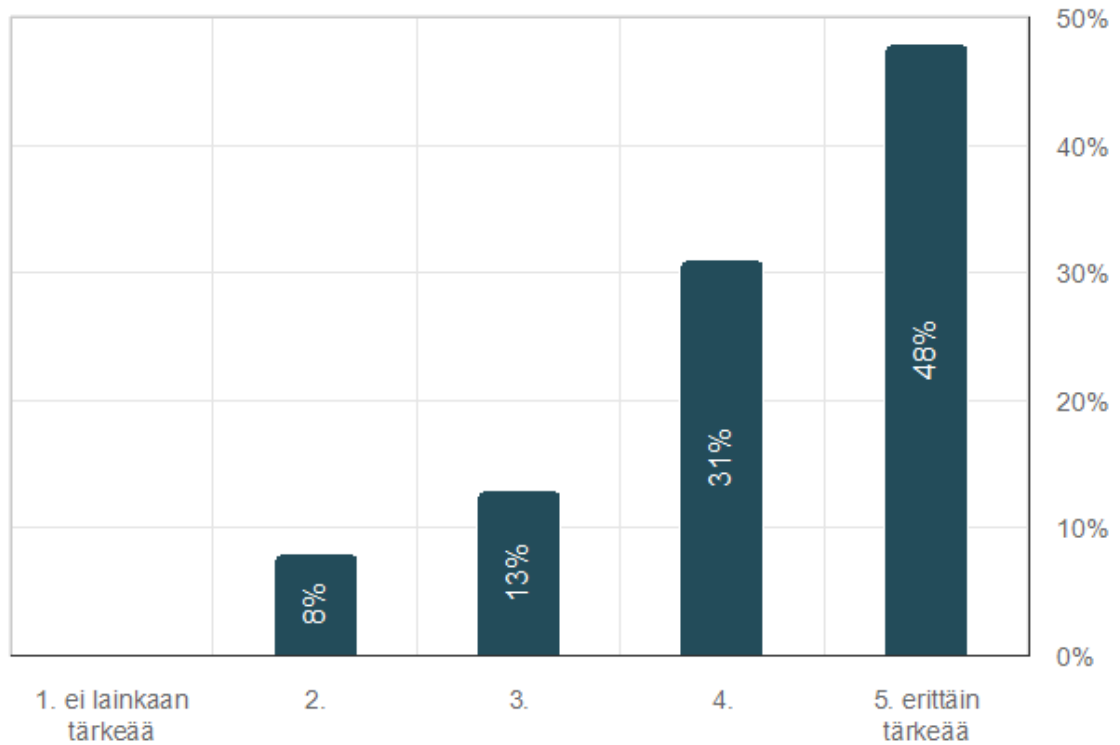
	n	Prosentti
1. harvoin tyytyväisiä	0	0,0%
2.	0	0,0%
3.	2	4,0%
4.	39	78,0%
5. aina erittäin tyytyväisiä	9	18,0%

Liite 1 12(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Kuinka tärkeänä näette asiakastytyvyyden tai -kokemuksen mittaamisen?

Vastaa asteikolla 1-5, missä 1=ei lainkaan tärkeää, 5=erittäin tärkeää

Vastaajien määrä: 48

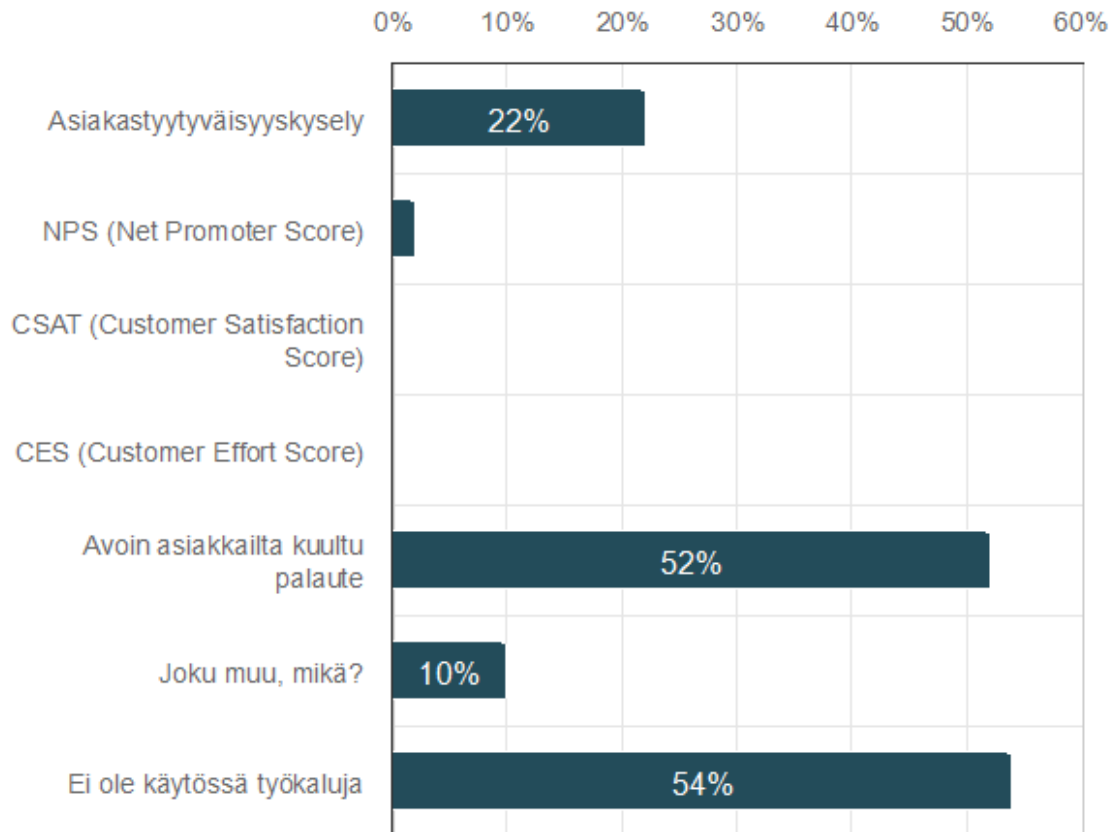


	n	Prosentti
1. ei lainkaan tärkeää	0	0,0%
2.	4	8,3%
3.	6	12,5%
4.	15	31,3%
5. erittäin tärkeää	23	47,9%

Liite 1 13(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Onko yrityksellänne käytössä asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen mittaamiseen työkaluja? Voitte valita useamman vaihtoehdon.

Vastaajien määrä: 50, valittujen vastausten lukumäärä: 70



	n	Prosentti
Asiakastyytyväisyyskysely	11	22,0%
NPS (Net Promoter Score)	1	2,0%
CSAT (Customer Satisfaction Score)	0	0,0%
CES (Customer Effort Score)	0	0,0%
Avoin asiakkailta kuultu palaute	26	52,0%
Joku muu, mikä?	5	10,0%
Ei ole käytössä työkaluja	27	54,0%

Liite 1 14(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

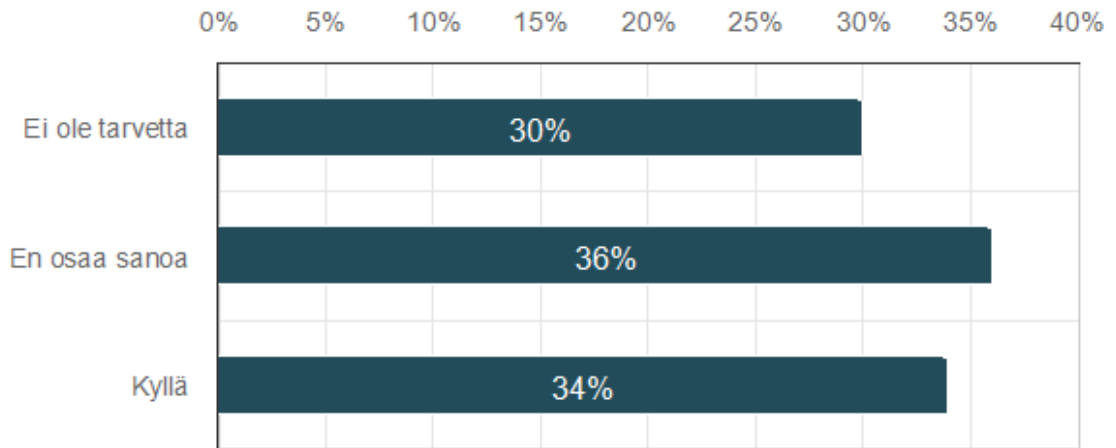
Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Joku muu, mikä?	Asiakaslojaalisuus, mm. pisin asiakassuhde on 33 vuotta, ja edelleen käyttävät meitä.
Joku muu, mikä?	Säännölliset asiakkuudenhoito tapaamiset
Joku muu, mikä?	Webropol
Joku muu, mikä?	jos asiakas pysyy se se tärkein mittari
Joku muu, mikä?	TUOTEARVOSTELUT

Liite 1 15(15). Kysely asiakaskokemuksen johtamisesta

Tulisiko yrityksessänne kehittää asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen seuranta?

Vastaajien määrä: 50



	n	Prosentti
Ei ole tarvetta	15	30,0%
En osaa sanoa	18	36,0%
Kyllä	17	34,0%

Liite 2 1(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Haastattelun aiheina ovat asiakaskontakti projektin alussa, Vesianttilan asukasinfo taloyhtiöprojekteissa ja asiakastyytyväisyyskysely Vesianttilalla.

Haastattelijana Veli-Pekka Paldan.

Asiakaskontakti projektin alussa

Mennään tuohon ensimmäiseen aiheeseen, eli asiakaskontakti projektin alussa. Miten tätä asiakaskontakteihin reagoimista on parannettu, jos ajatellaan lähihistoriaa?

Nopeus, vasteaika, siihen on tietenkin pystytty parantamaan jo pelkästään sillä, että meillä on resurssia tässä päässä (toimisto, toimihenkilö) yhden sijasta kaksi. Ja toisaalta sitten meidän yhtiömme ymmärtää, kuinka tärkeää nimenomaan lyhyt vasteaika on asiakkaalle. Jos mennään jo niin pitkälle, se voi jopa olla se kauppatapahtumaan ratkaiseva tekijä, jos hinta on sama. Että meiltä on oltu, ei välittömästi, mutta mahdollisimman nopeasti yhteydessä. Eli kertauksena, siihen on panostettu, sitä on korostettu ja pyritty päivittäin vastaamaan niihin asiakaskontakteihin. Alkuperäiseen kysymykseen, miten sitä on pyritty parantamaan: Niin nopeus tietenkin, asiasisältö ja se että kaikille lähtökohtaisesti vastataan. Oli se sitten sähköpostia tai puhelu tai mikä tahansa kontakti. Siinä ehkä ne pääasiat.

Muistan että minut rekrytoitiin taloon, sillä taustalla että tänne toimihenkilöpuolelle tarvittiin lisää resursseja. Siinä taisi olla taustalla päätös, että asiakaspalvelua pystytään parantamaan tällä tavalla?

Joo totta. Toimihenkilöpuolelle tarvittiin yritykseen toinenkin, joka alkaa hoitamaan asiakasyhteydet, alkaa sopimaan asiakaskäyntejä ja varsinkin olla kuluttajarajapinnassa. Tietäähän sen itsekkin, että jos johonkin saat nopeasti yhteyden tekniseen kysymykseen liittyen tai asiakaspalvelua, sellainen toimija on vahvoilla. Kun saat nopeasti yhteyden, soitat sinne, vaikka se olisi 10-kertaa kalliimpi (kärjistetysti). Tiedät että asiat hoituvat itsellesi mahdollisimman kevyesti. Sitä taustaa vasten kun ajatellaan yritystoimintaa, niin voikin olla toissijainen kysymys, mitä esimerkiksi maksaa hanan sulkujen vaihto. Asiakkaalle voi olla erittäin tärkeää, saako se vastauksen kysymykseen aamupäivän aikana vai viikon päästä.

Mutta alkuperäiseen kysymykseen, eli mennään niin kauas että ei itse voinut hoitaa kaikkia laskutuksia, laskujen maksuja, urakkalaskentaa, asiakaspalvelua. Siinähän väistämättäkin tulee viipymää ja tietyllä tavalla kasautuu työmäärä. Sitten jonossa viimeisimmät ei välttämättä saa sitä vastausta ollenkaan. Ja onhan siinä myös iso muutos, että puhutaan vastuualueesta organisaatiossa. Ne on nyt jaettu tässä.

Työrytmiin ainakin itsellä tullut semmoista itseohjautuvuutta, että aamulla tulee ensimmäisenä katsottua kaikki sähköpostit ja jos sinne tulee iltapäivän tai illan

Liite 2 2(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

aikana viestejä, niin viimeistään seuraavana aamuna vastaan. Eli oma aika riittää paremmin siihen, että pystyy hoitamaan vastaukset.

Jos ajatellaan aikataulua, niin olisiko ollut noin kolme vuotta sitten se hetki, kun tajusit Vesianttilan tarvitsevan yhden henkilön lisää asiakashoitotehtäviin?

Joo, siinä kohtaa liikevaihto kasvoi lähelle 1 000 000 euroa. Olin tavallaan konttoripuolelle yksin, niin oli se liikaa. Ei ehkä silloin jos ei toimisi kuluttajamarkkinassa ollenkaan, vaan tekisi pelkkää urakointia, se ehkä toimisi vielä. Mutta meilläkin halutaan tosi matalalla kynnyksellä palvella pieniäkin, siis raha määrällisesti pieniä asiakkaita. Töissä se kuormittaa paljon. Asiakaskontaktiin voi mennä niin puhelimitse tai sähköpostilla yllättävän paljon aikaa päivästä.

Minun näkemykseni on, että se korostuu myös urakointipuolella se vasteaika. Siellä valvoja, isännöitsijä, sidosryhmät ja muut pysty toimimaan, jos se heille vastata noin vuorokauden sisällä. Jos sanotaan nyrkkisääntö, niin se on minusta tämä päivän minimi vasteaika. Perusasioista kun puhutaan minusta vuorokauden tai viimeistään seuraavan aamun aikana pitäisi tulla jonkinlainen vastaus. Vaikka se vastaus olisi, ettei voi auttaa tai palataan myöhemmin, mutta että saat jonkin tiedon siitä, että viesti on huomiota ja siihen on reagoitu.

Asiakas tai sidosryhmä saa tiedon minut huomattiin. Nykymaailmaa on paljon nopeampi ja se on tullut myös tähän urakointimaailmaan. Viestittelykulttuurissa olemme jollakin tasolla joutuneet irtautumaan ja vetämään rajaa että mitkä on niitä yhteydenottomuotoja, millä toimimme.

Joku Whatsapp-teksti kuvio on liian nopea niihin asiakassuhteiden hoitamiseen. Se toimii tässä meillä asentajakentässä jollakin lailla, mutta asiakaskontaktin hoitoon se on liian nopea ja minun mielestä matala kynnyksinen.

Kyllä, liian matala kynnyksinen. Asiakasyhteydenotot vaativat monesti vähän asioiden selvittämistä tai vastaavaa. Nopea reagointi Whatsapp:illa ei välttämättä enää ole edes hyvää asiakaspalvelua.

Juuri näin, eli toisin sanoen tämä organisaatio on joutunut rajaamaan niitä toimintatapoja, jotta asiakasyhteydenpito on hyvää. Organisaatio joutuu miettimään millä se keskustele asiakaskentän kanssa. Organisaatio tuo sen esille nettisivuilla tai omalla toiminnolla tai millä tahansa. Mutta ajatellaan sellaista, että vaikka illalla kymmeneltä saat viestin sähköpostiin, niin kukaan ei oleta että siihen tulee vastaus sinä iltana. Vaan katsoisit itsekkin sen seuraavana aamuna. Mutta jos sinulle tulee WhatsApp-viesti kahdeksalta tai kymmeneltä illalla, niin oletetaan vastauksen tulevan vielä samana iltana. Se alusta on sellainen, että oletetaan vastauksen tulevan saman päivän aikana. Eli jos vastaus tuleekin aamulla, niin reagointi on negatiivinen.

Liite 2 3(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Eli tavallaan reagointiaika on ollut liian pitkä. Nuo ovat tärkeitä asioita tunnistaa ja valita ne omat viestintäkanavat. Seuraavaksi voisimme käsitellä asiakaskäyntiä kohteessa. Vesianttilalla on tapana käydä yhteydenoton jälkeensä matalalla kynnyksellä kuluttajakohteissa kartoituskäynnillä. Eli käydään kohteessa katsomassa, mitä asiakas haluaa tilata ja etsitään siihen ratkaisu ja tämän pohjalta tehdään tarjous. Asiakkailta on tullut hyvää palautetta, että erottaudumme tällä tavalla kilpailijoista. Minkälaisia ajatuksia tämä herättää?

Minun on pakko tuohon kompata sen verran, että on myös monelle ihmiselle tärkeintä nähdä tekijä. Mehän pääsääntöisesti menemme katsomaan teknistä puolta ja katsotaan niitä putkilinjoja, kylpyhuoneita, materiaaleja, lävistyksiä ynnä muuta. Mutta hyvin harvoin tulee ajateltua sitä, että se voi olla asiakkaalle paljon tärkeämpi nähdä se tekijä ja kommunikoida jopa muista asioista kuin niistä työasioista. Se minkä värinen putki siellä on ja missä kotelossa se kulkee, niin ostopäätös tapahtuu muulla perusteella. Ei se että meillä on huippu putki tai meillä on nii hyvä kannake tai vastaavaa, ei asiakkaalla kiinnosta se tekninen puoli. Totta kai hän ymmärtää et se on hyvä asia. Varsinkin tuntuu että iäkkäämmällä asiakaspuolella, jos se saa vähän avata niitä omia asioita ja tuntemuksia niin sillä on vaikutusta ostopäätökseen.

Asiakas tulee kuulluksi...

Kyllä, tuntee että hänellä on väliä, tullaan käymään ja kuunnellaan mitä hän haluaa. Ja monestihan ne voi olla ihan muut asiat millä on merkitystä. Esimerkiksi asiakas kysyy voiko tuon taulun samalla kiinnittää, että siitä puuttuu ruuvi. Tai voiko tuon halkokorin siirtää eteiseen. Ja tässä kohtaa joku toinen on että ei se kuulu meidän hommiin, meidän asentajat laittavat vain putkia. Tällä toissijaisella palvelulla on siinä kohtaa suuri merkitys.

Kyllä, tuossa on ääripään esimerkki. Asiakaskäyntiin liittyen luottamuksen rakentaminen on tärkeää. Ja sitten oikeiden ratkaisujen löytäminen. Ennakoasetelmat asiakkaalla voivat olla virheelliset, mutta jos tähän pystyy asiallisesti löytämään oikean ratkaisun, luottamus taas paranee. Ja tällaista palvelua he haluavat ammattilaisilta.

Kyllä ja kerrotaan että miksi. Tuodaan esille, että hei hyvä idea, mutta miksi se voisi olla joku toinen tapa. Kun tätä lähdetään purkamaan niin asiakkaalle tulee sellainen olo, että ratkaisu on räätälöity hänen tapaukseen, vaikka se olisi meille normaali käytäntö. Asiakkaalle syntyy olo, että tässä mietitään nimenomaan heidän tarpeita.

Sitten tullaankin rahalliseen puoleen. Eli kilpailutilanteessahan tässä eletään ja hinnan pitää aina olla oikealla alueella. Mutta mikä on sinun näkemyksesi? Onko näillä asiakaskontaktin hoidoilla ja asiakaskäynneillä merkitystä parempaan tuottoon?

Liite 2 4(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Minun näkemys on, että nämä nimenomaan parantaa tuottoa. Pitää tietenkin miettiä, että mikä on ajankäyttö versus ne lisäeurot, mitkä keskihintaan saadaan päälle. Omalla toiminnalla, mikä eroaa jonkin verran kohteesta ja asiakasta riippuen, on merkitystä. Kun me suoraselkäisesti ja rehdisti kerromme, mistä meidän hinta koostuu, millaisesta palvelusta ja tuotannosta, eli että käytämme tällaisia tuotteita ja käytämme asennukseen tämän verran aikaa. Tällä voi olla mahdollisuus saada se jonkin verran parempi hinta hankkeesta, esim. 6300 euron käyttövesiremontista 6500 euroa. Mutta palaan vielä siihen alkuun, eli meidän käyttämä aikamäärä versus toinen yritys, joka on vetänyt minimitasolle asiakaspalvelun ja saa työstä 6300 euroa, niin onko meillä parempi tuotto? Minun mielestä on, koska pitää myös muistaa että mehän ei ajatella vain kerran asiakasta. Eli että se on vain kerran asiakas ja toivottavasti ei kuulla enää koskaan. Vaan nimenomaan toisinpäin, että me saisimme asiakkaan myös uusimaan tilauksen. Puhumattakaan että hän kertoo naapureille ja sukulaisille palvelusta, tätä kautta saadaan taas lisää kauppaa ja parempaa hintaa. Koska todennäköisesti me päästään sinne sukulaisen luokse tarjoamaan käyttövesiremontti, jopa niin että hän ei enää edes kilpailevaa tarjousta pyydä. Tottakai poikkeuksia on, mutta jos tämänlainen iso kuva otetaan, niin mielellään ajattelen markkinan toimivan näin. Se on strateginen valinta, että laitetaan painoarvoa ja aikaa asiakkaaseen.

Eli voidaanko sanoa, että Vesianttila on asiakaskokemusorganisaatio?

No joo, en osaa sanoa sitä onko se ykkönen. Mutta on se siinä mielessä, että eihän meitä olisi ilman asiakkaita. Se on päivänselvä asia, että mitä enemmän meillä on asiakkaita, niin sen enemmän myös töitä. Ehkä se pitää nähdä nimenomaan noin, että kaikki ne asiat mitä tässä yrityksessä tapahtuu, tehdään kuitenkin asiakkaan tarpeet huomioiden. Jos me ei niitä tarpeita huomioida, niin pikkuhiljaa työmäärä pienenee ja loppupeleissä hävitään. Meillä tehdään asiat aina asiakasta varten, on ne kuluttajia, yrityksiä, taloyhtiöitä, yhteisöjä tai mitä tahansa. Asiakkaalla on aina jokin tarve tai jos ei ole, niin me yritämme tehdä tarve. Mutta lähtökohtaisesti niin että aina mennään auttamaan asiakasta.

Tuota taloyhtiö puoltahan me jo sivusimmekin. Eli asiakaskontaktejahan tulee taloyhtiöiltä, yhteistyökumppaneilta ja yrityksiltä projektien aikana hyvinkin paljon. Miten näet tämän puolen hoidon?

Mainitsikin siitä reagoinnista näihin. Siellä painaa se, että kun tulee yhteydenotto ja kyselyitä niin vastataan siihen kysymykseen oikea asia ja yritetään vastata mahdollisimman nopeasti. Tämä on ehkä semmoinen erottautumisen keino. Ainahan tässäkin herkästi luisuu keskustelu kuluttajakenttään ja sitä hanojen vaihtoja aina mietitään. Mutta jotenkin sitten kun tässä on tehostettu asiakaspalvelutyötä tietoisesti ja mietitty, että minkä takia joku asia tehdään, niin olen alkanut näkemään B2B-kaupassa ja taloyhtiöpuolellakin nimenomaan myyntivalttina tämän. Siellä ehkä korostuu, että asiakaspalvelu tulee vähän jälkijunassa. Eikä sitä ole priorisoitu korkealle. On tavallaan totuttu, että vastauksen saanti kestää. Sidosryhmille, mitä tässä meidän ympärillämme on, korostuu se työ mitä meillä on

Liite 2 5(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

tehty. Eli olemme vastanneet nopeasti ja oikeisiin asioihin. Siitä voi tulla jonkinlainen standardi jollakin aikavälillä. Joka ei siihen pysty niin se ei myöskään täytä niitä urakoitsijan vaatimuksia.

Varmaan sellainen yleinen arvostus ja luottamuksen tunne paranee tällaisessa toimintatavassa. Sidosryhmät luottavat, että tämä on sellainen porukka, joka sanoo oikeat asiat oikeaan aikaan. Ja myös niissä tilanteissa sanovat suoraan, kun eivät tiedä tai jonkun muun kuuluu asia hoitaa.

Ehkä siinä on hiuksen hieno ero, että kuluttajakaupassa on nopein reagoit nopeus ja taloyhtiö tai yritysmaailmassa pieni venymä ja on totuttu, että vastauksessa voi mennä hetken pidempään. Näin ainakin ajattelen. Mutta toisaalta kun tässä puhutaan tätä asiaa auki niin tulee mieleen, että pitäisikö myös samalla nopeudella hoitaa taloyhtiökenttä tai yritys kenttä. Siellä taas on se ongelma ettei siellä olla totuttu samaan nopeuteen. Muut yritykset, valvojat, hallituksen jäsenet ja isännöitsijät eivät ole tottuneet puolen päivän tai tunnin vasteaikaan. Se taas menettää merkityksensä, kun kerkeät vastaamaan asiaan ja kerrot jo seuraavan, jopa kolmannen asian, jolloin ensimmäinen asia hautautuu. Liian nopea reagointi voi siis vaikeuttaa asioiden hoitoa ja päättämistä.

Taloyhtiöiden kilpailutukseen on yleensä LVI-konsulttitoimisto luonut tarjouspyynnön. Tarjouslaskentavaiheeseen sisältyy yleensä näyttö kohteessa. Vesianttila pyrkii aina osallistumaan näihin näyttöihin. Miten näet tämän asiakaskontaktin näkökulmasta?

Siinäkin pitää ajatella niin, että vaikka siellä voi olla konsulttitoimisto, joka on tarjouksen kysyjänä, mutta se on kuitenkin taloyhtiö, joka on työn tilaaja. Näyttö on se ensimmäinen asiakaskontakti.

Ei tarvitse mitään sirkustempuja tehdä, mutta pystyt antamaan hyvän kuvan pienillä asioilla, niin ihan varmasti on positiivinen vaikutus. Se että korvaako se sitä, jos ollaan kalliimpia. Hintaerotusta ei varmaankaan, mutta jatkon kannalta se voi olla niin, että tuleekin tapaus missä siitä on hyötyä. Siis siitä hyvästä asiakaskokemuksesta. Ne näytöthän on vähän ympäröityjä, jos siellä on paljon porukkaa, mutta kyllä sielläkin järkevät ihmiset osaavat tehdä omat johtopäätöksensä.

Tietenkin sitten se, että kun ollaan tuommoisessa yhteisnäytössä, missä on kilpailijoita ja kollegoita, niin siellähän ei välttämättä niitä kaikkia asioita kannata tuoda esille. Eikä voikaan. Se on erityyppinen tilanne, mutta joka tapauksessa siinä on se ensikontakti. Siinähän meillä voisi olla mietinnän paikka, pitäisikö siinä jopa olla niin, että ei menisikään siihen yhteisnäyttöön vaan pyytäisi erillistä näyttöä. Tai että sen yhteiskäytön jälkeen sopisi, että hei voidaanko käydä muuten vielä toisen kerran, että käytäisiin katsomaan tuo ja tuo ja tuo. Mutta toisaalta taloyhtiöpuolella on kuitenkin se hintatekijä niin valtava iso. Jos minä ajattelen, että kuluttajakentässä se on eurot ja se tunne siellä ykköspuolella, niin taloyhtiöpuolella ja yritys puolella raa'asti raha. Jääkö sille tunteelle enää ehkä 10-20 prosenttia vaikutusta, jos se kuluttajapuolella on 50 50.

Liite 2 6(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Kyllä se varmasti raha on merkittävämpi siellä taloyhtiöpuolella. Mutta siten taas ne pienet erot, eli ihmisethän sielläkin päätöksiä tekee. Ja selonottoneuvotteluihin yleensä yksi tai useampi urakoitsija saa kutsun, ketkä on aika lähellä sitä samaa viivaa tarjoushinnan suhteen. Edelleen se luottamus on herättävä voima. Kenestä on kuultu hyvää tai kuka jäi hyvällä tavalla mieleen näytöllä, niin voi olla vahvoilla siellä.

Taloyhtiöiden kilpailutukseen on asetettu ne tietyt prioriteetit ja niihin mennään katsomatta tunteisiin. Luottamushan rakentuu taloyhtiömaailmassa monesta palasesta. Se on vähän erityyppinen kuin kuluttajapuoli. Siellä voi merkata sähköinen materiaali, mitä on toimitettu tarjouspyynnön mukana. Tai esimerkiksi materiaali ennen selonottoneuvottelua tai neuvottelun jälkeen. Ja sitten asukasinfo. Kaikki tämmöiset. Eli se on vähän monisyysempi ja siinä portaittain tuodaan sitä omaa asiaa esille, mitä halutaan korostaa.

Tarjouskilpailustahan me olemme saaneet hyvää palautetta. Eli että toimittamme tarjouksen aina pyydettyssä muodossa ja vaadituilla liitteillä, esimerkiksi yksikköhintaluettelolla. Jätämme tarjouksen ajoissa ja niin edelleen. Tässä on alalla ilmeisesti yrityskentässä lipeämistä. Tällainen varmasti lisää luottamusta meidän yritystämme kohtaan.

Konsulteilta, jotka ovat jatkuvasti eri projekteissa mukana, on tullut tuo palaute. Taloyhtiö, isännöitsijä mukaan lukien, katsoo vain sitä hintaa ja näkee sen asian niin, että hintaeroa on vaikka viidellä tarjouksessa ja että kaikissa on sama tuote. Konsultti tai rakennustoimisto, joka on valittu projektia kilpailuttamaan ja vetämään on nähnyt vaivaa siihen. Ne ovat miettineet miksi tarjouskaavake on eritelty tietyllä tavalla. Tai miksi niitä on kysytty tiettyjä asioita. Niihin vastaamatta jättäminen on heidän silmissään tavallaan hylkääminen. Siinä täytyy hylkäämisen perusteet, eli tarjousta ei ole jätetty tarjouspyynnön mukaisesti. Jolloin se kääntyy niin, että varsinkin siellä päässä se painoarvo on siinä. Se on ikään kuin märkä rätти heidän kasvoilensa. He ovat tehneet työtä tämän eteen ja sitten ei kuitenkaan täydetä niitä pykälä. Eli siellä se varmasti on juuri näin, että se luottamus tulee sitä kautta, että on tehty mitä on pyydetty.

Siinäkin on iso ero jos ollaan amatöörien kanssa tekemisissä. Jos puhutaan taloyhtiönmaailmasta, niin heillä ei ehkä niin isoa painoarvoa tälle asialle ole. Sekin varmaan elää tietynlaista murrosta, kun ennen on totuttu saamaan jollakin kirjepostilla ruutupaperiin kirjoitettu hinta ja allekirjoitus. Nyt tämmöisessä sähköisessä maailmassa varmaan sekin jalostuu pikkuhiljaa. Oma arvio on, että varmasti edetään tarkempaan suuntaan. Eli aika näyttää.

Kun puhuit liitteistä, niin rakennuspuolella yleensäkin vaaditaan näitä paljon. Puhutaan tilaajavastuusta, jossa käytännössä urakoitsijasta halutaan nähdä tietyt asiat jo tarjouksen pyyntivaiheessa, että ne ovat kunnossa. Ja pitääkin olla. Se on hyvä, koska se karsii epäluotettavat toimijat heti lähtöpisteessä pois ja se pakottaa toimimaan niiden tiettyjen sääntöjen mukaan. Kun saa pykälät täyttymään siellä tilaajavastuuportaalissa, se on ehdottomasti plussasektorissa. Nyt vähän

Liite 2 7(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

rönsyilee aiheesta, mutta kun puhutaan tilaajavastuusta niin ehkä siinäkin on tällainen luottamusta herättävä asia. Eli käännettään asiaa siihen suuntaan, että meidän asiamme on nyt tarkistettu, mitäs teillä on antaa vakuudeksi meitä varten. Mekin haluamme olla varmoja siitä, että tilaajan puoli täyttää ne samat vastuut mitä meiltä vaaditaan. Eli onko se positiivinen vai negatiivinen asia, että myös me neuvotteluvaiheessa tai jossakin kohtaa kysytään luottotietoja tai vastaavia asioita. Ehkä aika ei siihen ole vielä kypsä tai sanotaanko, että se olisi ainakin ennenkuulumatonta.

Sitten vielä tähän asiakaskontaktiin ja asiakkuuden alkuun, niin mitä Vesianttilalla olisi seuraavia kehitysaskeleita? Sehän on saatu siitä kolmen vuoden takaisesta tilanteesta paremmalle mallille. Millä saataisiin se edelleen pidettyä tällaisella keskimääräistä paremmalla tasolla ja jopa parannettua?

On aivan selvää, että meidän pitää miettiä millä me sitä nimenomaan parannetaan. Mehän emme missään nimessä ole siinä valmiita eikä maalissa. Vaikka asiat ovatkin parantuneet varmasti potenssiin viisi siihen verrattuna mitä se on ollut. Ja edelleenkin halutaan parantaa potenssiin viisi missä ollaan tällä hetkellä. Ei ole semmoista, että kun sytytetään lamppu ja tehdään nämä asiat näin ja näin niin se on taas parempi. Se jalostuu siinä toiminnan aikana. Tietenkin nyt jos ajatellaan sitä, verkkosivut on uusittu ja pyritty saamaan meidän löydettävyyksi asiakkaan silmissä mahdollisimman helpoksi ja monikanavaiseksi. Sosiaalisen median hyödyntäminen on tullut vasta ihan nyt.

Eli siellä on uudet verkkosivut, Facebook ja Instagram.

Ne ovat ja niitä on pyritty koko ajan parantamaan. Postauksien määrää lisätty ja ollaan esillä siellä, että jos ajatellaan sitä ihan asiakkaan alkutilannetta, että meidät nähdään.

Saavutetaan se impact.

Niin ja sitten asiakas lähtee etsimään tietoa tästä yrityksestä niin se puoli on ihan hiljattain parannettu. Vuoden alussa uusittiin verkkosivut ja sitten sen jälkeen heti Facebookin ja Instagramin puolella. Me ei näitä itse hoideta, vaan meillä on ulkoistettu tämä puoli. He osaavat sen maailman ja vievät sitä asiaa eteenpäin. Eli löydettävyyttä ja esillä oloa, tietyllä tavalla brändimainontaa on parannettu. Vesianttila nousee jossakin somepostauksessa tai google haussa ja asiakas lähtee sitä kautta kontaktoimaan meidän.

Lisäksi asiakkaan tulee törmätä riittävän monta kertaa eri yhteyksissä Vesianttilan nimeen ja logoon. Nähdä vaikka asentajan haalarit tai auton teippauksen. Myöhemmin hänelle syntyy jokin tarve, vaikka hyvin paljon sen jälkeen ja alitajunnasta soi. Että hei mikä se oli ja sitä kautta lähtee etsimään. Kontaktointi tulee sitä kautta ja se ihan alkutaival. Näitä pyritään kehittämään koko ajan. Joudutaan itsekin opettelemaan tätä, kun ei ole tuommoinen brändimarkkinointi ja yleensäkin monikanavainen esilläolo meidän vahvin juttumme. Siihen on löytynyt hyvä kumppani.

Liite 2 8(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Tosiaan tuossa ehkä unohtui se mainitsematta tai sanoitkin sen googlen haun. Sitähän parannettiin hiljattain. Eli GoogleAd hakutoimintoja parannettiin.

Juuri näin, eli sponsoroitua googlen mainontaa. Vähän niin kuin Facebookissa ja muussakin, että pienillä euromääräisiä satsauksilla saadaan klikkauksia näyttökertoja huomattavan paljon enemmän kuin vaikka perinteinen sanomalehti tai jokin printtimedia.

Yksi asia mikä itsellä tuli mieleen tähän liittyen. Olemme ehkä tietyllä tavalla samassa tilanteessa kuin kolme vuotta sitten. Eli nythän liikevaihto on kasvanut parina viime vuonna ja tämänhetkisen ennusteen mukaan tällä tilikaudella kasvaa erittäin paljon. Nythän on ollut ajatuksia, että palkataan ihan erillinen työnjohtaja. Joka alkaa hoitamaan sitä operatiivista työnjoh-toa ja meille taas ehkä jää enemmän paukkuja asiakashoitoon. Voiko olla, että se edelleen parantaa niitä valmiuksia tehdä asiakastyötä ja myynti-työtä?

Sehän on päivän selvää, että se toimii. Seuraavaksi olin tulossa siihen. Eli se ensikontakti on loppupeleissä kaikkein tärkein. Tavalla tai toisella meihin otetaan yhteyttä, mahdollisimman monesta paikasta ja mahdollisimman monen henkilön toimesta, niin se on elintärkeää kasvulle kaikin puolin asiakkaan pitäminen ja sen mahdollisimman hyvä palveleminen. Tämä tulee sitä kautta, että meillä on reagointikyky konttorilla riittävän nopealla tasolla. Totta kai se pitää fokusoida tärkeäksi ja se on hyvällä tasolla. No sitten tämä ennuste, mikä meillä on tällä hetkellä tämän tilikauden liikevaihdosta ja sitä kautta tietenkin työmäärä. Meillä kävisi auttamatta niin, että joko ensikontaktin hoito tai sitten asiakkaan palveleminen siellä työmaalla tai asiakkaan reklamoinnin hoitaminen alkaisi ontumaan. Meillä menisi joko kaikki aika niihin ensikontakteihin tai jo niihin olemassa oleviin asiakkaisiin. Eli nyt on tullut se tilanne vastaan, että me tarvitsemme työnjohtajan. Saadaan selkeämpi työnjako siinä, kun asiakas on kontaktoitu ja mahdollisesti käyty asiakaskäynti tai hoidettu se sähköisesti ja saatu sitä kautta kauppa, että miten me hoidetaan seuraavaksi asiakas. Pyritään palvelemaan asiakas yhtä hyvin kuin siihen asti ja se tulee nimenomaan tämän työnjohtajan kautta. Pystytään tekemään porrastettu tästä. Myynnin jälkeen työnjohtaja hoitaa käytännön asiat siellä kohteessa, tarkoittaen tavarat, asentajat, jätteiden viennit ja niin edelleen. Mahdollisesti loppukäyttöopastukset ja käyttöönnotot siinä voi olla vielä myynnin osaluue, mutta sitä en osaa vielä sanoa. Tämäkin varmasti jalostuu. Ja meille ei riitä asentaja, joka on myös vähän tekee työnjohtotehtäviä, vaan me tarvitaan työnjohtaja jolle me luovutetaan työ siinä vaiheessa kun se alkaa työksi.

Kyllä eli loppuun voidaan todeta, että kasvanut liikevaihto pakottaakin siihen, että palkataan työnjohtaja. Ja tämä taas varmistaa sen, että pystytään toteuttamaan asiakashoito hyvällä tasolla ja jopa kehittämään sitä. Toisaalta tuotanto myös pysyy kunnossa ja kehittyy kun siihenkin on henkilö, joka siihen pääsääntöisesti keskittyy.

Liite 2 9(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Ja tärkeimpänä mainitsin sen, että ehkä me pystyisimme jollakin tavalla tätä asiaa hoitamaan nykyisellä koneistolla. Mutta jos me puhumme kehittämisestä, vaikka sitten sen asiakaskontaktin kehittämisestä ja eteenpäin viemisestä, niin siinähän meillä loppuu paukut. Eli jos meille ei jää yhtään aikaa täällä miettiä, miten me tehdään tuota asiaa paremmaksi, koska meillä menee kaikki energia arkipäiväisten asioiden hoitoon, niin silloin se kehittäminen jää. Ja sitten yhtäkkiä ollaankin siinä tilanteessa, että no nyt me ollaan päästy tietylle tasolle, mutta me ei pääse tästä eteenpäin.

Liite 2 10(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Vesianttilan asukasinfo taloyhtiöprojekteissa

**Seuraavaksi on aiheena Vesianttilan asukasinfo taloyhtiöprojekteissa. Itse muistan, että ensimmäinen mitä olin mukana vetämässä oli As Oy Purilak-
sen käyttövesiremontin asukasinfo loppusyksystä 2022. Millainen toimen-
pide tällainen asukasinfo on?**

Minulla oli ihan sama tilanne, että semmoisena varsinaisena asukasinfona se oli ensimmäinen. Asukasinfo on matalamman kynnyksen tapahtuma, missä kerrotaan asukkaille mitä ollaan tulossa tekemään, miten kauan se kestää ja mitä se vaatii asukkailta ja mitä se vaatii meiltä. Siinä on ehkä ne pääpiirteet ja Purilas oli ensimmäinen ja oli meillekin täysin harjoittelua. Ei semmoista oltu vedetty ja sehän tuli sitä kautta, että isännöitsijä ja rakennuttajakonsultti sitä pyysi. Eli siellä oli taloyhtiön yhtiökokous mitä ennen kerrottiin remontista.

Meitä oli esitetty urakoitsijaksi, mutta yhtiökokouksen päätöstä ei oltu vielä tehty ja menimme kertomaan tästä remontista. Ja silloinhan meillä oli vähän mukana rekvisiittaa: komposiittiputkia ja kupariputkea, sellaista mitä siihen tämmöiseen perinteiseen putkiremonttiin tai käyttövesisaneeraukseen liittyy. Paikalla oli hyvin porukkaa.

Se mikä siinä oli suuri hämmästys ainakin itselle, että suurin osa siitä porukasta ei edes tiennyt, että semmoinen remontti on sinne tulossa. Kuitenkin puhutaan koko kerrostalon käyttövesijohdosta. Asukkaat eivät olleet siitä tietoisia tai totta kai osa oli, mutta osa ei. Oli erittäin tärkeää nähdä mitä se antoi asukkaille. Me kerroimme mitä tehdään pääpiirteissään, mutta ilman sen kummempaa materiaalia. Mutta se oli erittäin tärkeä ainakin minulle siinä mielessä, että näki ja tajusi nimenomaan sen, ettei ne asukkaat, isokaan osa, tiedä mitä siellä taloyhtiössä tapahtuu. Ja siitä voi tulla todella suuri ongelma sitten siinä vaiheessa, kun se lähdetään toteuttamaan se työ. Jos siellä on asukkaita, jotka eivät tiedä, että sinne tullaan tietynä aikana tekemään töitä asuntoihin. Eli asukasinfon tärkeys korostuu nimenomaan meillä tekovaiheessa. Asukkaathan ovat pääsääntöisesti varsinkin vesijohtoremonteissa kotonaan. Taloyhtiössä siis asutaan ja kuitenkin puhutaan oikeista työmaasta. Minusta se ensimmäinen asukasinfo oli erittäin tärkeä kokemus sen vuoksi, että miten me lähdemme kehittämään sitä asiakkaan kokemusta siinä asukasinfossa oikeaan suuntaan ja mitkä ovat ne asiat mihin keskitytään. Eli ei välttämättä tällä taloyhtiöpuolellakaan ole se putken väri tai materiaali tai ulkonäkö se ensisijainen asia.

Vaan niillä nimenomaan merkkää se, että kauanko hänen huoneistossansa ollaan? Kauanko siellä on ne suojapaperit lattiassa? Tuleeko hanasta vettä? Minkälaisia työaikoja noudatetaan? Onko hän lämmöt ja sähköt päällä? Ja silloin kun ollaan taloyhtiön asukasinfossa niin siinä eurotkin voi unohtaa. Ei siinä puhuta enää rahasta, vaan nimenomaan näistä asioista ja se on hirvittävän tärkeää. Jos ajattelee, että tullaan sinun asuntoosi tekemään remonttia, niin kyllä haluat tietää ollaanko siellä kuukausi vai viisi kuukautta. Ja voitko asua siinä koko ajan vai pitääkö olla joku pätkä pois.

Liite 2 11(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Niin se oli ensikosketus asukasinfoon. Sehän on lähtenyt kehittymään kyllä hyvin nopealla tahdilla semmoiseksi mitä se on nyt. Ja siihen on tullut sähköiset materiaalit rinnalle asukasinfoon tueksi. Ja sitten edelleenkin jopa ajattelu, että jos ollaan selonottoneuvotteluissa ja siellä asukasinfo nousee esille, niin vaaditaan itse sitä pidettäväksi. Eli sanotaankin niin päin, että me emme lähde tekemään urakkaa ilman, että me saamme piettää meidän ilmoittamana aikana asukasinfo. Tuli sinne sitten ketä tuli ja vaikkei siellä ole kaikki paikalla, niin se viesti kyllä sitten taloyhtiössä lähtee sitä kautta menemään eteenpäin. Eli naapuri kertoo, että on urakoitsija käynyt kertomassa tällaisista asioista.

Onko tässä käynyt vähän niin, että ensimmäinen asukasinfo meiltä vaadittiin. Valvoja ilmoitti, että tämmöinen olisi hyvä piettää. Me taas menimme sinne, että no kerrotaan ja pidetään. Matkan varrella se onkin avannut meidän omia silmiämme, että tähän on tosi tärkeää ja auttaa meidän työtämme. Se on muuttunut nyt jo siihen, että me nähdään jopa se kilpailuetuna, että pidämme hyvän asukasinfon.

Mielenkiintoinen juuri noin, että meiltä vaadittiin se ja meiltä haluttiin kysyä. Eli taloyhtiö halusi tietoja. Nythän se on kääntynyt niin päin, että me kerrommekin asukkaille, että miten heidän pitää toimia. Sehän pitää hienovaraisesti tehdä, mutta me kerrommekin, että teidän pitää toimia näin ja näin, jolloin me taas parannamme omaa euromääräistä katetta. Asukas onkin tehnyt tietyt, vaikka tavaroitten siirrot meidän puolestamme, jotka me olisimme tehneet muuten itse, jos me ei oltaisi kerrottu sitä. Kun ne sopivasti upottaa sinne asiaan. Eikä se tarkoita sitä, että me voidaan asukkaalla teettää jotakin katon purkutöitä tai vesijohtojen vetoja, ei tietenkään, mutta se että me pystymme vähän ohjaamaan sitä, että hei tyhjennäpä ne kaapit ja otapa siitä terassilta ne kalusteet pois. Eli tämän tyyppisiä asioita, niin se on kääntynytkin niin päin, että asukas otetaan siihen työhön ikään kuin mukaan.

Me osallistetaan asukas siihen projektiin.

Juuri näin ja siitä voi tulla hänelle jopa tärkeämmän tuntoinen asia, kun hän myös itse saa tehdä jotain. Siinäkin on tottakai eroja, että miten asukas suhtautuu. Mutta näkisin tämmöisen kaaren, että kun me pyrimme pitämään asukasinfon hyvissä ajoin ennen projektin aloitusta, esimerkiksi noin kuukausi ennen. Ja kerromme siellä asiat mitkä tulevat vaikuttamaan asumiseen. Ainahan remontista haittaa tulee ja se on osittain epämukavaa, mutta että kaikki on ratkottavissa ja siinä pystyy elämään remontin keskellä. Kun me kerromme niitä ikäviä asioita ja kaikkia näitä vaikutuksia ja mitä heidän pitäisi huomioida niin se alkushokki remontista tulee jo siellä asukasinfossa, eikä sitten kun remonttia aletaan tekemään. Ja kyllä myös remontin alussa tulee seuraava kipupiste, mutta kun me ollaan pidetty se asukasinfo, niin asukas palaa siihen. Hän muistaa, että tästähän puhuttiin ja tästä on kyse. Eli ikävä kipupiste ei tule puun takaa.

Kun miettii asiakaskokemusta, niin projektin aloitus ei tule järkyttävänä shokkina ainakaan niille, jotka siellä asukasinfossa ovat paikalla olleet. Tai

Liite 2 12(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

jotka on kuulleet siitä naapureilta. Koko projektin läpivienti on paljon miellyttävämpää. Korjaa jos olen väärässä, mutta tällainen näkemys minulla on. Eli kun ajatellaan hyvää asiakaskokemusta, vaikka sitten ihan siellä projektin lopussa, niin se saatetaan pedata jo täällä ihan alussa siellä asukasinfossa. Kunhan tuotanto ja kaikki muu menee hyvin läpi projektin.

Se on nimenomaan noin. Jos se lähtee niin sanotusti väärällä jalalla liikkeellä projekti, niin se ei oikene koko aikana. Ja se näkyy myös reklamointien määränä työn luovutuksen jälkeen. Lisäksi sen asukasinfon ajankohdalla on minun mielestäni aika iso merkitys. Jos se on puoli vuotta ennen kuin remontti on alkaa, niin se on liikaa ja kaikki unohtuu. Jos se on viikkoa ennen, niin se on vielä ihan OK. Mutta jos se on päivä ennen niin se on taas liian vähän. Mutta kun otetaan esimerkiksi, vaikka tuo yksi kuukausi. Ja siellä kerrotaan, että teille tulee suojaukset ja te olette ilman saunaa tuon pätkä ja muuta, niin sehän tulee shokkina että ei näin voi tehdä. Asukas voi kuitenkin asua siinä ja se asia jää hautumaan ja siinä käy juuri niin kuin sanoit, että sitten kun sinne mennään töihin tulee se toinen shokki. Jos me emme olisi asukasinfoa pidetty, niin sieltä tulisi 10 sähköpostia ja 17 soittoa, että ei voi tänään tulla, kun heillä on näin ja näin. Kun on kerrottu siellä asukasinfossa, mitä remontti tarkoittaa niin asukas hetken istahtaa ja jättääkin sen viestin laittamatta, koska hän ymmärtää, että tähän muuten kerrottiin. Eli asukas on kerennyt itse tehdä sen päätelmän. Tähän ei poista sitä asiaa, etteikö sieltä voisi ja kannattaisikin tietyistä asioista olla yhteydessä, mutta se shokki on pehmentynyt siinä matkan varrella. Ja se on erittäin tärkeää projektin läpi viemiseksi. Nimenomaan reklamaation herkkyyks laskee koko ajan, kun asukkaat ovat tienneet etukäteen remontin kulun. Lisäksi he tietävät remontin aikana, koska heitä tiedotetaan läpi sen kaaren. Tiedottaminen oikein hoidettuna vähentää reklamaatiota 50%. Se että ei ole tiedotettu ja on menty ilmoittamatta ja kaikkea tällaisista, niin kaikki mitä siellä työmaalla tapahtuu tulee yllätyksenä ja sillä hetkellä se on asukkaalle se kaikista pahin.

Tässä on ehkä vähän semmoinen kulttuurillinen muutos. Ei mennäkään vain sokeasti jonkin työselosteen tai urakkaohjelman mukaan. Että hei, kyllä meillä on oikeus täällä tehdä töitä, kun työselosteessa lukee näin ja näin. Ja että nyt on työaika, eikä meidän tarvitse välittää. On menty enemmän siihen suuntaan, että koitetaan kuunnella ihmistä ja annetaan hänen myös ymmärtää mistä on kyse. Sen verran olen huomannut noissa asukasinfoissa, että ne ovat hyvin vuorovaikutteisia tilanteita. Ja siellähän syntyy ihan todella hyvää keskustelua ja hyviä kysymyksiä. Ihan sellaisia konkreettisia asioita, että vaikkapa millaisia vesikalusteita on tulossa, millaisia hanoja ja niin edelleen.

Joo voidaan ajatella, että se on kaikki lisämyyntiä. Palaan vielä siihen asiakaskokemukseen. Esimerkkinä semmoinen konkreettinen, että jos viet auton huoltoon. Ja siellä onkin autokorjaamo huomannut, että pitää vaihtaa tuo, tuo ja tuo. Ne on vaihdettu ja sinä menet hakemaan auton. On puhuttu, että tämä huolto maksaa 200 €, mutta tuleekin 2000 € lasku. Siinähän haistatetaan pitkä ja päätetään ettei autoa enää koskaan tuohon korjaamoon. No sitten toinen vaihtoehto on se, että

Liite 2 13(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

olet vienyt sen sinne huoltoon ja siellä selviää nämä samat asiat ja ne soittaa, että hei että tässä on muuten tämmöisiä juttuja. Nämä olisi pakko tehdä nyt ja tässä samalla olisi helppo tehdä nämä. Niin sinähän toteat, että voi vitsi, että olipa hyvä korjaamo, että löysivät tuommoiset viat ja ilmoittivat siitä. Yhtäkkiä sen lopulasku ei tunnukaan pahalta, koska tiedät sen ja ne ovat kertoneet sinulle. Siitä tulikin hyvä kokemus.

Sama lopputulos autolla, mutta toisessa mallissa informoitiin asiakasta.

Juuri näin, ääriesimerkki siitä tosin. Jatkoasia oli siinä vuorovaikutuksessa. Palaataan taas samaan tapahtumaan kuin siellä kuluttajamarkkinoilla. Eli tuodaan kasvot sille projektille ja tavallaan asukaskin näkee, että täällä on ihmiset taustalla. Asioiden hoito helpottuu ja se vähän henkilökohtaistuu sopivasti. Jolloin niiden asioiden läpikäyminen onkin paljon helpompaa, kun olet nähnyt niitä kerran tai pari paikan päällä.

Ja mikä on kaikista tärkeintä, niin tottakai juuri se, että asukkaiden kanssa heidän tarpeitaan käydään läpi. Siellähän huomataan, että tosiaan pönttö tai hana onkin rikki. Ja se olisi ehkä viisasta vaihtaa remontin yhteydessä. Siinä voi olla hyvä lisämyynnin paikkakin meille, vaikka se ei ole kylläkään itseisarvo.

Asukasinfosta voi syntyä sellainen ihan aito tunne, että me olemme niitä asukkaita varten siellä ja me olemme heidän kotiansa korjaamassa ja parantamassa. Siinä tulee sivutuotteena meidän yrityksellemme tuottoa ja ansaintaa. Toisin päin kuin se, että me vähän kasvottomina tullaan sinne ja vain sen takia, että meillä on itsellä töitä ja ansaintaa.

Totta, juuri näin. Joskus tuntuu taloyhtiössä, että se mentaliteetti on, miksi te tullette tänne? Miksi te tullette tekemään vesijohdot tänne? Eihän tämmöisiä tarvitse. Tilannehan on täysin päinvastainen. Siellähän on ollut taloyhtiöllä tarve tai jopa hätä ja he ovat teettäneet siihen suunnitelmat. Siitä on pidetty tarjouskilpailu, joka me olemme voittaneet. Mehän ollaan tultu tavallaan heidän pyynnöstä tekemään se remontti ja me olemme siellä heitä varten. Eikä toisinpäin, että miksi te tullette ja miksi tällainen pitää.

Asumisinfossa pääsee pehmeästi kertomaan, että teillä on nämä vesijohdot muuten aivan loppu ja nyt ne saadaan näin vähällä taas viideksikymmeneksi vuodeksi kuntoon. Tilanne kääntyykin niin, että kuukauden kestää asumishaittaa, kun on taas 50 vuotta asiat kunnossa. Mutta yritäpä sama kirjoittaa sähköpostilla jotenkin pehmeästi, ettei se ole teknistä jargonia.

Niinpä, nimenomaan näin. No sitten taas aletaan ajattelemaan sitä tulevaisuutta. Mainitsikin, että infoa on kehitetty jopa siihen suuntaan, että sitä pystytään pitämään etänä. Miten se ensinnäkin on toiminut?

Tietenkin koronan jälkeen etäkuviot ovat tulleet jäädäkseen. Se on aivan selvä ja se pitää myös meillä huomioida ja se on osa tätä jo todella paljon. Asunnon omis-

Liite 2 14(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

tajia on ympäri maailmaa, ei pelkästään ympäri Suomea ja jotka kuitenkin vastaavat siitä remontin maksamisesta. Vaikka asukas vuokralla asuisikin, niin antaahan se sen mahdollisuuden, että me pystymme kertomaan ne samat asiat omistajille etänä. Itse asiassa se mitä siellä asukasinfossa kerrotaan paikan päällä oleville, pystytään käymään läpi etäyhteydellä. Ja siinä on todella matala kynnyks tulla kella vaan, mistä vaan. Voit olla ilman näyttökuvaa ja ilman mikrofoonia, mutta kuulla sen asian. Se on tietenkin taas sitten oma juttunsa, että miten se etänä esitetään ja miten Teams tai Google Meet pelaa. Esityksessä miten pyytään asiassa ja jokaiselle on omat puheenvuorot, vuorot ja muuta. Mutta näkisin, että tietyn tyyppisissä, missä asiat voi puhua, niin on jopa toimivampi ja erittäin hyvä. Tottakai vaatii sen, että sitten pitää olla tavallaan siihen pohjaksi joku sähköinen materiaali, minkä pohjalta lähdetään käymään ne asiat läpi. Esitys pysyy sitä kautta selkeänä ja voidaan palata kohtiin aina uudestaan.

Todella hyvä. Lisään tähän, että on myös tärkeää meillä pysyä tässä mukana, koska varmasti etäyhteydet tulee edelleen lisääntymään tietyissä tapauksissa. Eli monikanavaisuus on lisääntynyt ja.

Pakko sanoa vielä tuohon, että itse henkilökohtaisesti jopa vähän hymyilyttää sanoa näin, koska olen ollut lähtökohtaisesti näitä vastaan. Olen luullut, ettei tämä möinen asia voi toimia muuta kuin, että olet ihmisen kanssa läsnä. Mutta tavallaan koko ajan ihmiset kasvavat enemmän ja enemmän siihen, että tuleekin tämmöisestä etäkokouksesta jo aika semmoinen läsnäolon tunne. Paikan päällä käynti voi jollekin olla paljon hankalampi vaihtoehto. Eli siihen nähden todella hyvä lisä siihen, että pystytään myös kertomaan heille, jotka eivät pääse paikan päälle. Se on monikanavaisuutta.

Vesianttilalla on räätälöity PowerPoint-esitys kaikkiin etänä toteutettaviin asukasinfoihin. Eli se koskettaa aina tiettyä taloyhtiötä ja antaa esitykselle yksilöidyn tunteen. Kun ajatellaan sitä kehittymistä, niin voitaisiin luoda sellainen yleisluontoinen putkiremontin läpivienti esitys samalla tyyllillä. Sen voisi vaikka lisätä nettisivuille.

Esitys kertoisi mitä putkiremontti tarkoittaa. Ilman yksilöintiä mahdollistaa sen, että me pystymme jo tarjousvaiheessa ikään kuin tilaajavastuuraportin lisäksi liitteenä jakamaan tämä esitys. Tämä voi jollekin hallituksen jäsenelle tai maallikolle ollakin aika tärkeä asia. Ja tässä kohtaa me taas vähän palataan sinne alkuvaiheeseen tuoda brändiä ja yritystä esille ikään kuin huomaamatta. Sitten taas räätälöity esitys siinä vaiheessa, kun me ollaan jo siinä kohteessa jollakin tavalla kiinni. Sehän antaa tilaajalle sen tunteen, että nämä on tehnyt tämän meitä varten. Vaikka pohja on hyvin pitkälti sama.

Liite 2 15(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Vesianttilan asiakastyytyväisyyskysely

Viimeinen aihe eli asiakastyytyväisyyskysely. Milloin tuli sellainen tunne tai tarve asiakastyytyväisyyskyselyyn?

Niin perusajatus siinä, että mitataan sitä asiakastyytyväisyyttä, ei pelkästään mitaamisen ilosta. Vaan ihan aidosti ja oikeasti, että pystyttäisiin sitä kautta kehittämään myös omaa asiakaspalvelua. Mehän näemme asiat tietyllä tavalla täältä sisältäpäin ja oletetaan aika paljon ja pakko tehdäkin niihin, koska sitä faktatietoa ei ole. Miten asiakas sen kokee, niin siitä se perusajatus on lähtenyt. Tottakai kun on kasvettu ja on tullut enemmän asiakkuuksia ja pidätetty sitä asiakasta tärkeänä, niin ollaan tultu siihen tilanteeseen, että ei enää itse nähdä kaikkea. Sitä, millä voidaan kehittyä ja mitä asiakkaat haluavat meiltä. Ainoa millä se saadaan selville, on se, että me kysytään palautetta ja jos ei me sitä aktiivisesti jollakin hyvinkin automatisoiduilla kyselyllä kysytä, niin emme me myöskään sitä saa. Jos me laitetaan joku henkilökohtainen sähköpostiviesti, emme me saa oikeita vastauksia. Anonymiteetti ei säily millään lailla. Me halutaan, että jokainen meidän asiakas, sidosryhmä tai yhteistyökumppani pystyisi mahdollisimman anonyymisti antamaan palautetta.

Joka tapauksessa tarve on varmasti ollut jo pidempäänkin, mutta se oma ajattelu ja yrityksen ajattelu siitä, mihin me sitä tarvitaan, niin sehän on tietenkin kypsytynyt. Onko se sitten ollut viime syksyä kun johtoryhmässä asiaa pohdittiin. Saattoi olla kesäkin, jolloin johtoryhmässä asiaa käytiin läpi ja sehän on siitä hyvin sukkelasti sitten mennyt eteenpäin.

Joo taisi olla alkukesää

Mutta minusta se tärkeä asia on siinä, että ymmärtää sen että ei voi kehittyä mitenkään muuten kuin niin että saat jonkun palautteen. Jopa epämiellyttävän palautteen. Ja sen oikealla läpikäynnillä. Sitä kautta voi objektiivisesti tutkia omaa toimintaa. Mehän olemme kuitenkin semmoisia omien ajatusten vankeja. Vie hyvin pitkän ajan, että voi muovata jonkin ajattelutavan. Mutta alkuperäiseen kysymykseen niin tarve on ollut pidempään ja keinoja siihen miten se toteutetaan on lähdetty viime kesänä haravoimaan: Mikä on se tapa? Mikä on se tyyli? Tänä keväänä se on sitten saatu ulkopuolisen portaalin kautta minun mielestä hoidettua tosi hyväksi ja nyt sitä aktiivisesti pyritty jakamaan sähköpostin allekirjoituksessa ja erikseen asiakkaille, joille töitä on tehty.

Tässäkin on varmaan se, että on kasvettu johonkin tiettyyn pisteeseen ja sitten on jo hankalampi saada peruskuva sieltä asiakaskentästä. Voi olla kuva, että hyvinhän meillä menee ja se mitä kuullaan on positiivista. Mutta sitten kun on jo asiakasmäärät kasvaneet, niin emmehän me oikeasti tiedä. Toki me halutaan sitä mitata ja sanoitkin että se on tavallaan yksi apu ja työväline siihen kasvun rakentamiseen edelleen.

Se on juuri niin.

Liite 2 16(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Nähdään omat mahdolliset onnistumiset ja mahdolliset puutteet.

Sen olen tajunnut vasta nyt, kun muutaman testin tehnyt ja asiakaskentässä on siitä jopa mainittu, että tällainen muuten tuli vastattavaksi. He on sitä täyttäneet ja vastaavaa. Sitä en ollut tajunnut aiemmin, kun mennään näihin perusasioihin, mitä se antaa meille. Se on meidän kehittymistämme varten. Pakko vielä käydä sen verran, kun sanoit että mitä me kentältä kuullaan niin se on lähtökohtaisesti tiivistä ja semmoista hyvä olon tunnetta, joka ei kuitenkaan vie sitten eteenpäin. Se, että me saamme tuolta oikeaa palautetta myös niistä vaikeista asioista, on hyvin tärkeää. Lisäksi sivutuotteena on tullut erinomainen markkinointikeino. Tämän huomasi nyt myöhemmin, kuultuani asiakkaiden mielipiteitä tyytyväisyyskyselystä. Altistat itsesi ja koko tekemisen tuotannosta konttoripäähän asti. Meilähän voi olla työmaa, jossa on 20 asukasta ja ne kaikki 20 kokee sen täysin eri tavalla. Ja sittenhän pitää muistaa, että me ei ole voida välttämättä semmoista ratkaisua löytääkään, että se olisi kaikille kahdellekymmenelle se heille paras ratkaisu ja pyritään sieltä sitten hakemaan se paras mahdollinen kompromissi.

Kyllä. Nythän tässä ollaan siellä asiakassuhteen loppupäässä ja yleisesti ajatellaan, että loppupää on ihan yhtä tärkeä kuin aloitukset ja tuotannon vaiheet ja lopputuote. Päättäminen tavallaan tarjoaa asiakassuhteeseen sitä jatkuvuutta. Tätä Vesianttilalla haetaankin. Ja toisaalta tyytyväisyyskysely antaa tuntuman asiakkaalle, että hänestä oikeasti välitetään ja häntä halutaan kuulla vielä senkin jälkeen kun projekti on valmis.

Joo, ei sellaista perävalot takuu tyyppistä, että käydään ja lähdetään. Toivottavasti ei kukaan soita perään. Palataan sinne ensimmäiseen kappaleeseen, eli ensikontaktiin ja muuta. Mekin käytetään tosi paljon energiaa siihen, että mistä me saadaan uusia asiakkaita ja aina puhutaan uusista asiakkaista. Niin tässä nyt tullaan siihen, että kuinka tärkeä on myös piittää se nykyinen asiakas. Jos me halutaan kasvattaa sitä asiakaskuntaa, niin kuinka tärkeää sitä on myös piittää. Jos on olemassa oleva asiakaskunta ja siihen saadaan sivussa uusiakin, niin lopputulos on äärimmäisen hyvä. Versus se, että me tavallaan unohdetaan asiakkaat, mihin on jo käytetty hirveä määrä energiaa.

Kyllä. Sitten näissä on tietenkin tärkeää osata rajata, kenelle asiakastyytyväisyyskyselyn kutsu lähetetään. Tottakai meillä pitää olla se yleinen mahdollisuus aina antaa, mikä tällä hetkellä on sähköpostin allekirjoituksessa. Seuraava steppi ja kehitysaskel voisi olla linkki verkkosivuilla. Projekteissa on tärkeää laittaa sille ydinjoukolle, kenen kanssa projekti on viety läpi.

Joo ja niinhän se pitää ollakin, kun se on tuoreessa muistissa. Vuoden päästä palaute, mitä saamme ei ole enää ajankohtainen tai se ei ole oikea. Vasteaika pitää olla sopiva, että saamme sen mitä haluamme mitata. Ja saamme tiedon aikaisessa vaiheessa työn päätyttyä.

Liite 2 17(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Tosiaan nyt alkuvuodesta asiakastyytyväisyyskysely on lanseerattu ja otettu käyttöön. Ilmeisesti positiivisia asioita on tullut vastaan? Jo pelkäänsä se, että me laitamme itsemme alttiiksi palautteelle, on jo itsessään iso asia.

Käyttönotto on ollut hyvin positiivinen kokemus. Semmoinenkin tärkeä asia, että tällä me erottaudumme. En tiedä montakaan alan yritystä, jolla olisi vastaava. Tottakai sitten kun mennään eri aloille ja eri maailmaan. Mutta jos puhutaan nyt rakennusalaista ja varsinkin LVI-puolesta ja Lapissa, niin en tiedä kilpailijaa joka tekee tämän tyyppistä asiakastyytyväisyyskyselyä. Tämä on kaikille meidän asiakkaillemme varta vasten tehty. Onhan tämä kilpailuetu siinä mielessä. Siinä kohtaa kun projekti on jo valmis, niin me edelleen tuodaan sitä omaa brändiä ja omaa nimeä monessa kohtaa esille. Tämä on myös markkinointityökalu mitä suuremmissa määrin.

Millaisia haasteita olet huomannut? Tämä on toki aika lyhyen aikaa ollut.

Enpä osaa siihen sanoa, että varsinaisia haasteita. Sen verran lyhyen aikaa ollut. Ehkä suurin haaste on varmaan se, että niiden palautteiden tulkinta onnistuu oikealla tavalla. Ehkä se tärkein on siinä, että pystyy näkemään, mikä on varsinaisesti oikea palaute ja mikä ei. Ja myöskin sitten se, ettei näe sitä liian hyvänä, että ei vaan totea, meillä on kaikki kunnossa ja jatketaan vaan. Pitää pystyä olemaan jotenkin rehellinen omille toimille myös sen kyselyn kanssa.

Joo, sitä on tutkittu. Eli asiakastyytyväisyyskyselyistä on tietynlainen tulva. Niitä tulee todella paljon. Meidän alallamme tämä on hyvin harvinainen, mutta sitten kaikki tietää itse kuluttajina ja varsinkin tuolla verkkomaailmassa, että niitä on todella paljon. Vaarana on, että kysely hukkuu siihen tulvaan, eikä tule vastauksia. Toinen haaste on saada oikeita vastauksia. Tavallaan on jonkinlainen tarkkuus, minä vuorokauden aikana kannattaa kysely laittaa, koska se vaikuttaa haluun vastata ja myös tuloksiin. Mutta tosiaan Vesianttilan asiakastyytyväisyyskyselyyn. On haaste, että saadaan ihmiset vastaamaan meidän kyselyyn.

Juuri tuo mitä sanoit, itsekkin kun paljon sähköpostia käyttää ja eri yhteyksissä niin se asiakastyytyväisyyskyselyyn määrä on valtava. Täytyy myöntää, että ei tule itsekään moneen vastattua. Sieltä haettua ne ehkä mitkä ovat itselle tärkeimpiä, jotkut tämmöiset ely-keskukset ja muut tulee tehtyä. Mutta juuri se, että siinä ratkaisee se aikakin ja mehän ei voida tietää aina, että mikä se kullekin asiakkaalle on sopiva aika. Mutta jos minulle tulee esimerkiksi 10 illalla, en minä sitä tee, jos se tulee tuossa vartin yli seitsemän ja olen muutenkin siinä koneella, niin se voi olla hyvinkin, että tulee tehtyä. Ymmärrän tuon pointin hyvin, että se on haastava saada riittävästi niitä palautteita. Se on ihan selvä.

Niinpä. Vesianttilan asiakastyytyväisyyskysely on rakennettu niin, että se aika lailla vastaa asiakaspolun eri vaiheita alusta loppuun. Ja sitten yksi tärkeä mittari on NPS eli kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi meitä. NPS on vertailukelpoinen, kunhan saamme tarpeeksi vastauksia.

Liite 2 18(18). Ville Ylianttilan haastattelu 22.3.2024

Ja sehän on tietenkin ehdottomasti semmoinen, että halutaan myös tuoda esille sitä, kun se on meillä siinä mallissa. Ja me voimme sitä mitata. Se on NPS tai joku muu palaute, niin totta kai siinä keskiössä on myös se, että me voimme sitä hyödyntää omassa markkinoinnissa niin nettisivuilla kuin esimerkiksi painetussa tai sähköisissä esitteissä.

Jos ajatellaan sitä kehittämistä tässä aiheessa, niin ainakin itsellä tulee mieleen kyselyn aktiivinen käyttö ja aktiivinen jako. Sen verran tuore asia on Vesianttilalla tässä kyseessä. Sitten tulee niitä pisteitä, mitä halutaan kehittää siinä tai halutaan muuttaa vaikka jotakin kysyttävää asiaa tai mittamista. Nämä tulevat tavallaan sen käytön myötä.

Joo elikkä siinähan on meillä varmasti paljonkin kehitettävää siinä mielessä, että nähdään se käytössä. Ja minkä verran saadaan vastauksia tai jos ei saa, niin miksei saada? Ja juuri nämä asiat, että mikä on se ajankohta kun se annetaan tai lähetetään? Ja millä aikavälillä siitä muistutellaan ja montako kertaa muistutetaan? Kaikkea tämän tyyppistä. S on niin uusi asia ja opetellaan itsekin sitä. Tarjoituksena on saada siitä mahdollisimman iso hyöty omaan toimintaan irti.

Liite 3 1(2). Vesianttila Oy:n asiakastyytyväisyyskysely

1. Mikä on asiakassuhteenne Vesianttilaan?

- Kuluttaja
- Yritysassiakas (esim. rakennusliikkeen edustaja)
- Taloyhtiön edustaja (esim. isännöitsijä, taloyhtiön hallituksen jäsen)
- Projektihallinnasta vastaava henkilö (esim. suunnittelutoimiston edustaja-tai valvoja)
- Muu (täsmennä)

2. Kuinka tyytyväinen olette yhteydenpitoon ja viestintään Vesianttilan kanssa?

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

3. Kuunneltiinko teitä ja otettiinne toiveenne huomioon?

- Heikosti
- Välttävästi
- Jonkin verran
- Hyvin
- Erittäin hyvin

4. Kuinka tyytyväinen olette Vesianttilan henkilökuntaan ja käytökseen?

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Liite 3 2(2). Vesianttila Oy:n asiakastyytyväisyyskysely

5. Kuinka tyytyväinen olette lopputulokseen, tuotteeseen tai tuotettuun palveluun?

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

6. Kuinka tyytyväinen olette mahdolliseen reklamaation hoitoon tai jälkimarkkinointiin?

- Erittäin tyytymätön
- Tyytymätön
- Ei tyytymätön eikä tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen
- En osaa sanoa, ei ole ollut reklamaatiotilannetta

7. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Vesianttilaa ystävälle tai työtoverille?

- Asteikko 1-10 (NPS)

8. Vapaa sana. Risuja, ruusuja, kehuja ja kehittämiskohteita?