

Saija Keski-Liikala

Asiakasymmärryksen kehittäminen palvelu- alan yrityksessä

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämisen
ja johtamisen koulutus

(Tradenomi YAMK)

Syksy 2024



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Keski-Liikala Saija

Työn nimi: Asiakasymmärryksen kehittäminen palvelualan yrityksessä

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus

Asiasanat: asiakasymmärrys, asiakasymmärryksen prosessi, asiakastieto, asiakaslähtöisyys.

Tämän opinnäytetyön aiheena on organisaation sisäisen asiakasymmärryksen kehittäminen. Työn toimeksiantajana ja kohdeorganisaationa on palvelualan yritys Eurojopi Oy. Yritys on monialayritys, jonka päätoimialoina ovat kotityöpalvelut, kiinteistöhoito ja henkilöstövuokraus ja toimialueena Kainuun alue. Asiakasymmärrys koetaan yrityksessä tärkeänä tekijänä arvojen mukaisessa toiminnassa ja yrityksen strategisten tavoitteiden tukemisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaation sisäistä asiakasymmärrystä. Päättökysymys on: Miten asiakasymmärrystä voidaan kehittää organisaation sisällä? Apukysymykset ovat: Miten asiakasymmärrys muodostuu? Mikä on organisaation asiakasymmärryksen muodostumisen lähtötilanne? Mitä mahdollisuuksia organisaation asiakasymmärryksen kehittämisessä on? Opinnäytetyön tuotoksena on kohdeorganisaation asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma.

Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyössä perehdytään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin työn teoriaviitekehityksessä, joka käsittelee asiakasymmärryksen määritelmää ja sen edellytyksiä organisaatiossa, asiakasymmärryksen muodostumisen prosessia ja sen eri vaiheita ja asiakasymmärryksen kehittämisen prosessia. Työssä tutkitaan kohdeorganisaation asiakasymmärryksen lähtötilannetta ensin henkilöstönäkökulmasta teemahaastattelujen muodossa ja tämän jälkeen tutkitaan yrityksessä aikaisemmin toteutettuja asiakaskyselyitä ja saatuja palautteita asiakasnäkökulman selvittämiseksi. Lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen asiakasymmärryksen kehittäminen toteutettiin henkilöstölle pidetyssä kehittämisinterventiossa aivoriivessä, jossa toivottiin nousevan esille asiakasymmärrykseen liittyviä hyviä toimintatapoja ja kehittämiskohteita.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmien avulla saatujen tuloksien myötä saatiin selville kohdeorganisaation asiakasymmärrys prosessin mukaiset toimintatavat, onnistumiset ja kehittämiskohteet. Opinnäytetyön tuotoksena koostettiin kohdeorganisaation kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelmassa kehittämiskohteiksi nousi asiakasprofiileiden ja käyttäjätarinoiden luonti, asiakkaiden tavoittaminen eri kanavia hyödyntäen, viestinnän kehittäminen, perehdyttäminen ja asiakaspalautteiden säännöllinen kerääminen eri kanavia hyödyntäen. Työn tavoitteet täyttyivät ja kohdeorganisaation asiakasymmärrys kehittyi tutkimus- ja kehittämisprosessin myötä. Työn avulla on havaittu niitä organisaation tärkeitä toimia, miten asiakasymmärrystä edistetään ja kehittämiskohteita, joihin tulevaisuudessa on kiinnitettävä enemmän huomiota. Nämä kehittämiskohteet esitettiin organisaation asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelmassa.

Abstract

Author(s): Keski-Liikala Saija

Title of the Publication: Developing customer insight in service industry company

Degree Title: Master's Degree in Business Development and Management

Keywords: customer insight, customer insight process, customer information, customer orientation

The topic of this thesis is development of the organization's internal customer insight. The executor and target organization of the work is the service industry company Eurojopi Oy. The company is a multi-sector company whose main industries are homework services, real estate management and personnel rental. Its area of operation is the Kainuu region. Customer insight is perceived as an important factor in operating according to values in the company and in supporting the company's strategic goals. The aim of the thesis is to develop the organization's internal customer insight. The main research question is: How can customer insight be developed within the organization? The auxiliary questions are: How is customer insight formed? What is the starting point for the organization's customer insight? What are the possibilities in the organization's customer insight development? The output of the thesis is a customer insight development plan for the target organization.

The research strategy is a case study, and the research method is qualitative research. In the thesis, we familiarize ourselves with the literature and previous studies in the theoretical framework of the work, which deals with the definition of customer insight and its prerequisites in the organization, the process of forming customer insight and its different stages, and the process of developing customer insight. The work examines the initial situation of the target organization's customer insight, first from the personnel perspective in the form of theme interviews, and then examines the customer surveys previously implemented in the company and the feedback received to clarify the customer perspective. After mapping the initial situation, the development of customer insight was carried out in a brainstorming intervention held for the staff, where the desire was that good operating methods and areas for development related to customer insight would emerge.

With the help of the results obtained from the research and development methods, it was possible to find out the operating methods, successes and areas for development according to the customer insight process of the target organization. As a result of the thesis, a development plan was formed for the target organization. In the development plan, the creation of customer profiles and user stories, reaching out to customers using different channels, developing communication, orientation and regular collection of customer feedback using different channels became the areas for development. The goals of the work were met, and the target organization's customer insight developed through the research and development process. With the help of the thesis, the organization's important activities, how to promote customer insight and areas of development that need more attention in the future, have been identified. These development areas were presented in the organization's customer insight development plan.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Asiakasymmärryksen muodostuminen ja kehittäminen	6
2.1	Asiakasymmärryksen merkitys ja sen organisatoriset edellytykset	6
2.2	Asiakasymmärryksen tuottamisen prosessi	11
2.2.1	Asiakastiedon lähteet	16
2.2.2	Asiakastiedon jakaminen	20
2.2.3	Asiakasymmärryksen soveltaminen	21
2.2.4	Asiakasymmärryksen säilyttäminen	23
2.3	Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi	25
3	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimuksen toteutus	30
3.1	Tapaustutkimus ja sen tutkimus- ja analysointimenetelmät	30
3.1.1	Laadullinen tutkimus	31
3.1.2	Tutkijan positio	32
3.1.3	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät	33
3.2	Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen toteutus	36
3.2.1	Tutkimusaineiston analysointi	38
3.3	Haastattelututkimuksen tulokset	40
3.3.1	Asiakastiedon hankinta	41
3.3.2	Asiakastiedon jakaminen	42
3.3.3	Asiakastiedon soveltaminen	44
3.3.4	Asiakastiedon omaksuminen ja säilyttäminen	46
3.3.5	Vahvuudet ja kehittämiskohtat	48
3.4	Asiakastyytyväisyyskyselyiden ja palautteiden tulokset	50
3.5	Tutkimusten tulkinnat ja havainnot	54
4	Kehittämisen prosessin toteutus ja tulokset	59
4.1	Aivoriihi kehittämismenetelmänä	59
4.2	Aivoriihen tulokset	61
5	Asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma	65
6	Johtopäätökset ja pohdinta	71

6.1	Johtopäätökset.....	72
6.2	Pohdinta	76
6.3	Luotettavuus ja eettisyys.....	80
	Lähteet	84
	Liitteet	

1 Johdanto

Asiakasymmärrys voidaan nähdä organisaation dynaamisena kyvykkyytenä eli kyynä uusiutua ja sitä voidaan kehittää jatkuvasti. Asiakasymmärryksen avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa, mikäli se ymmärtää hyödyntää, käyttää ja jalostaa erityyppisiä asiakastietoja, joita sillä on. (Arantola & Simonen, 2009, 3; Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 3.) Asiakasymmärryksen avulla yritykselle muodostuu mahdollisuus sellaiseen kehittämiseen, joka vie yrityksen toimintaa kasvuun ja tuo kilpailuetua (Arantola & Simonen, 2009, 33).

Asiakaslähtöisyys vaatii yritykseltä asiakasymmärrystä eli kykyä selvittää asiakkaiden tarpeita, ymmärtää heidän odotuksiaan ja toteuttaa ratkaisuja niihin perustuen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg, 2019, 166). Yrityksen asiakaslähtöisyys pohjautuu asiakasymmärrykseen, joka näkyy yrityksen arvoissa ja strategiassa ja lisäksi myös toimintatavoissa ja käytännön työssä sekä yrityksen sisäisissä toimintaprosesseissa, joiden kautta palveluja tuotetaan ja kehitetään. Asiakasymmärrystä rakennetaan asiakkaaseen ja asiakassuhteeseen liittyvän tiedon monipuolisella ja jatkuvalla keräämisellä sekä sen systemaattisella hyödyntämisellä. (Helander, Kujala, Lainema & Penanen, 2013, 30.) Tämän opinnäytetyön avulla kehitetään yrityksen sisäistä asiakasymmärrystä ja varmistetaan hyvä asiakasymmärryksen taso ja palvelun laatu läpi koko organisaation nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön toimeksiantajana ja kohde organisaatio on Eurojopi Oy. Se on monialayritys, jonka toimialoja ovat kotityöpalvelut, siivous (koti- ja laitossiivoukset), kiinteistöhoito, pihatyöt vuoden ympäri, pienremontointi, ateriapalvelut ja työvoiman vuokraus. Yrityksellä on noin 30 työntekijää. Suurimmat toimialat yrityksellä ovat siivous ja kiinteistöhoito ja henkilöstön vuokraus. Yrityksen päätoimialueena on Kainuun alue. Yritys on perustettu vuonna 1997 ja alun perin sen yhtiömuoto oli osuuskunta. Yritys muuttui osakeyhtiöksi vuonna 2021. (Eurojopi, 2023, strategia.)

Tämän opinnäytetyön kohde organisaatio on toiminut alalla jo 27 vuotta ja asiakkaista saatu ja kertynyt tieto on laajaa. Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessia ei ole kuvattu ja organisaatiossa on mahdollisesti paljon sellaisia voimavaroja asiakasymmärrykseen liittyen, joita ei ole päästy hyödyntämään. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pyritään myös tuomaan esille yrityksessä olemassa oleva asiakasymmärrys, siihen liittyvät onnistumiset ja myös kehittämiskohdat ja päästä hyödyntämään koko organisaatiossa entistä paremmin asiakasymmärryksen

kautta muodostuneita onnistuneita palvelukokemuksia ja välttämään siihen liittyviä sudenkuoppia.

Tulevina vuosina yrityksen toimintaa haastaa toimintaympäristön muutokset ja erityisesti väestön ikääntyminen ja työvoiman saanti. Henkilöstön vaihtuessa tai uusien työntekijöiden aloittaessa, on tärkeää säilyttää organisaation yrityskulttuuri, arvot ja strategian mukainen toiminta ja varmistaa, että yrityksen ydintoiminta ja ydinosaaminen sekä tavoiteltu palvelun laatu säilyisi myös tulevaisuudessa. (Eurojopi, 2023, strategia.) Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarpeellisuus johtuu osaltaan tulevaisuuden haasteista. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla toivotaan saavutettavan työkaluja vastata tulevaisuuden haasteisiin, mutta tarkempi tulevaisuuden tarkastelu rajataan tästä opinnäytetyöstä pois.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaation sisäistä asiakasymmärrystä. Sen myötä yritys edistää sen strategisia tavoitteita ja korostaa yrityksen arvojen merkityksellisyyttä sen toiminnan lähtökohtana. Eurojopi Oy:n toiminta pohjautuu siihen, että yrityksessä ymmärretään asiakkaan tarpeet ja osataan vastata niihin palvelualltiisti, luotettavasti, yksilöä huomioivasti ja empaattisesti asiakaspolun eri kohtaamispaikoissa. Arvot pitävät sisällään asiakkaan kokonaisvaltaisen ymmärtämisen ja sen vuoksi asiakasymmärryksen muodostumisen ja sen kehittämisen prosessi on tärkeä osa yrityksen ydinosaamista. (Eurojopi, 2023, strategia.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on organisaation sisäisen asiakasymmärryksen merkitys ja kehittäminen organisaatiossa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön pääkysymys on:

Miten asiakasymmärrystä voidaan kehittää organisaation sisällä?

Pääkysymystä tukevat apukysymykset ovat:

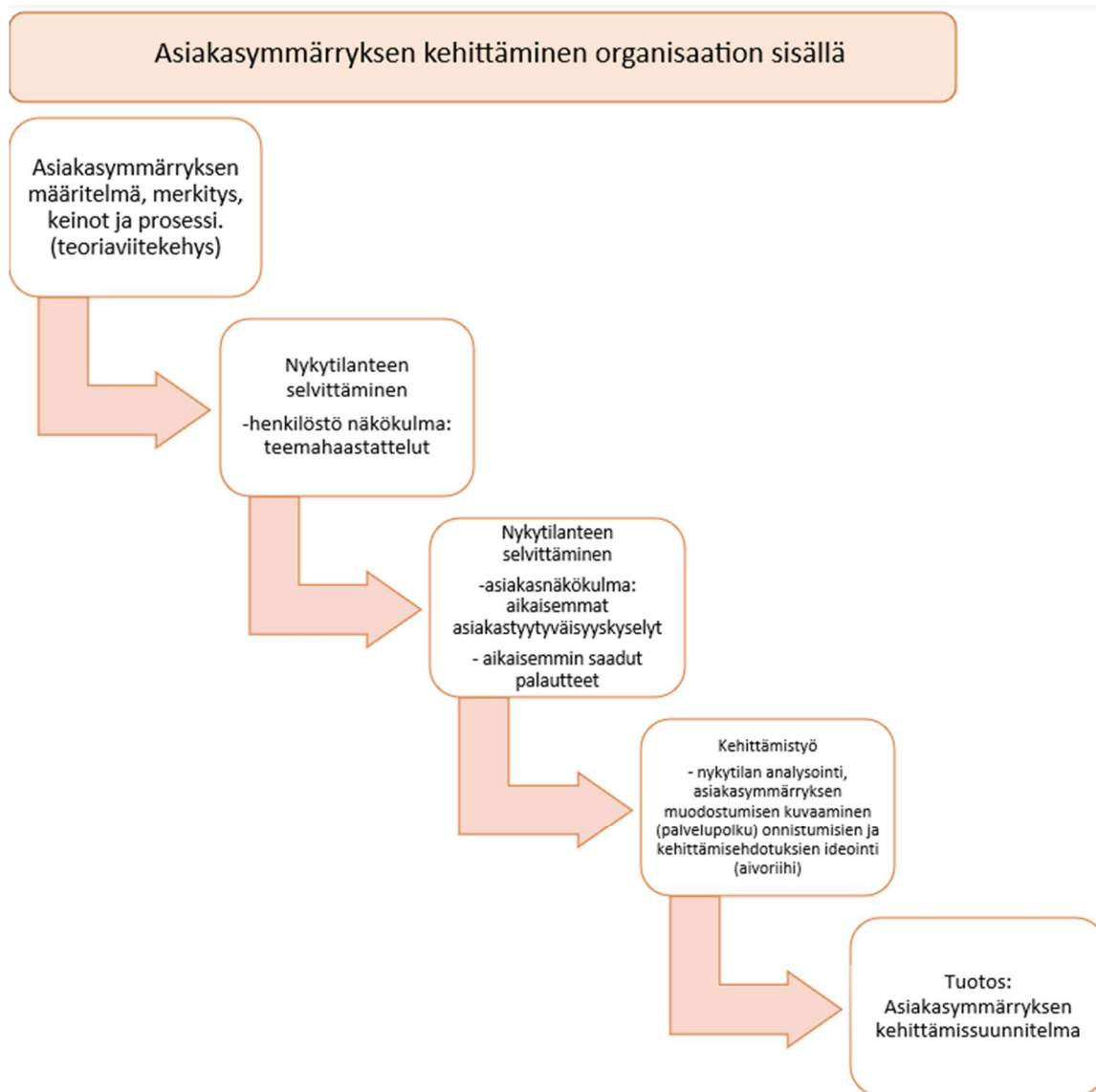
1. Miten asiakasymmärrys muodostuu?
2. Mikä on organisaation asiakasymmärryksen muodostumisen lähtötilanne?
3. Mitä mahdollisuuksia organisaation asiakasymmärryksen kehittämisessä on?

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata, miten asiakasymmärrys muodostuu ja miten organisaatio pystyy kehittämään asiakasymmärrystä. Arantola & Simonen (2009) kuvaavat asiakasymmärryksen kehittämisen prosessia neljän vaiheen kautta, joita ovat lähtötilanne, asiakasymmärrystavoitteen asettaminen, asiakasymmärrys käytännön toiminnassa sekä toteutus ja

onnistumisen seuranta. Asiakasymmärryksen kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan yrityksen lähtötilanne siitä, miten asiakastietoa kerätään ja millä tavalla tietoa kerätään sekä millaisia toimintatapoja yrityksessä on asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyen. Asiakasymmärryksen kehittämisen toisessa vaiheessa asetetaan asiakasymmärrystavoite. Tavoitteen tulee olla selkeä visio siitä, millaista yrityksen toiminta on ihannetilanteessa. Kolmannessa vaiheessa asiakasymmärryksen kehittäminen etenee prosessimaisesti käytännön toimintaan. Asiakasymmärryksen kehittämisen viimein vaihe on toteutus ja onnistumisen seuranta, jossa asiakasymmärrystoiminnan käynnistämistä seurataan. (Arantola & Simonen, 2009, 29–32.)

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää organisaation asiakaslähtöisyyttä tuomalla esiin asiakasymmärryksen merkitys ja keinot sen jatkuvaan kehittämiseen. Tämän työn avulla halutaan kehittää yrityksen sisäistä asiakasymmärrystä ja tuoda asiakasymmärryksen prosessi ja toimintatavat näkyväksi. Lisäksi tavoitteena lisätä organisaatiossa tietoutta asiakasymmärryksestä ja luoda kohde organisaatioon yhteinen asiakasymmärryksen kehittämisen toimintapa. Tuotoksena syntyy organisaation asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön avulla halutaan lisätä ymmärrystä organisaation toimintatavoista kerätä asiakastietoa muun muassa asiakkaan tarpeista ja odotuksista ja miten asiakastietoa hyödynnetään, jalkautetaan, viestitään ja kehitetään. Kuvassa 1 on kuvattu tämän tutkimuksellisen kehittämistyön rakentumista eri vaiheisiin.



Kuva 1. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä perehdytään ensin asiakasymmärryksen merkitykseen organisaatiossa teoriaviitekehyksessä, jonka avulla saadaan ymmärrys, mitä asiakasymmärrys on, mikä on sen merkitys, millainen on asiakasymmärryksen muodostumisen prosessi ja sen eri vaiheet sekä millainen on asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi.

Tämän jälkeen työssä perehdytään asiakasymmärryksen lähtötilanteeseen kohdeorganisaatiossa teemahaastattelujen avulla, jotka toteutetaan organisaation johdolle ja henkilöstölle. Tämän jälkeen tarkastellaan asiakasymmärryksen lähtötilannetta asiakkaan näkökulmasta yrityksessä aikaisemmin toteutettujen asiakastyytyväisyyskyselyiden ja saatujen palautteiden perusteella. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää organisaation asiakasymmärryksen lähtötilannetta ja lisäksi

selvittää millaisia keinoja organisaatiossa käytetään asiakasymmärryksen luomiseen ja millaisen prosessin kautta se muodostuu.

Tämän jälkeen työssä käsitellään kehittämisprosessia, joka pitää sisällään kehittämisintervention toteuttamisen aivoriihi työskentelyllä ja siitä saadut tulokset ja niistä tehtävät tulkinnat. Kehittämisinterventiossa haastatteluiden ja aikaisempien asiakaskyselyiden tuloksia ja analyysia puretaan yrityksen henkilöstölle pidettävässä aivoriihessä ja siellä myös ideoidaan asiakasymmärryksen kehittämisehdotuksia palvelupolkua ja kontaktipisteitä apuna käyttäen.

Näiden vaiheiden myötä tehdään organisaatioon asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma, jossa pyritään löytämään organisaation läpäiseviä käytäntöjä tai toimintamalli asiakasymmärryksen kehittämiseksi yrityksessä.

Työn lopussa pohditaan tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia ja peilataan niitä tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tarkastellaan, onko tutkimuksellisella kehittämistyöllä päästy tavoitteisiin. Lisäksi pohditaan johtopäätöksiä sekä työn eettisyyttä ja luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan vain kohdeorganisaation asiakasymmärryksen tilaa ja kehittämistä. Lisäksi tutkimuksellista kehittämistyötä halutaan rajata niin, että se koskee vain yrityksen siivous, kotityöpalvelu ja kiinteistöhuolto toimialoja. Työstä rajataan pois yrityksen muut toimialat, sillä kyseiset toimialat poikkeavat jossain määrin yrityksen muista toimialoista eikä kerättyjä tietoja voida yhdistää tai yleistää luotettavasti kohdeorganisaatiossa. Asiakokonaisuus on opinnäytetyössä laaja ja sen vuoksi toimialojen rajaus tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten käsittelyn selkeyttämiseksi on välttämätöntä. Rajauksen avulla halutaan varmistaa tuloksien hyödynnettävyys ja poissulkea tuloksien ristiriitaisuutta toimialoilla vallitsevien työn eroavaisuuksien vuoksi. Opinnäytetyön tuloksien hyödynnettävyyttä voidaan kuitenkin myöhemmässä vaiheessa tarkastella myös yrityksen muissa toimialoissa.

2 Asiakasymmärryksen muodostuminen ja kehittäminen

Yrityksen toiminnan keskeisin asia on asiakas. Asiakkaat ja henkilöstö muodostavat yhdessä asiakaspalvelukokemuksen ja heidän välinen vuorovaikutus on siinä keskiössä. Palvelukokonaisuuden ymmärtämiseksi onkin tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. (Tuulaniemi, 2011, 71; Graham, 2009.) Tätä pyritään edistämään saamalla erilaista tietoa erilaisten ennusteiden, mittauksen ja tutkimusten avulla. Yrityksille on kriittisen tärkeää näiden tarpeiden tunnistamisen lisäksi myös reagoida asiakkaista saatuun tietoon mahdollisimman pian. (Helander, ym. 2013, 30; Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 7.) Asiakasymmärryksen avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa, mikäli se ymmärtää hyödyntää, käyttää ja jalostaa erityyppisiä asiakastietoja, joita sillä on. Asiakasymmärrys voidaan nähdä myös organisaation dynaamisena kyvykkyytenä eli kykynä uusiutua ja sitä voidaan kehittää. (Arantola & Simonen, 2009, 3; Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 3.)

Asiakasymmärrystä tulisi tarkastella yrityksessä strategisesti, jolloin tulee tunnistaa ne toimintatavat ja käytännöt, joilla olemassa olevia ja potentiaalisia asiakassuhteita hoidetaan ja vaalitaan kilpailevilla markkinoilla. (Helander, ym. 2013, 30; Said, 2014, 1). Yrityksen tulee ottaa huomioon asiakasnäkökulma jokaisessa liiketoimintaprosessissa, niin palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa kuin arvioinnissa. Ymmärtämällä asiakkaita syvällisesti, ottamalla huomioon heidän ympäristönsä, päivittäiset rutiininsa, huolenaiheensa ja tavoitteensa, voidaan yrityksessä saavuttaa hyviä tuloksia ja uusia innovaatioita. (Pigneur & Osterwalder, 2010, 200.) Asiakasymmärrys koostuu useista palasista ja siinä yhdistyy johdonmukainen ymmärrys siitä, miten asiakkaat reagoivat ympäristön muutoksiin ja yrityksen tarjontaan (Said, 2014, 1).

2.1 Asiakasymmärryksen merkitys ja sen organisatoriset edellytykset

Yrityksen tulee aidosti tuntea asiakkaansa ja pyrkiä puhumaan asiakkaan kieltä, jotta asiakassuhde toimisi ja asiakkaan tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan. Asiakasymmärryksen avulla yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan heidän odotusten, tarpeiden ja käyttäytymisen mukaisesti. Asiakasymmärrys on asiakkaasta saadun ja kerätyn tiedon jalostamisen ja analysoinnin tulos. (Alma Media, 2017.) Asiakaslähtöinen yritys, joka haluaa toteuttaa kokonaisvaltaisia asiakaskokemuksia, tulee osata ennakoita ja täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet kilpailijoita paremmin. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakkaaseen ja hänen kokemukseensa tuotteesta tai palvelusta,

jotta pitkäaikaiset asiakkaat saadaan sitoutumaan. (Mascarenhas ym., 2006, 399.; Helander ym., 2013, 29.) Asiakaskokemuksen merkitys on kehittynyt internetin, digitalisaation, älypuhelimien ja sosiaalisen median myötä. Asiakkaat tietävät enemmän ja heitä on vaikeampi sitouttaa. Asiakkaiden tyytyväisyys merkitsee yrityksille enemmän kuin koskaan aikaisemmin. (Villani, 2018, luku 1 s.2; Ylä-Anttila, 2019.)

Yrityksen asiakaskeskeisyys pohjautuu yrityksen johdon haluun aidosti kuulla ja ymmärtää asiakkaitaan ja heidän motivaatioitaan. Asiakkaan ymmärtämiseksi yrityksen on jatkuvasti etsittävä keinoja päästä asiakkaiden lähelle ja kommunikoida heidän kanssa. (B2Basiakaskokemus, 2021.) Asiakasymmärrys muodostuu kuuntelemalla asiakkaiden mielipiteitä tai tarkkailemalla ja analysoimalla heidän asenteita ja käyttäytymistään. Aito asiakasymmärrys vaatii syvällisempää suhdetta asiakkaisiin, jolloin voidaan löytää heidän aidot motiivit käyttäytymisen ja asenteiden takaa. (Janiszewska, 2013, 12; Tuulaniemi, 2011, 190.)

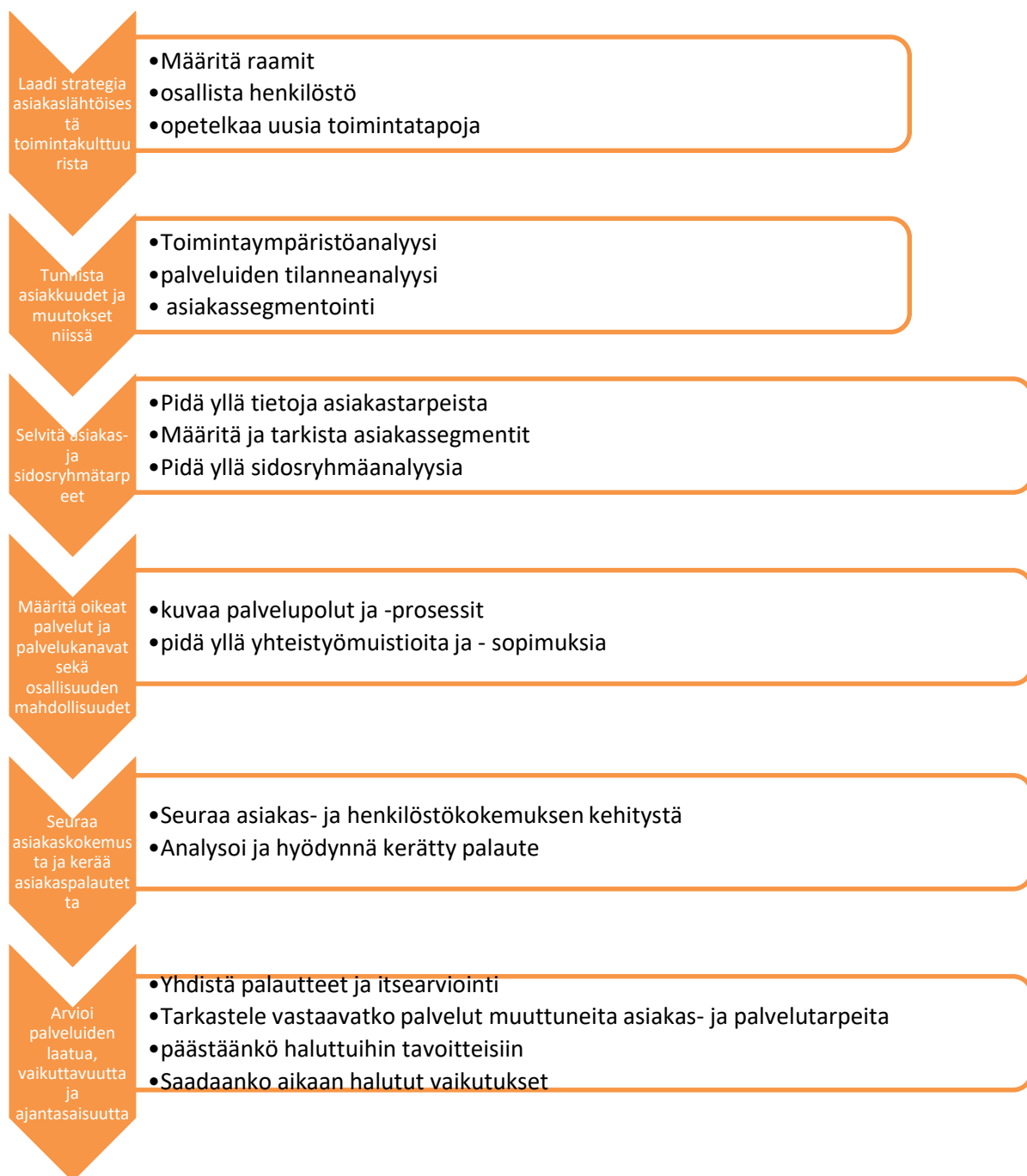
Asiakasymmärryksen edellytys on yrityksen näkemys asiakkaiden tarpeista ja asiakasarvosta. (Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 3). Asiakasarvo merkitsee asiakkaan kokemaa arvoa, jota tuote tai palvelu hänelle tuottaa ja miten se vastaa hänen tavoitteisiin ja ennakko-odotuksiin. Se on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Asiakasarvo muodostuu suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja asiakkaan arvostuksen kohteisiin. (Tuulaniemi, 2011,31.; Hemilä ym., 2016, 4.) Asiakassuhteen hoitaminen ja asiakasarvon luominen aloitetaan jo ensikohtaamisesta asiakkaan kanssa. (Hemilä ym. 2016, 4–5). Asiakasarvo muodostuu vuorovaikutussuhteessa asiakkaan ja palveluntuottajan välillä eri kohtaamisissa ja kanavissa, kuten asiakaspalvelutilanteessa, internetissä, tuotteiden tai palveluiden kautta, tiloissa ja ympäristössä. Yrityksen tulee panostaa asiakaskohtaamisiin ja kommunikaation tulee olla selkeää asiakkaan kanssa. Jokainen kanssakäyminen asiakkaan kanssa mahdollistaa asiakasarvon tuottamisen. (Hemilä ym., 2016, 5 & 49; Tuulaniemi, 2011, 33.)

Asiakasymmärrykseen ja sen lisäämiseen vaikuttaa merkittävästi organisaatiokulttuuri, johtaminen ja työntekijöiden työtavat. Johtajien asiakaslähtöisyys vaikuttaa työntekijöiden asiakaslähtöisyyteen ja työntekijöiden asiakaslähtöisyys vaikuttaa asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen. Asiakaslähtöisyyttä edistävät työhön sitoutuminen, asiakassuuntautuneisuus ja kiinnostus asiakkaiden tyytyväisyyteen. Työntekijöiden asiakaslähtöisyys vaikuttaa myös yrityksen palveluiden ja innovaatioiden kehittämisessä. (Karakainen & Syrjänen, 2012, 123.) Asiakaslähtöisyys merkitsee palveluntuottajan kykyä ottaa asiakas huomioon ja ymmärtää asiakkaan palveluketju kokonaisuudessaan. Organisaation työntekijöiden asenteet, käyttäytyminen ja motivaatio vaikuttavat asiakaslähtöisyyteen. Tämä työntekijän palveluasenne vaikuttaa vahvasti asiakasvuorovaikutukseen ja sen tärkeimpiä seikkoja on asiakkaan ja hänen tarpeiden huomioonottaminen ja keskinäinen

kunnioitus. Työntekijän oikea palveluasenne helpottaa asiakkaan tarpeiden ja odotusten tunnistamista, niihin vastaamista ja luo asiakkaalle luottamusta palveluun. (Kaarainen & Syrjänen, 2012,122.)

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa ymmärretään, että asiakasymmärrys ansaitaan mukana elämällä asiakkaiden elämässä ja, että asiakasuskollisuus lunastetaan pitkällä aikavälillä. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 171). Organisaation sisäistä asiakasymmärryksen kehittämistä tarkasteltaessa on huomioitava myös henkilöstön osaamisen, organisoinnin ja johtamisen kehittäminen. Toiminnan edellytyksenä on tärkeiden olemassa olevien osaamisten ja kyvykkyyksien tunnistaminen. Osaamista tarkastelemalla havaitaan, mitkä ovat liiketoiminnan kannalta keskeisimmät osaamisalueet, mitkä ovat sen vahvuuden ja mitkä osaamisalueet vaativat kehittämistä. (Helander ym., 2013,13.)

Asiakaslähtöisyys organisaatiossa on pysyvä toimintatapa, joka toteutuu kautta organisaation, kaikissa sen toiminnoissa ja palveluissa. Asiakaslähtöisyys organisaatiossa merkitsee asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden huomiointia ja asiakasosallistamista. Asiakaslähtöinen organisaatio kiinnittää huomiota myös hyvää henkilöstökokemukseen. Organisaation rakentaessa asiakaslähtöistä toimintakulttuuria, se lisää samalla asiakasymmärrystään. Kuvassa 2 esitetään asiakaslähtöisen toimintakulttuurin ja asiakasymmärryksen rakentumista. (Kopra, 2021, 35.)



Kuva 2. Esimerkki asiakaslähtöisen toimintakulttuurin ja asiakasymmärryksen rakentumisesta (Kopra, 2021, 35).

Organisaation asiakaslähtöisen toimintakulttuurin ja asiakasymmärryksen rakentuminen lähtee yrityksen johdon sitoutuneisuudesta ja, jotta se saadaan pysyväksi, vaatii se myös henkilöstön kyvykkyyksiä. Asiakaslähtöisyyteen tarvitaan myös asiakkaiden ja sidosryhmien toimintaympäristön tuntemista. Organisaation tulee tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja sen perusteella tehdä asiakasprofilointia ja ryhmittelyä eli asiakassegmentointia. Kullakin asiakassegmentillä voidaan

ajatella olevan samankaltaiset arvostukset, unelmat, motivaatiot, päämäärät, mielenkiinnon kohteet, osaaminen ja käyttäytyminen tietyssä tilanteessa. (Kopra, 2011, 36.)

Asiakasymmärrys on yrityksen kykyä hankkia asiakastietoa ja taito hyödyntää tiedosta saatu ymmärrys liiketoimintaan. Yrityksen asiakasymmärrys rakentuu muun muassa yrityksen kulttuurissa, organisaatorakenteessa, prosesseissa ja käytännöissä. Lisäksi asiakasymmärrystä muodostuu ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa ja yhteistyössä. Yrityksen asiakasymmärrys tulee ilmi myös sen käyttämissä työkaluissa, kuten tietojärjestelmissä ja niiden tuottamissa raporteissa. (Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 13.) Asiakasymmärrys on asiakkaiden motiivien, käyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtämistä ja asiakasymmärryksen avulla yritys paremmin huomaa asiakkaan haasteet ja syyt toiminnassa sekä kohdentamaan palvelut oikein. Asiakasymmärrystä voidaan kartuttaa muun muassa tutkimuksien ja kokeilujen avulla sekä asiakkaiden, henkilöstön tai sidosryhmien näkemyksistä ja heidän palautteistaan. (Kopra, 2011, 20.)

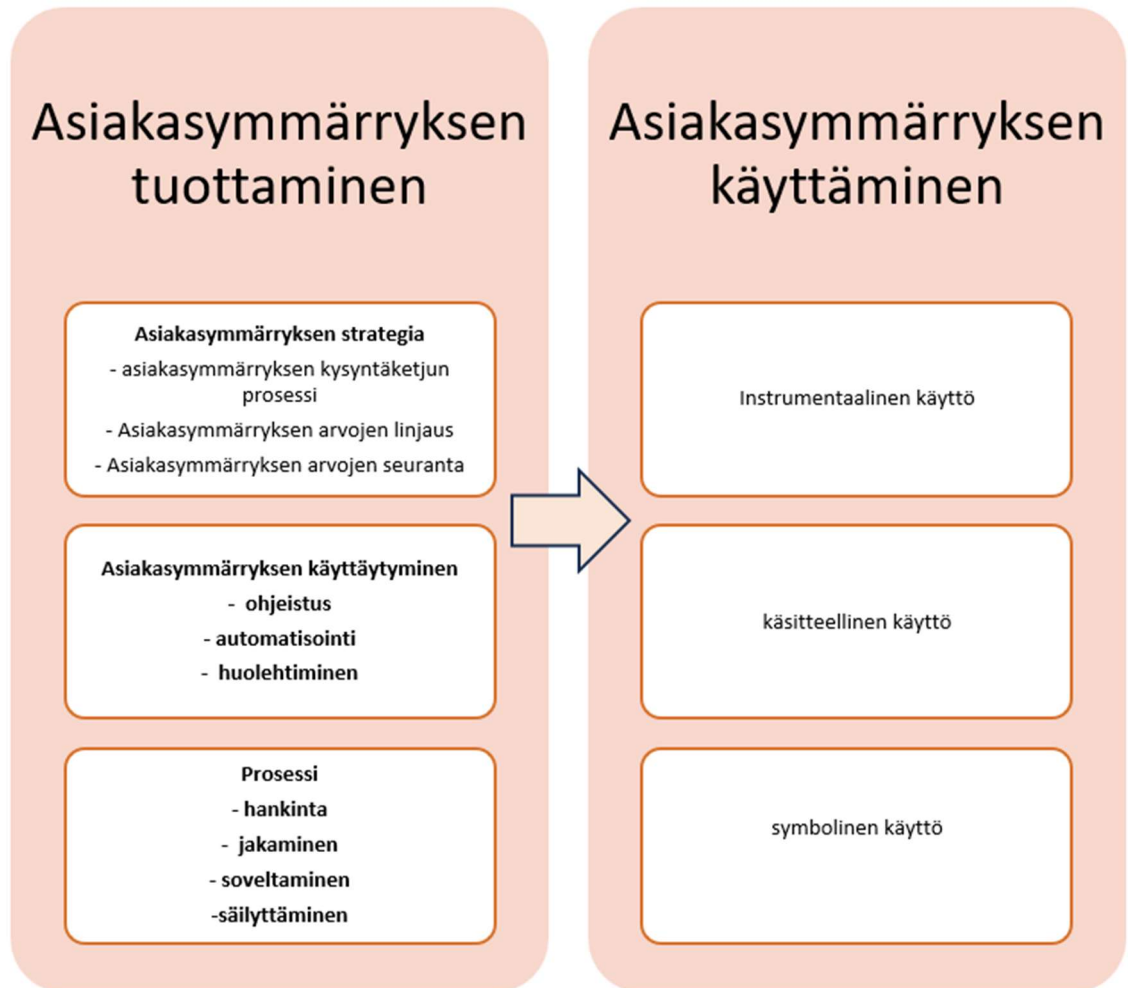
Asiakasymmärryksen kautta yritys kykenee kehittämään toimintaansa, kun se omaa kyvyn erottaa millaisen asiakasymmärryksen kautta kehitystä voidaan saavuttaa, yritys tunnistaa mistä asiakkaita koskevaa tietoa saadaan ja yrityksellä on toimintatapa tai käytäntöjä asiakastiedon tallentamiseksi, jalostamiseksi ja jaettavaksi läpi koko organisaation. Lisäksi yrityksessä tulisi olla toimintatapa tai käytäntöjä, joilla asiakasymmärrystä tavoitteellisesti hyödynnettäisiin. (Arantola & Simonen, 2009, 29.) Yrityksen tulee kehittyä jatkuvasti, sillä asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat ajan myötä. Asiakastiedon kerääminen tulee olla jatkuvaa ja siitä on tehtävä yrityksessä yhteistä ymmärrystä ja jalostettava sitä liiketoimintaan. Asiakasymmärrys on dynaaminen kyvykyys ja mahdollistaa yritykselle uusiutumisen. (Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 11.) Yrityksen asiakasymmärryksen avulla voidaan luoda vakaa pohja yrityksen brändin rakentamiseen asiakaslähtöisesti. (Janiszewska, 2013, 17.)

Asiakasymmärryksellä on myös tärkeä rooli yritysten innovaatioiden kehittämisessä. Nordlund on tutkinut väitöskirjassaan (Nordlund, 2009) asiakasymmärryksen kehittämistä innovaatioiden alkupäässä. Tutkimuksen myötä ilmeni, että yksi osa asiakasymmärrystä on tuntee asiakkaat ja heidän tarpeensa. Lisäksi henkilöstön tarvitsee myös muodostaa käsitys siitä, mitä he voivat asiakkaalle tarjota heille osoitetuilla resursseilla. (Nordlund, 2009, 116.) Asiakasymmärrys voidaan nähdä yrityksen resurssina tai voimavarana, koska se tukee yrityksen reagointikykyä toimintaympäristön muutoksiin sekä auttaa saavuttamaan asiakaslähtöistä kasvua (Smith & Raspin, 2008, 54; Said, 2014, 2).

Laughlin (Laughlin, 2014) esittää asiakasymmärrykselle neljä määritelmää. Ensimmäinen on, että asiakasymmärrys muodostuu useasta eri tiedonlähteestä ja vaatii tietojen yhdistämistä ymmärryksen saavuttamiseksi. Toinen määritelmä on, että todellinen ymmärrys on pystyttävä peilamaan käytäntöön. Kolmantena määritelmänä Laughlin esittää, että asiakasymmärryksen tulee olla niin tehokasta, että kun asiakasymmärrystä hyödynnetään, ihmiset muuttavat käyttäytymistään. Neljäs määritelmä Laughlinin mukaan on se, että asiakaskäyttäytymisen muutoksella tulee olla molemminpuolista hyötyä, jotta se olisi pysyvää. Asiakkaiden luottamus saavutetaan toimimalla heidän etujen mukaista, jolloin pystytään myös tuottamaan pitkän aikavälin lisäarvoa liiketoimintaan. (Laughlin, 2014, 75–76.)

2.2 Asiakasymmärryksen tuottamisen prosessi

Said ym. (2015, 14) selvitti tutkimuksessaan asiakasymmärryksen tuottamisen ja käyttämisen prosessia (Kuva 3). Tutkimuksessa selvitettiin, että asiakasymmärrys voidaan nähdä organisaation oppimisprosessina näkemysten hankkimiseksi, jakamiseksi, soveltamiseksi ja tallentamiseksi. Asiakasymmärryksen avulla voidaan saavuttaa instrumentaalista, käsitteellistä ja symbolista tarkoitusta, kun asiakasymmärryksen tuottamisessa yhdistyy strategia, prosessit ja toiminta. (Said ym., 2015, 6 & 13–14.)



Kuva 3. Asiakasymmärryksen tuottaminen ja käyttäminen. (Mukaillen Said ym., 2015, 14).

Asiakasymmärryksen strategia pitää sisällään organisaation kyvyn hankkia asiakasymmärrystä, arvojen linjauksen ja niiden seurannan. Asiakasymmärryksen kysyntäketjun prosessi pitää sisällään organisaation kyvyn hankkia asiakasymmärrystä ulkoisista lähteistä, kuten markkinatutkimuksista ja verkostoista, mutta siihen on tarpeen sisällyttää myös sisäisten asiakkaiden, kuten työntekijöiden hyödyntämisen. Asiakasymmärryksen arvojen linjaus merkitsee markkinatutkimusten tulosten arvottamista eli markkinatutkimuksien antamasta tiedosta tulee organisaation pystyä tulkitsemaan sille arvokasta ja merkityksellistä tietoa, joita voidaan ja kannattaa hyödyntää ja jalkauttaa sen toiminnassa. Asiakasymmärryksen arvojen seurannalla tarkoitetaan sitä, miten asiakasymmärryksen tietoa käytetään ja miten sen käyttämistä seurataan organisaatiossa, jotta arvot olisi ymmärretty yhtenäisesti koko organisaatiossa. (Said ym., 2015, 15–18.)

Asiakasymmärryksen käyttäytyminen pitää sisällään ohjeet, tiedonsiirtämisen automatisoinnin ja huolehtimisen siitä, että tietoa jaetaan ja käytetään oikein. Ohjeissa tulisi kertoa siitä, miten

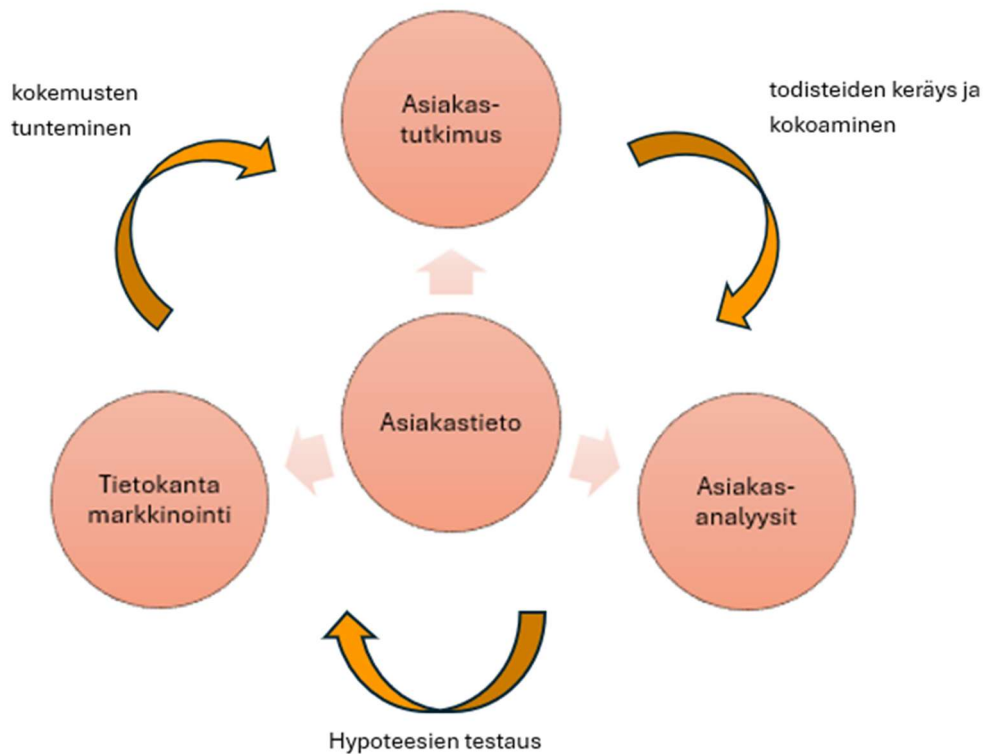
tietoa tulee organisaatioon ja miten organisaatiossa jaetaan tietoa, jotta sitä pystytään hyödyntämään organisaatiossa. Lisäksi asiakastiedon käsittelemisestä tulee huolehtia ja johtaa siten, että tietoa käytetään organisaatiossa oikein. Näin varmistetaan, että saatu tieto säilyy oikeanlaisena ja, että se saavuttaa oikeat kohteet, riittävän nopeasti ja helposti. Asiakastiedon johtamisessa tärkeää on, että valitaan tietyt linjaukset ja niiden takana pysytään. (Said ym., 2015, 18–21.)

Holmlund ym. (2020) esittävät artikkelissaan strategisen viitekehyksen asiakaskokemuksen hallintaan, joka perustuu data-analytiikan tuloksena saatuun asiakasymmärrykseen. Viitekehyksen avulla organisaatiot pystyvät paremmin ymmärtämään minkä tyyppisen tiedon avulla saadaan luotua asiakasymmärrystä. Viitekehys pohjaa tiedon asiakkaan vuorovaikutustilanteisiin ja kosketuspisteisiin. Näiden kosketuspisteiden myötä tietoa kerätään, varastoidaan, järjestellään ja integroidaan organisaatiossa. Tämän myötä yritykset voivat luoda asenteeseen, käyttäytymiseen tai markkinoihin liittyvää asiakasymmärrystä. Lopulta organisaatio voi käyttää tätä asiakasymmärrystä asiakaspulun toimintojen seurantaan, priorisointiin tai suunnitteluun. (Holmlund ym., 2020, 358.)

Said ym. mukaan asiakasymmärrysprosessi organisaatiossa sisältää neljä vaihetta; ensimmäinen liittyy asiakasymmärryksen tarpeen havaitsemiseen ja tarvittavan tiedon hankkimiseen, toinen vaihe sisältää tämän näkemyksen jakamisen koko organisaatioon, kolmannessa vaiheessa rakennetaan yhteinen tulkinta ja sovelletaan sitä päätöksenteossa, neljännessä ja viimeisessä vaiheessa organisaatio omaksuu ja pystyy hyödyntämään tietoa. (Said, 2014, 5.)

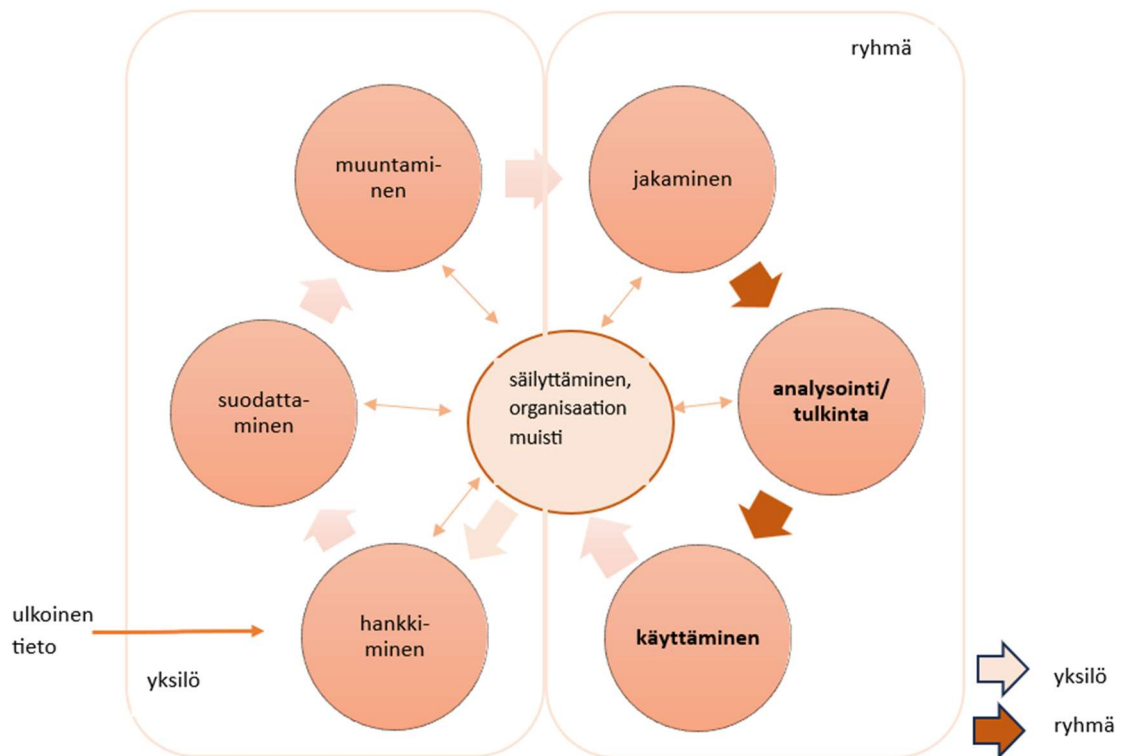
Laughlin (Laughlin, 2014) esittää asiakasymmärryksen kokonaisuuden ikään kuin moottorina (kuva 4). Keskeinen osa-alue on asiakastietojen hallinta, jota vaaditaan myös muiden osa-alueiden toimivuuteen. Toinen osa-alue on analytiikka tiimit, jotka keskittyvät tiedon käsittelemiseen ja sen muuttamiseen asiakasymmärrykseksi. Tiimien tehtävänä on asiakasprofiloinnin ja asiakassegmentoinnin lisäksi ennustaa, tunnistaa houkuttimia ja luoda ennakoivia malleja, jotka mahdollistavat kohdennettuja toimia asiakkaiden sitouttamiseen ja arvon luontiin tulevaisuudessa. Kolmantena osa-alueena syvälliseen asiakasymmärrykseen ovat asiakastutkimukset, jotka muodostavat tärkeän pohjan kaikelle asiakaskäyttäytymisen ymmärtämiselle. Tutkimusten avulla on tärkeää selvittää miten asiakkaat käyttäytyvät, mutta niiden avulla tulee saada tietää myös miksi. Neljäs tärkeä osa-alue asiakasymmärryksen muodostumiseen on yrityksen tietokanta markkinointi. Tietoon perustuva markkinointi tuo tieteelliset tavat asiakasymmärryksen luomiseen. Asiakasymmärryksen moottori toimii, kun asiakas tutkimukset, analytiikkatiimit ja tietokanta-markkinointi toimivat tehokkaasti asiakas tietojen parissa ikään kuin rattaina, jotka yhdessä

saavuttavat toimintaa. Rattaiden pyöriminen ja ymmärryksen saavuttaminen vaatii kuitenkin osallistuvia toimia, kuten kerätyn tiedon yhdistämistä. (Laughlin, 2014, 76, 78–79.)



Kuva 4. Asiakasymmärryksen "moottori". (Mukaillen Laughlin 2014, 78).

"Asiakasymmärryksestä toimintaan" tutkimuksessaan Said (Said, 2014) esittelee asiakasymmärryksen käyttämisen kehän (kuva 5), joka muodostuu organisaation asiakastiedon käyttämisen sykleistä ja yhdistyy jatkuvaksi käyttöprosessiksi. Näitä asiakastiedon käyttämisen vaiheita ovat tiedon hankkiminen, suodatus, muuntaminen, jakaminen, analysointi ja tulkinta, käyttäminen ja tallentaminen/säilyttäminen. Organisaation asiakasymmärryksen käyttämisen prosessissa on merkityksensä myös organisaation muistilla, jonka myötä uutta tietoa jalostetaan. (Said, 2014, 5.)



Kuva 5. Asiakasymmärryksen käyttämisen prosessi/kehä. (Said, 2014, 13.)

Asiakasymmärryksen käyttämisen prosessissa tiedon hankkiminen ja saaminen tulee eri lähteistä virallisesti ja epävirallisesti. Tiedon suodattaminen tapahtuu sekä yksilö- että ryhmätasolla. Suodatettu tieto muunnetaan ”paketeiksi”, jotta tieto pystytään säilyttämään tai jakamaan. Tämän jälkeen asiakastietoa jaetaan henkilön omaksumana asiakasymmärryksenä muodollisesti ja epämuodollisesti ja muodostetaan tästä yhtenäinen tulkinta ja ymmärrys ryhmätasolla. Asiakasymmärrystä käytetään sekä yksilö- että ryhmätasolla usealla eri tavalla, kuten aikaisemmin esitetyillä instrumentaalisella, käsitteellisellä ja symbolisella tavalla. Yksilö taltioi ja säilyttää asiakkaasta kanssakäymisten perusteella opittuja asioita ja muodostunut asiakasymmärrys taltioituu yksilöiden ja organisaation muistiin. (Said, 2014, 14.)

Organisaation rakenne vaikuttaa siihen, ketkä ovat vastuussa asiakastiedon hankkimisesta, jakamisesta ja tallentamisesta. Organisaation järjestelmät puolestaan vaikuttavat viestinnän ja näkemysten jakamisen helpouteen läpi organisaation. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiakasymmärryksen jakamisen muotoon, esimerkiksi teknologiaan pohjautuvina keinoina tai kasvokkain palavereissa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon asiakasymmärrykselle annetaan arvoa ja kuinka paljon siihen panostetaan yrityksessä. Asiakasymmärryksen käyttäytymisen prosessi perustuu ihmisten välisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. (Smits & Kok 2012, 760.)

Asiakasymmärrys muuttaa muotoaan ja sen hankkiminen ja levittäminen sisältää sekä muodollista että epämuodollista vuorovaikutusta, kuten järjestettyjä ja sovittuja palavereita tai raportteja tai ihmisten välisiä spontaaneja kohtaamisia ja keskusteluja. Asiakasymmärryksen soveltaminen ilmenee liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa ja määrittämisessä. Asiakasymmärryksen säilyttäminen mahdollistuu monin eri tavoin, se voi muun muassa ilmentyä kognitiivisesti tai vaikuttavasti käyttäytymisen muutoksena henkilöstössä. Asiakasymmärryksen prosessi on organisaation jatkuva oppimisprosessi, joka vaatii yhteistyötä läpi organisaation. (Said ym., 2015, 21–22.)

2.2.1 Asiakastiedon lähteet

Yrityksellä on paljon erilaista ja eri lähteistä saatua tietoa asiakkaistaan ja asiakasymmärrys syntyy, kun tämä asiakastieto valjastetaan käyttöön palveluiden toteuttamiseen. Asiakastietoa on voinut kertyä esimerkiksi laskutuksesta, asiakastietokantojen ylläpidossa, asiakaspalautteista ja palveluhenkilöstön näkemyksistä sekä myös erilaisista tutkimuksista, tilastoista ja ennusteista (Arantola & Simonen, 2009, 21; Said ym., 2015, 4; Bailey ym. 2009, 17.).

Yritykset pyrkivät saamaan tietoa asiakkaistaan kaikissa mahdollisissa asiakaskontakteissa ja kosketuspisteissä. Tällaisia kosketuspisteitä ovat esimerkiksi yhteydenotot, ostotilanteet, huolto- ja tukipuhelut, markkinointiviestintä, vierailut verkkosivuilla, tyytyväisyyskyselyt, luotto- ja maksuvuorovaikutukset sekä markkinatutkimukset. Kehittyäkseen yritysten tulee järjestelmällisesti ja organisoidusti kerätä tietoa asiakkaista ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaitensa kanssa. Yritykset, jotka saavat kerättyä paljon tietoa, pystyvät valitsemaan markkinansa paremmin, kehittämään tarjontaansa ja toteuttamaan tehokkaampaa markkinointia. (Mandal, 2022, 2.)

Erilaisia asiakastiedon lähteitä ovat asiakkuushistoria, palvelukäyttö ja taustatiedot, asiakas- ja markkinatutkimukset, business intelligence, asiakasosallistuminen ja asiakaspalaute, hiljainen tieto, laitekäyttö, web-selailu ja muut automaattisesti tallentuvat tiedot. Kuvassa 6 kuvataan erilaisia keinoja asiakasymmärryksen kartuttamiseen. (Arantola & Simonen, 2009, 21.) Asiakastiedon käyttäjät kerryttävät tietoa asiakkaistaan eri sisäisistä ja ulkoisista lähteistä, joista he muodostavat niin sanotun tietopaketin jakeakseen tietoa organisaation sisällä (Said, 2014, 7).



Kuva 6. Asiakasymmärryksen kartuttamisen keinoja (Mukaihen Arantola & Simonen, 2009, s. 21).

Asiakshistoriaa tallentuu palvelun tilaamisen yhteydessä ja laskutuksessa erilaisiin asiakastietokantoihin, jossa asiakkaalla on tunniste esimerkiksi asiakasnumero ja kaikki kyseistä asiakasta koskeva tieto kohdistuu kyseiselle tunnisteelle. Nämä tiedot kertovat asiakkaan perustietoja ja historiatietoja, kuten nimi, yhteystiedot, palvelun käyttömäärä, asiakkaaseen liittyvät liikevaihto ja kulut ja maksukäyttäytyminen. (Arantola & Simonen, 2009, 21) Asiakastietojen avulla yritys pystyy tarkkoihin tietoihin pohjautuen analysoimaan asiakkaan vaatimuksia, ja kohdistamaan heille oikeanlaista mainontaa. Oleellista asiakastiedon tallentamisessa on, että tiedot kerätään ja säilytetään samalla tavalla koko organisaatiossa ja tiedot on järjestetty sovitulla tavalla. Näin yritys pystyy hyödyntämään kerätyn ja tallennetun tiedon mahdollisimman hyvin. (Mandal, 2022, 4–5.)

Asiakas- ja markkinatutkimuksia on monenlaisia ja yrityksen olisi tärkeä hyödyntää niitä asiakasymmärryksen kartuttamisessa. Nämä tutkimukset toimivat usein myös asiakaslähtöisyyden mittareina. (Arantola & Simonen, 2009, 23.) Yritykset käyttävät markkinointitietojärjestelmiä kerätäksään, järjestääksään ja jakaakseen asiakkaista saatua tietoa. Markkinointitietojärjestelmä koostuu ihmisistä, laitteista ja menetelmistä kerätä, lajitella, analysoida, arvioida ja jakaa tarvittavaa, oikea-aikaista ja tarkkaa tietoa markkinointipäätösten tekijöille. (Mandal, 2022, 3–4.) Asiakastutkimusten avulla halutaan tutkia nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden toimintaa, niihin

vaikuttavia tekijöitä ja niiden arvoa liiketoiminnalle. Usein laadukas asiakastutkimus vaatii tutkimista asiakkaiden toiminnasta, ajattelusta ja tuntemisesta suhteessa alan toimijoihin ja palveluihin. Lisäksi asiakastutkimuksessa tulisi selvittää syitä miksi asiakkaat toimivat, ajattelevat ja tuntevat kyseisellä tavalla. Tärkeää asiakastutkimuksessa on myös selvittää mitkä asiat ja tekijät muuttavat asiakkaan toimintaa. (Pöyhönen, Santavuori & Mustonen, 2023, 58.)

Asiakastutkimuksissa voidaan käyttää myös etnografista tutkimusta, jossa tutkija osallistuu ihmisryhmän tai yksittäisen henkilön jokapäiväiseen elämään, jonka avulla tutkija pääsee havainnoimaan ja keskustelemaan asiakkaan kanssa. Asiakastutkimusta voidaan tehdä myös koeasioinneilla eli Mystery Shopping, jossa tutkija itse on asiakkaan roolissa tehdessään havaintoja. Yritys voi käyttää asiakastutkimuksena myös asiakasraateja, jotka osallistuvat kehittämiseen arvioimalla ja antamalla palautetta tuotteesta tai palvelusta. (Tuulaniemi, 2011, 195, 198.) Markkinatutkimuksista saatua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi tarjoaman kohdentamisessa, testata uuden tuotteen kiinnostavuutta ja mitata palvelulupauksen lunastamista. (Tuulaniemi, 2011, 195).

Yrityksen saavat tietoa asiakkaistaan myös erilaisten laitekäyttöjen, web-seilailujen ja muiden automaattisesti tallentuvien tietojen avulla. Usein ne liittyvät ostotilanteisiin tai yrityksen verkkosivujen tai sosiaalisen median sivujen vierailuihin. Mikäli yrityksellä on verkkosivuillaan käytössä sivuille rekisteröityminen, niin asiakastietoa pystytään hyödyntämään enemmän ja analysoimaan paremmin. Automatisoitu tieto, jota järjestelmistä saadaan, auttaa yritystä saamaan reaaliaikaista tietoa asiakkaiden toiminnasta, toiveista ja haasteista. Tämä tieto tulisi kuitenkin ensin valjastaa käyttöön ja ottaa säännöllisesti tarkasteluun, analysointiin ja päätöksenteon tueksi. (Arantola & Simonen, 2009,25.) Yritykset seuraavat asiakkaiden käyttäytymistä selaushistorian perusteella, jotta saavat paremman ymmärryksen asiakkaiden vaatimuksista ja mieltymyksistä. Evästeet auttavat myös asiakasta pääsemään verkkosivustoille, joilla he ovat käyneet. Asiakkaat myös näin haluavat tehdä yhteistyötä yritysten kanssa ja mahdollisesti toivovat heille räätälöityä markkinointia. Tietoa tulee kuitenkin aina analysoida harkitusti ja oikein. (Mandal, 2022, 3–4.)

Business intelligence tarkoittaa liiketoiminnan ymmärryksen kehittämistä. Business intelligencen avulla kootaan tietoa kaupallisesta ympäristöstä. Tätä tietoa ovat taloustiedot, toimialakyselyt, päättäjärekisterit, kumppanien asiakastietokannat, tilastot. Lisäksi yritys saa toimintaympäristöstään kerättyä erilaista markkinatietoa, kuten esimerkiksi kysyntä, markkinat, kulutus ja osto-voima. Business intelligence kokoaa näitä tietoja ja tukee yrityksen päätöksentekoa. (Arantola & Simonen, 2009,26.) Yritys saa tukea ja vahvistusta sen strategisiin ja operatiivisiin päätöksiin, kun se analysoi keräämäänsä sisäistä ja ulkoista tietoa teknologian ja prosessien avulla. (Lehtonen & Linjama, 2015,13).

Yrityksen henkilöstöllä on paljon kokemusperäistä tietoa asiakkaistaan, jota on haastava tallentaa, jakaa ja monistaa. Tätä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Palveluliiketoiminnassa erityisesti palveluja tuottavalle henkilöstölle kertyy eniten kokemusperäistä tietoa ja asiakaskohtaista osaamista, sillä he kohtaavat asiakkaita eniten. (Arantola & Simonen, 2009,26.) Palveluiden käyttäjien tarpeiden havainnointi ja uuden ymmärryksen luominen käyttäjien jokapäiväisestä toiminnasta ja käytännöistä on erittäin tärkeää ja sen tulee olla jatkuvaa. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt pystyvät työssään havainnoimaan asiakkaan toimintaa. Palvelun käyttäjien syvälinen ymmärtäminen vaatii vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja herkkyyttä kuunnella ja havaita käyttäjien toiveita ja ideoita ja viestimään niitä myös muille organisaation jäsenille. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 176–177.)

Asiakkaan osallistaminen ja asiakaspalautteiden saaminen on yksi keino kartuttaa organisaation asiakasymmärrystä. Asiakkaita voidaan osallistaa suoraan palveluiden ideointiin tai ratkaisujen etsimiseen esimerkiksi järjestämällä asiantuntijaraateja, käyttäjäfoorumeita, yhteisiä työpajoja, internetpohjaisia yhteistöitä ideoiden esittämiseksi, työstämiseksi ja arvioimiseksi. Asiakkaiden osallistamisella voidaan saada oikea-aikaista käyttäjäpalautetta sekä lisätä tyytyväisyyttä palveluihin. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 177–178.) Asiakaspalautetta on esimerkiksi reklamaatio, kehitysehdotus tai kiitos. Yrityksen tulisi tavoitella saatujen palautteiden kasvua, mutta siten, että reklamaatioiden määrä pienentyy. Organisaatiossa olisi tärkeää kerätä ja käsitellä palautetta järjestelmällisesti, jolloin siitä saadaan selkeä kokonaiskuva. Yrityksellä olisi tärkeää olla systemaattinen palautekanava ja palautteen käsittelemiseksi määritelty prosessi, jotta saatu tieto auttaa lisäämään asiakasymmärrystä. Reklamaatiotilanteissa saadaan paljon asiakastietoa ja opitaan uutta, jonka vuoksi niiden ratkaisemiseen hyvin tulisi panostaa erityisen paljon. (Arantola & Simonen, 2009,27.)

Yrityksen tulee vakuuttaa asiakas siitä, että yritykseen voi luottaa ja hänen antamat tiedot ja yksityisyys ovat turvassa ja pysyvät salassa. Yritykset varmistavat, että tiedot mitä asiakkaista saadaan, ovat salassa pidettäviä ja niitä ei käytetä koskaan väärin. Yritykset myös kertovat tietosuojakäytännöstään asiakkaalle. Asiakkaalla on myös aina oikeus kieltää tietojen tallentaminen yrityksessä. (Mandal, 2022, 8.)

Asiakastietoa voidaan jäsentää esimerkiksi samankaltaisuuskaavion avulla. Siinä asiakastiedosta etsitään samankaltaisuuksia ja ryhmitellään ne teemoittain ja muodostetaan ryhmiksi. Ryhmitteilyn avulla esille nousee asiakkaille merkityksellisiä asioita. (Tuulaniemi, 2011, 210.)

Asiakasprofiilien ja käyttäjätarinoiden luominen lisäävät asiakasymmärrystä ja auttaa tunnistamaan asiakaskokemuksen kannalta tärkeät seikat. Erilaisten asiakasprofiilien tunnistaminen ja niiden ymmärtäminen auttaa palvelun tuottajaa vastamaan asiakkaan tarpeisiin ja tarvittaessa ohjaamaan asiakkaan käyttäytymistä toivottuun suuntaan. (Hiltunen, 2017, 18.) Asiakasprofiileihin voidaan kiteyttää ikään kuin hahmoksi kaikki asiakkaasta saatu tieto, kuten heidän käyttäytymismallinsa, toiminnan motiivit, arvot ja toimintaa ohjaavat pelot ja esteet. Asiakasprofiileja voidaan hyödyntää yrityksessä esimerkiksi ideoinnissa, päätöksenteossa ja palveluiden konseptoinnissa. Asiakasprofiilit auttavat myös kohdentamaan palveluita ja helpottavat viestintää asiakkaille. (Tuulaniemi, 2011, 213.)

Syvällistä asiakasymmärrystä pystytään luomaan, kun asiakas tieto kerätään erilaisista tietolähteistä ja tietoja yhdistetään käytettävään muotoon. Asiakassegmentointi helpottaa tiedon keräämistä ja jäsentämistä käytettävään muotoon. (Joslin, 2018, 10.) Asiakastietoa voidaan kerätä asiakkuushistorian perusteella, palvelujen käyttö tilastoilla ja web-selailujen perusteella, muiden taustatietojen keräämisellä, asiakas- ja markkinatutkimuksien avulla, business intelligencon avulla, asiakkaita osallistamalla ja asiakaspalautteiden avulla sekä hiljaisen tiedon esille tuomisella. (Arantola & Simonen, 2009, 21.)

2.2.2 Asiakastiedon jakaminen

Tiedon välittäminen ja jakaminen on keskeistä tiedon keräämisen lisäksi. Sähköinen viestintä on helpottanut tiedon jakamista, mutta tarvitaan myös muita monipuolisia käytäntöjä ja menetelmiä tiedon jakamiseen ja tulkitsemiseen. Tiedon tulkitseminen on tehokkainta sosiaalisesti, sillä ihmiset jakavat ja tulkitsevat yhdessä. Kun tietoa välitetään kasvokkain kohtaamisissa, yhteinen näkemys asiasta jäsentyy. Jotta tietoa jaetaan ja tuotetaan yhteisesti, tulisi luoda käytäntöjä, jotka edistävät yhteistä toimintakulttuuria, ryhmän identiteettiä ja toimijoiden välistä luottamusta. (Helander ym. 2013, 60.)

Asiakastiedon käyttäjät kerryttävät tietoa asiakkaistaan eri sisäisistä ja ulkoisista lähteistä, joista he muodostavat ikään kuin tietopakettin jokaakseen tietoa organisaation sisällä. Tämä tietopaketti muodostuu esiin nousevista kokemuksista käyttäjien vuorovaikutuksesta organisaation sisällä ja ulkopuolella. Asiakastiedon käyttäjät omaksuvat ja tulkitsevat tiedon omien näkemysten ja olennaiseksi arvioitavan näkemyksen mukaan ja käyttävät sitä päätöksenteossaan. (Said, 2014, 7.)

Kaikki asiakkaasta saatu tieto on oleellista käydä läpi, jotta voidaan nähdä, millaista tietoa asiakkaista on jo olemassa, jota voisi käyttää kehittämisen tukena. Usein yrityksessä on esimerkiksi paljon hiljaista tietoa, jota voidaan selvittää haastatteluiden tai työpajamenetelmien avulla. (Tuulaniemi, 2011, 195.) Hiljaisen tiedon esille saamisen haasteena voi olla vaivalloisuus, henkilöstön halu pitää tietoa omanaan tai tietoa pidetään niin jokapäiväisenä ja selvänä, ettei henkilöstö huomaa omaksumansa tiedon arvoa. Jotta hiljainen tieto saataisiin esille, tulee yrityksen panostaa erityisesti sisäiseen viestintään ja myös esimerkiksi tiedontallennusjärjestelmään. Hiljaisen tiedon esille tuomiseksi ja jakamiseksi organisaatiossa tulisi kehittää sitä tukevia käytäntöjä, kuten tiedottamista ja kokouksia. (Arantola & Simonen, 2009,26.)

Yrityksen sisäinen viestintä ei ole pelkästään tiedottamista, vaan se pitää sisällään kaiken kommunikaation ja vuorovaikutuksen, keskustelemisen, kuuntelemisen ja keskinäisen vuoropuhelun. Yhteisen keskinäisen ymmärryksen luomiseksi organisaatiossa tulee panostaa sisäiseen kommunikaatioon, palaverikäytäntöihin ja hiljaisen tiedon esille tuomiseen ja jakamiseen eli muun muassa siihen, ettei toiminta perustu oletuksiin vaan tietoon. (Grönroos ym. 2007, 117.)

2.2.3 Asiakasymmärryksen soveltaminen

Edellä esitettiin erilaisia keinoja kerätä ja jakaa asiakastietoa organisaatiossa. Jotta kaikki kerätty tieto saadaan muodostettua asiakasymmärrykseksi, tulee asiakaskeskeisyys jalkauttaa käytännön työhön ja johtamiseen ja tieto tulee käsitellä helposti hyödynnettäväksi. Kauppalehden artikkelissa Valtola muotoilee asiakasymmärryksen kehittämistä näin: ”Tieto tai paraskaan asiakasymmärrys ei sellaisenaan ole arvokasta, vaan sen arvo syntyy merkityksistä ja kyvystä jalkauttaa tieto asiakaslähtöisen liiketoiminnan johtamiseen ja brändien kehitykseen.” (Ylä-Anttila, 20.3.2019.) Asiakkaista kerättyä ja saatua tietoa tulee analysoida, jotta muodostuu asiakasymmärrys heidän kiinnostusten kohteista ja tarpeista. Lisäksi tiedoista tulee selvittää ne seikat, jotka vaikuttavat asiakassuhteen jatkuvuuteen, sitoutumiseen ja suositteluun. (Tuulaniemi, 2011, 195; Alma Media, 2017).

Asiakasymmärryksen käyttäminen yrityksissä ulottuu strategiasta operatiiviseen toimintaan, markkinointiin, myyntiin, tuotekehitykseen ja asiakaspalveluun. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi kehittää yhteinen käsitys siitä, mitä asiakasymmärrys on ja tuottaa läpi koko organisaation. Yhteisen käsityksen luomiseksi, yritys voi perustaa asiakasymmärryksen keskittyvän ja panostavan tiimin tai työryhmän. (Bailey & Clark, 2006, 33 & 57.). Asiakasymmärryksen käyttämisestä on

esitetty MBL-kirjallisuudessa (Market based learning theory) kolme laajempaa tyyppiä; instrumentaalinen, käsitteellinen ja symbolinen asiakasymmärryksen käyttäminen (kts. kuva 3). Instrumentaalinen käyttö tarkoittaa, että asiakasymmärrystä hyödynnetään ongelman ratkaisemisessa tietyssä ja välittömässä käytännön tilanteessa. Käsitteellisessä käytössä asiakasymmärrystä hyödynnetään yleisesti selventämään ja vaikuttamaan valintoihin ja käyttäytymiseen epäsuorasti. Symbolinen käyttö merkitsee sitä, että käyttäjät esimerkiksi soveltavat asiakasymmärrystä perustellakseen päätöksiään. Asiakasymmärryksen käyttämisen luokittelu antaa lähtökohdat arvioida asiakastiedonlähteiden vaikuttavuutta ja tehokkuutta. (Said ym., 2015 s. 9.)

Tiedon perusteellinen analysointi ja tulkinta johtaa asiakasymmärrykseen ja tiedosta tulee löytää oleelliset asiat. Asiakasymmärryksen muodostumisessa olennaista on, miten tietoa käytetään ja miten sitä jalostetaan toimintaan. (Tuulaniemi, 2011,209.) Langford ja Schulz (Langford & Schulz, 2006) esittelivät artikkelissaan 3-D asiakasymmärrys mallin (kuva 7), jonka avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja lisäämään kasvua ymmärtämällä syvällisemmin asiakkaitaan. Mallissa tarkastellaan kolmiulotteisesti asiakastietoa asiakkaiden asenteiden, käyttäytymisen ja talouden kannalta. (Langford & Schulz, 2006, 22.)



Kuva 7. 3-D Asiakasymmärrys malli. (Mukaillen Langford & Schulz, 2006, 22).

Jotta yritys pystyy hyödyntämään mallia mahdollisimman tehokkaasti, sen tulee kiinnittää enemmän huomiota asiakaskäyttäytymiseen ja käyttää tätä saavuttaakseen paremman ymmärryksen asiakastaloudesta. Lisäksi paremman ymmärryksen saavuttamiseksi yrityksen tulee linkittää asiakkaiden asenteet heidän käyttäytymiseen, jotta yritys voi houkuttaa oikeaa kohderyhmää ja

muuttaa heidän käyttäytymistään. Asiakasymmärrys kasvaa moninkertaiseksi, kun asiakkaiden asenteet, käyttäytyminen ja talous yhdistetään tällä tavalla. (Langford & Schulz, 2006, 21–27.) Asiakasymmärrys syntyy paremmin, kun erityyppistä tietoa yhdistetään useista eri lähteistä. (Bailey & Clark, 2006, 21).

McColl-Kennydy ym. perehtyivät artikkelissaan (2018, 16) kuinka suuri määrä asiakastietoa voidaan muuttaa asiakasymmärrykseksi. Artikkelissa esitetään käsitteellinen viitekehys, jonka avulla yritykset kykenevät ymmärtämään asiakasta ja huomaamaan kipupisteet ja pienet yksityiskohdat, jotka ovat merkittäviä. Mallin avulla yritys pystyy paremmin priorisoimaan toimiaan asiakaskokemuksen parantamiseksi. McColl-Kennedyn ym. esittämässä käsitteellisessä viitekehyksessä asiakastietoa voidaan lajitella ja ymmärtää asiakaskokemuksen parantamiseksi neljään kategoriaan; kosketuspisteet, arvon luomisen elementit, tunteet ja palveluun reagoiminen. Kosketuspisteisiin kuuluu muun muassa myynti, tuote, kenttä palvelu, asiakaspalvelu, laskutus ja jälkitoiminta. Arvon luomisen elementteihin kuuluu resurssit, toiminnot, konteksti, vuorovaikutus ja asiakasrooli. Tunteet tuotetta tai palvelua kohtaan käsittävät sen, miten asiakas sitoutuu yritykseen ja se vaikuttaa osaltaan myös reagointiin palveluita kohtaan, onko asiakas tyytyväinen, kiitollinen tai antaako hän valituksia vai kehittämisehdotuksia. Kategorioinnin myötä saadaan parempi ymmärrys asiakkaista. (McColl-Kennedy ym., 2018,16.)

2.2.4 Asiakasymmärryksen säilyttäminen

Yksilö taltioi ja säilyttää asiakkaasta kanssakäymisten perusteella opittuja asioita ja muodostunut asiakasymmärrys taltioituu yksilöiden ja organisaation muistiin. (Said, 2014, 14.) Organisaatiossa olisi tärkeää tunnistaa kaiken sen keräämän tiedon joukosta, mihin se mitäkin tietoa käyttää ja osaa hyödyntää sitä. (Laihonen ym. 2013, 53). Yrityksen asiakkaistaan keräämät tiedot vaativat aina lisäanalysointia. Asiakassuhteiden analysointia voidaan tehdä esimerkiksi erilaisilla tilastotyökaluilla. Yritykset pyrkivät muodostamaan saamansa analysoidun tiedon oikeille päättäjille ja oikeaan aikaan. Asiakkuuksien hallinnan avulla yritykset prosessin omaisesti hallinnoivat yksityiskohtaisesti yksittäisistä asiakkaista ja kaikista asiakaskontakteista saatua tietoa saavuttaakseen hyvää asiakasuskollisuutta, joka auttaa yritystä rakentamaan ja kehittämään liiketoimintaansa pitkällä aikavälillä. (Mandal, 2022, 1.)

Asiakasymmärryksen omaksuminen ja säilyttäminen organisaatiossa voi olla haastavaa, sillä päätöksenteko voi pohjautua pelkästään asiakastietoon syvällisemmän asiakasymmärryksen sijasta.

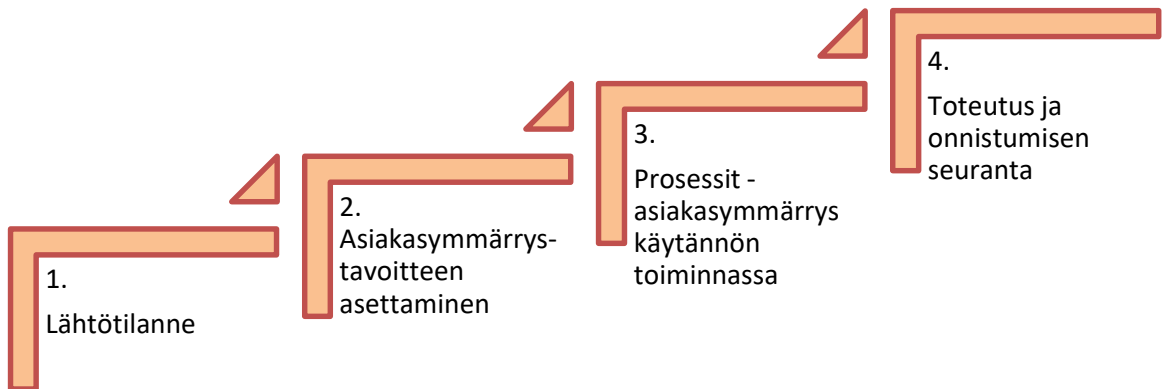
Asiakasymmärrystä voidaankin pitää yrityksen oppimisprosessina, jossa organisaation muistiin tallentuneet hiljaiset tiedot auttavat päätöksenteossa. Organisaation oppimisen kannalta tärkeään rooliin nousee ammattitaitoinen henkilöstö, jotta kerätty tieto muuntuu ymmärrykseksi ja sitä kautta organisaation muistiin ja hyödynnettäväksi. (Joslin, 2018, 13, 67.) Kaikki organisaatiossa tapahtuva oppiminen pohjautuu yksilöiden oppimiseen, mutta organisaatiot voivat kuitenkin vaikuttaa oppimisen mahdollistavaan ympäristöön ja siihen, millaisia asioita halutaan selvittää ja miten asiat ratkaistaan. (Laihonen ym., 2013, 58.)

Hallitakseen asiakkaista kerättyä yksityiskohtaista tietoa, yritykset käyttävät apunaan asiakkuuksien hallintaa. Asiakkuuksien hallinnan avulla yritys kykenee parantamaan asiakasuskollisuutta hallitsemalla asiakkaiden eri kosketuspisteet. Asiakkuuksien hallinta koostuu ohjelmistoista ja analyttisistä työkaluista. Nämä ohjelmistot ja työkalut auttavat yhdistämään eri lähteiden asiakastietoja, analysoimaan niitä perusteellisesti ja tarjoamaan analysoinnin tulokset. Näitä analysoijia yritykset käyttävät rakentamaan vahvempia asiakassuhteita. Tietovarastot sekä kokoavat asiakas tiedot yhteen, mutta myös saattavat tiedot helposti saataville koko organisaation käyttöön. Asiakkuuksien hallinnan avulla yritykset tunnistavat arvoa tuottavat asiakkaat ja pystyvät kohdistamaan heille yksilöityä markkinointia ja tarjouksia. (Mandal, 2022, 5.) Nykyisin organisaatioiden toiminta on riippuvaista tietojärjestelmistä, mutta ne mahdollistavat myös uudenlaisia toimintamalleja. Tietojärjestelmien tavoitteena on kerätä, tallentaa, jakaa ja prosessoida dataa ja tietoa organisaation toiminnan tietotarpeiden mukaan. (Laihonen ym., 2013, 66.)

Tietohallinnan avulla tavoitteena on luoda organisatorinen muisti, jossa hankittu tieto järjestellään ja varastoidaan täydentämään jo aikaisemmin hankittua tietoa. Tämän jälkeen tieto organisoitetaan käyttäjälle hyödylliseen muotoon (Laihonen ym., 2013, 26.) Yrityksen sisäisten tietojärjestelmien avulla päästään helposti asiakkaiden yhteystietoihin, tutkimustietoihin, raportteihin, jaettuihin työasiakirjoihin sekä työntekijöiden ja yhteistyökumppaneiden yhteystietoihin. Esimerkiksi jos toistuva asiakas ottaa yhteyttä, työntekijät tietävät heistä jo jotain aikaisempien tapahtumien ja kontaktien perusteella, esimerkiksi heidän mieltymyksistään ja vaatimuksistaan palveluita kohtaan. Tämän tiedon avulla työntekijä kykenee palvelemaan asiakasta yksilöllisesti ja asiakaskokemus muodostuu paremmaksi. (Mandal, 2022, 7.)

2.3 Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi

Asiakasymmärryksen kehittämiseksi on kaiken asiakkaisiin liittyvän tiedon oltava käytettävissä yrityksen arjen tilanteissa ja ymmärrystä tulee kartuttaa yrityksen sisällä päämäärätietoisesti ja systemaattisesti. Asiakasymmärryksen kehittämistä voidaan kuvata neljän vaiheen prosessina; 1. lähtötilanne, 2. asiakasymmärrystavoitteen asettaminen, 3. prosessit – asiakasymmärrys käytännön toiminnassa ja 4. toteutus ja onnistumisen seuranta. Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessia kuvataan Kuvassa 8. (Arantola & Simonen, 2009, 29). Prosessitarkastelun avulla pystytään jäsentämään asiakasymmärryksen kehittämistä ja rakentamaan käytäntöjä sen toteuttamiseen. (Helander ym. 2013, 58).



Kuva 8. Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi. (Mukaillen Arantola & Simonen, 2009, 29).

Asiakasymmärryksen kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan yrityksen lähtötilanne siitä, miten asiakastietoa kerätään ja millä tavalla tietoa kerätään sekä millaisia toimintatapoja yrityksessä on asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyen. Tämän jälkeen tehdään arviointi, miten asiakastietoa hyödynnetään yrityksen arjessa ja millaisissa tilanteissa asiakastietoa saadaan hyödynnettyä tarkoituksenmukaisesti ja nopeasti. (Arantola & Simonen, 2009, 29–30.)

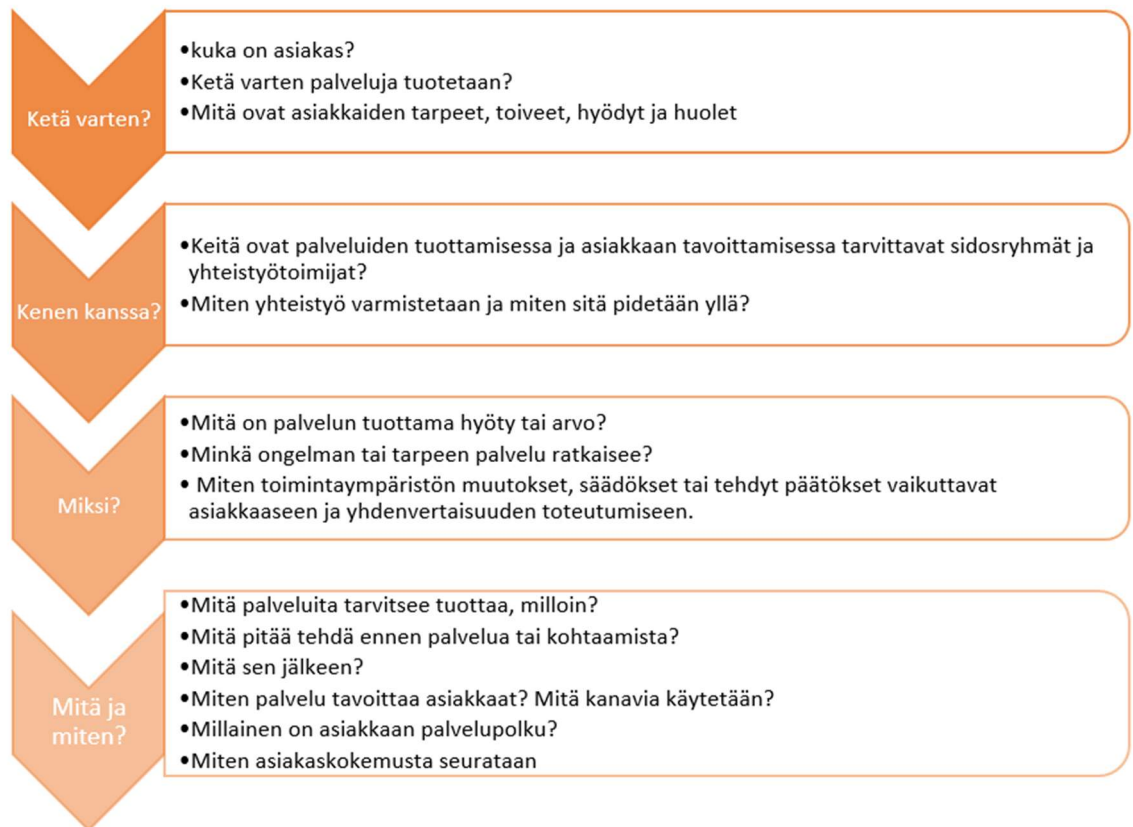
Arvioinnin perusteella yrityksessä voidaan miettiä esimerkiksi keskitettyä asiakasymmärrysvastuuta, tehtyjen investointien vaikutusta asiakasymmärryksen kehittämiseen, organisaation parhaimpia toimintatapoja ja sitä, voidaanko hyviä toimintatapoja mallintaa ja hyödyntää myös

muissa organisaation toiminnoissa. (Arantola & Simonen, 2009, 29–30.) Organisaatioilla on paljon olemassa olevaa tietoa, vallitsevia rutiineja ja aikaisempia kokemuksia palvellessaan asiakkaitaan. Tämä tieto kehittyy ajan saatossa yhteiseksi ymmärrykseksi asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja ilmiöistä tarpeiden taustalla sekä yleisesti ymmärrykseksi yrityksen markkinoista. (Nordlund, 2009, 70.)

Asiakasymmärryksen kehittämisen toisessa vaiheessa asetetaan asiakasymmärrystavoite. Tavoitteen tulee olla selkeä visio siitä, millaista yrityksen toiminta on ihannetilanteessa. Lisäksi tavoitteelle on hyvä asettaa aikataulu, milloin tavoite tulisi olla saavutettu. Tavoitteen asettamisen yhteydessä vastuu kehittämisestä ja asiakasymmärryksestä löytää paikkansa organisaatiossa ja se on hyvä määritellä. Tavoitteena yrityksessä voi esimerkiksi olla kokonaisvaltainen asiakasymmärrysjärjestelmä, joka lähtee strategiasta ja ulottuu arkisiin palvelutilanteisiin. (Arantola & Simonen, 2009, 30–31.)

Kolmannessa vaiheessa asiakasymmärryksen kehittäminen etenee prosessimaisesti käytännön toimintaan. Prosessityöskentelyssä kehittämistyö kannattaa jakaa osioihin, joiden kuvaamisen ja toteuttamisen kautta saavutetaan konkreettisia hyötyjä. Tässä vaiheessa on oleellista, että asiakasymmärrys saadaan kiinnitettyä konkreettisiin käytännön tilanteisiin, joista koetaan tilanteeseen hyötyä. (Arantola & Simonen, 2009, 31–32.) Asiakasymmärryksen luomiseksi on tärkeää keskittyä jokaiseen palvelutilanteeseen ja kohtaamiseen ja niitä tulee johtaa. Edellinen palvelutilanne luo odotukset seuraavaan palvelutilanteeseen ja palvelun kokonaisuus ratkaisee lopputuloksen. (Alma Media, 2017).

Yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat avainasemassa palveluyrityksen brändin rakentumisessa ja siinä, miten yritys haluaa asiakkaitaan kohdella. Asiakaskokemuksen onnistumiseksi henkilöstön on tärkeää tiedostaa, mitkä ovat yrityksen ydinarvot, palvelujen tavoitteet, yrityksen brändi ja palvelulupaus sekä asiakas odotus ja mitkä resurssit heillä on niihin käytettävissä. Kehittämisessä keskeistä on, että yrityksessä keskustellaan yrityksen tavoitteista, ydinarvoista ja markkinatilanteesta. Keskustelujen kautta koko organisaation henkilöstölle kirkastuu ymmärrys toiminnan tavoitteista, ja he jakavat samat päämäärät ja arvot toiminnassaan. Yhteisellä ymmärryksellä saavutetaan yhteinen näkemys toiminnassa, sitoudutaan siihen ja osataan soveltaa sitä käytännön erilaisiin kohtaamisiin. (Tuulaniemi, 2011, 54.) Asiakasymmärrystä voidaan rakentaa käytännönläheisesti pohtimalla, ketä varten palvelua tuotetaan, kenen kanssa, miksi palvelua tuotetaan, mitä palvelua on tarpeen tuottaa ja miten. Kopra kuvaa tutkimuksessaan tätä asiakasymmärryksen huomioimista kuvassa 9 käytännön tilanteessa ydinkysymysten avulla. (Kopra, 2021,34.)



Kuva 9. Asiakasymmärryksen huomioiminen yksinkertaisimmillaan (Kopra, 2011, 34).

Asiakasymmärryksen kehittämisen prosessissa suuri merkitys on sisäisellä viestinnällä eli sillä, että tieto kulkee organisaation sisällä, organisaatiossa kommunikoidaan ja toimitaan ja kehitetään yhdessä. Organisaation kehittämisprosessi vaatii organisaatiossa keskinäistä yhteistoimintaa, organisaation säännöllistä yhteistyötappaa ja -taitoa sekä sen edellyttämiä henkilöresursseja. Lisäksi kehittämisprosessin onnistumiseksi yrityksen johdon tulee näkyä, sitoutua ja olla aktiivinen kehittämistyössä. (Grönroos ym. 2007, 117.) Asiakaskastieto muuttuu asiakasymmärrykseksi yrityksessä, kun organisaatiossa oivalletaan asiakasymmärryksen merkitys ja hyödynnetään se toimintaan. Asiakasymmärrystä luodaan vuorovaikutteisesti asiakkaan ja palvelutuottajan välillä ja se perustuu inhimilliseen vuorovaikutukseen ja tunneällyyn. (Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 104.)

Asiakasymmärryksen käytännön toiminnan prosessissa huomiota voi kiinnittää asiakasyhteydenpidon säännöllisyyteen, palvelukuvauksien määrittelyyn ja niiden toteutumisen mittaamiseen, henkilöstön selkeisiin ohjeisiin ja valtuuksiin ratkaista ongelmatilanteita, reklamaatiotilanteiden käsittelyyn ja toiminnan korjaamiseen nopeasti ja selkeisiin toimintatapoihin esimerkiksi, kuinka

asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja missä ajassa. Lisäksi yrityksen tulisi varmistaa henkilöstön osaaminen asiakastyössä muun muassa asiakaspalvelukoulutuksella ja luoda asiakkaalle helpot tavat ottaa yhteyttä, saada tietoa ja antaa palautetta. Lisäksi tärkeää on, että asiakastyytyvää mielletään säännöllisesti ja asiakaspalautteiden käsitellään ja hyödynnetään siten, ettei tilanne toistuisi sekä toteutetaan se käytännön tilanteessa. (Laamanen & Tuominen, 2013, 91–94.)

Vaikka palvelutilanteet ovat aina ainutlaatuisia ja yksilöllisiä, niin asiakkaan kanssa läpikäytäviä asioita voi suunnitella etukäteen. Asiakaskohtauksia pystytään mallintamaan siten, että siinä noudatetaan tiettyä valmiiksi suunniteltua toimintatapaa ja menetelmää. Mikäli koko henkilöstöllä on samat toimintatavat asiakaskohtauksissa toimimiseen ja tiedon taltioimiseen, asiakkuuksiin liittyvä tieto saadaan siirrettyä yksittäiseltä työntekijältä koko organisaation tasolle. Asiakkaaseen liittyvä tieto on taltioituna esimerkiksi asiakastietokannassa, josta käy ilmi hänen palvelutarpeensa ja aikaisemmat palvelut. Erilaisten mallien avulla tuetaan myös vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, esimerkiksi miten asiakas kohdataan ja miten palvelutilanne etenee vaihe vaiheelta. Mallintamisen avulla palvelutilanteesta saatu hiljainen tieto saadaan koko organisaation käyttöön, eikä asiakkaan päätöksiin johtaneet syyt jää vain yksittäiselle työntekijälle. (Jaakkola, Orava & Varjonen, 2009, 24.)

Parempaan asiakasyhteyteen päästään, kun tarkastellaan ensin nykyistä toimintaa, mitkä toiminnot ovat kaikkein tärkeimpiä ja mitkä toiminnot ovat hieman kyseenalaisia. Lisäksi tulisi tarkastella, mitä eri toiminnoilla saadaan aikaan. Yrityksessä tulisi luoda yhteinen ymmärrys ja tarkistaa prosessit, jonka jälkeen tavoite ja visio voidaan määrittää. (Keronen & Tanni, 2017, 70.)

Syvällisen asiakasymmärryksen menetelmien avulla saavutetaan uusia ja yllättäviä tapoja ymmärtää asiakkaiden tarpeita, ongelmia ja käyttäytymistä. Syvällisten asiakasymmärrysmenetelmien avulla päästään asiakkaan havainnoinnin ja kyseenalaistamisen lisäksi rakentamaan ymmärrystä ja empatiaa asiakasta kohtaan. Tämä johtaa mahdollisuuksiin, jotka ylittävät asiakkaan vaatimukset. Syvällisiä asiakasymmärrys menetelmiä ovat muun muassa asiakaspersoonien suunnittelu, asiakastarinat, asiakaspolku ja asiakkaan tulevaisuus skenaarioiden luonti. (Straker, Wrigley & Bucolo, 2013, 11.)

Asiakasymmärryksen kehittämisen viimein vaihe on toteutus ja onnistumisen seuranta, jossa asiakasymmärrystoiminnan käynnistämistä seurataan. Tässä vaiheessa asiakasymmärryksen pohjalta syntyy oppimista ja uusia oivalluksia, joiden pohjalta voi muokata suunnitelmaa tai rakentaa uusia menetelmiä ja käyttöalueita. Asiakasymmärryksen kehittämisen toteuttaminen vaatii

uudenlaista ajattelua ja ajallisia resursseja paneutua siihen. Resursseihin panostaminen tuottaa tuloksia ja oppimista organisaatiossa. Asiakasesimerkkien avulla voidaan kuvata asiakasymmärryksen kehittymistä käytännönläheisesti, ja ne kannustavat lisää kehittämistyöhön. Hyvällä tulosten viestinnällä henkilöstö sitoutuu asiakasymmärrystä kehittävään ajattelutapaan. (Arantola & Simonen, 2009, 32.)

3 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimuksen toteutus

Tämän työn tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. Valittu tutkimusstrategia ohjaa työn etenemistä. Tutkimuksessa haluttiin saada syvällistä ymmärrystä kyseisen organisaation toiminnasta. Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä asiakasymmärrys ja sen muodostuminen liittyy henkilöiden kokemuksiin. Tutkimuksessa halutaan selvittää, mitä asioita he näkevät merkityksellisiksi ja miten he kokevat asian tilan yrityksessä olevan tällä hetkellä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin valittuun tutkimusstrategiaan tapaustutkimukseen.

Tutkimuksessa haluttiin saada syvällistä ymmärrystä kohdeorganisaation asiakasymmärryksen lähtötilanteesta ja tämän myötä päädyttiin tutkimaan sekä organisaation sisäistä toimintaa teemahaastatteluiden muodossa että tutkimalla myös asiakkaan näkökulmaa asiakaskyselyitä ja palautteita tutkimalla. Tässä tutkimuksessa tutkija itse työskentelee hallinnollisissa tehtävissä kohdeorganisaatiossa, jonka vuoksi tutkijan positio haastoi tutkijaa tutkimusprosessin eri vaiheissa, mutta objektiivinen käsittely pyrittiin säilyttämään jokaisessa tilanteessa. Tutkimusaineiston analysointi toteutettiin laadullisella sisällönanalyysillä.

3.1 Tapaustutkimus ja sen tutkimus- ja analysointimenetelmät

Tapaustutkimus tutkimusstrategiana pohjautuu tieteenfilosofiseen suuntaukseen konstruktivismiin, jonka mukaan tieto muodostuu tutkimusprosessissa. Konstruktivismissa ei ole valmiiksi olevaa tietoa, vaan tieteellinen tieto ja totuus on tutkijoiden muodostamia ja niihin vaikuttavat myös tutkimuskohteet, jotka tuottavat erilaisia totuuksia ja tietoja. (Koppa, 2015.) Konstruktivismin periaatteita ovat muun muassa tiedon rakentuminen aikaisemman tiedon varaan, oppimiseen kuuluvat merkityksien rakentaminen ja, että tieto perustuu omiin kokemuksiin ja uskomuksiin. (WGU, 2020). Konstruktivismin keskeinen määritelmä on, että ymmärryksen kehittäminen vaatii oppijalta aktiivista osallistumista merkityksen luomiseen. (Ültanir, 2012, 3).

Tapaustutkimus tutkii yksittäistä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta, jossa tietoa hankitaan monipuolisesti ja eri menetelmiä hyödyntämällä. Tapaustutkimuksessa pyritään kuvailemaan, selittämään ja lisäämään ymmärrystä tutkittavaan tapaukseen tai ilmiöön. Sen tarkoituksena ei ole saada yleistettävää tietoa. On kuitenkin mahdollista, että tapaustutkimuksesta saadaan yksittäistapausten ylittävää tietoa tai tutkimustulokset voivat antaa sovellettavaa tietoa muihin vastaaviin

tai laajempiin tutkimuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, kohta 5.5.) Tapaustutkimuksessa johtopäätöksiä tehdään vain kyseisestä tapahtumasta tai kokonaisuudesta ja vain kyseisessä ainutlaatuisessa kontekstissa. Tapaustutkimuksessa keskitytään tutkimiseen ja kuvaamiseen, eikä siinä etsitä syy-seuraus-suhteita eikä yleistettävää tietoa. (Becker ym., 2005.) Tapaustutkimuksessa pyritään syvälliseen ymmärtämiseen ja sen avulla pystytään kuvaamaan tutkittavaa tapausta useista näkökulmista. Lisäksi tapaustutkimuksella pystytään selvittämään avaintoimijoiden vaikutusta ja niiden välistä vuorovaikutusta tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. Tapaustutkimuksessa pyritään selittämään miten ja miksi asia tapahtui. (Simons, 2009, 23.)

Tapaustutkimus tutkimusstrategiana sopii tähän opinnäytetyöhön, sillä työssä tutkitaan asiaa vain yhden yrityksen osalta ja pyritään ymmärtämään kyseisen yrityksen asiakkaita ja asiakasymmärryksen tilaa syvällisemmin ja kehittämään toimintaa ymmärryksen kautta, eikä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä saatuja tuloksia pyritä yleistämään. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään palvelumuotoilun työkaluja kehittämisen tukena esimerkiksi hyödyntämällä palvelupolkua ja kontaktipisteitä. Tämän opinnäytetyön tutkimusmetodologiaksi ei kuitenkaan muodostunut palvelumuotoilu, sillä tuloksena ei haeta uutta palvelua tai palvelumuotoa tai pyritä vieämään uutta palvelukonseptia käytäntöön. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä halutaan saavuttaa syvempää ymmärrystä ja kehittämis ehdotuksia, kehittämissuunnitelma tai malli, jonka vuoksi tutkimusmetodologiaksi valikoitui tapaustutkimus.

3.1.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan ja sen tarkoitus on tutkia henkilöiden tai yhteisöjen ilmiötä koskevia käsityksiä tai kokemuksia ja niiden merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen ja heidän kokemukset ovat merkityksellisiä. Kokemukset muodostuvat ihmisen eletyssä ja koetussa todellisuudessa ja nämä kokemukset tulevat ymmärretyksi subjektiivisesti. Merkityksellisyys perustuu ihmisen arvoihin, ihanteisiin, käsityksiin, uskomuksiin, mielipiteisiin ja tunteisiin, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa jonkin ilmiön ymmärtämiseksi tutkijan tulee tietää missä kontekstissa, miten ja miksi tutkittava ilmiö on merkityksellinen tutkittavalle. (Vilka, 2021, 23.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärryksen lisääminen ja syventäminen, jonka kautta päästään kehittämisen suunnitelmiin tai mallintamisiin. Laadullinen tutkimus on ainutkertaista ja tilannesidonnaista, sillä tutkittava ilmiö liittyy aina ympäristöönsä. Tilannesidonnaisuuden

ymmärtäminen ja huomioiminen tutkimuksessa on tärkeää myös myöhemmin tehtäville tulkinnoille ja analyysille. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa, joka on käytettävissä yleisimminkin kuin kyseisessä tutkimuksen kohteessa. (Pitkäranta, 2014, 29.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi muodostuu teorian, käsitteistön ja aineiston vuorovaikutuksesta. Laadullista tutkimusta voidaan ajatella päättelyprosessina, jossa johtopäätökset muodostuvat teorian ja käytännön näkökulmien vuorottelun myötä. (Pitkäranta, 2014, 33.)

3.1.2 Tutkijan positio

Tapaustutkimuksessa oleellista on tutkijan positio tutkittavassa asiassa tai ilmiössä. Tutkija on usein osa tilannetta, joka on tutkimuksen kohteena. Tutkija itse tarkkailee, haastattelee tai on vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kanssa, tutkija on avainasemassa aineiston keräämisessä. Tutkijan käyttäytymiseen vaikuttavat maailmankatsomus, arvot ja elämässä koetut asiat, joten tutkimuksessa tulee ilmetä kuinka ne vaikuttavat tutkittavaan asiaan. (Simons, 2009, 82.) Organisaatio ja sen jäsenet muodostavat kokonaisuuden, jossa on yhteinen historia, rakenteet, tavat ja kulttuuri. Nämä muodostavat pohjan käsitykselle tutkittavasta asiasta. Tutkimustulosten havainnointi, tulkinta ja selittäminen ovat kietoutuneet erilaisten yhteyksien keskinäisvaikutukseen. (Puusa & Juuti, 2020, kohta 4.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tutkija työskentelee tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä hallinnollisissa tehtävissä. Tutkija on myös osa henkilöstöä ja samalla osa tutkimuksen kohdetta. Tässä työssä tutkija pyrkii lähestymään aihetta objektiivisesti. Kuitenkin tutkijan aikaisemmat kokemukset, keskustelut asiakkaiden ja henkilöstön kanssa ja heiltä saadut palautteet ovat muokanneet tutkijan näkökulmia, ja ne ovat vaikuttaneet tutkimuksellisen kehittämistyön aiheen valintaan.

Tutkimusaineiston keräämisessä tutkijan oma positio neutralisoidaan pitäytymällä tarkasti suunnitelluissa teemoissa, sen kysymyksissä ja haastattelurungossa. Riskinä haastatteluissa on ja tutkimusaineiston keräämisessä on, että haastattelijalla tahtomattaan vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Ihanteellisinta olisi tutkimuksen kannalta, että haastattelijana toimisi organisaation ulkopuolinen henkilö. Toisaalta, kun tutkija on osa tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja hän omaa organisaation hyvän tuntemuksen, voi haastatteluun lisätä syvyyttä ja tarkentavia kysymyksiä, mikäli sellaisia tilanteita haastattelussa syntyy. Aikaisempien asiakastytyväisyyskyselyiden ja

saatujen palautteiden tutkimisessa tutkijan oma positio organisaatiossa helpottaa aineiston koaamisessa ja keräämisessä ja sen tulkitsemisessä.

Tutkimusaineiston analysoinnissa eli purkamisessa, kirjaamisessa ja teemoittamisessa tutkijan oma positio ei suuresti vaikuta, jolloin objektiivisuuden säilyttäminen tässä työskentelyvaiheessa on varmempaa. Tutkimusaineiston syvällisemmässä analysoinnissa puolestaan tutkijan omat havainnot ja aikaisempi tietämys vaikuttavat tutkimuksesta tehtäviin tulkintoihin ja asioihin, joihin huomio kiinnittyy eniten. Jotta tutkijan omasta positiosta johtuva ongelmallisuus pienenesi, tutkimustuloksia käydään läpi työyhteisön kanssa.

3.1.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Haastatteluja käytetään, jotta saadaan haastateltavan vastauksista syvempi ymmärrys ja useammasta haastattelusta laajempi ymmärrys tutkittavaan ilmiöön. (Pöyhönen, Santavuori & Mustonen 2023, 177). Haastattelut ovat aineistonkeruumuotona hyviä, sillä ne ovat joustavia. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmaisuja tai sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä ja tämän myötä olisi tärkeää antaa haastatteluaiheet tai -kysymykset etukäteen tutustuttavaksi haastateltaville. Haastattelusta etukäteen sopiminen ja keskusteluaiheen ilmoittaminen on myös tutkimuksen eettisyyden vuoksi tärkeää. Haastatteluihin valittavat henkilöt voidaan valita tarkastikin riippuen heidän suhteestaan, tiedoistaan tai kokemuksistaan tutkittavaan asiaan tai ilmiöön. Tiedonkeruun menetelmänä haastattelut ovat kalliita ja niiden toteuttaminen vie paljon aikaa. (Pitkäranta, 2014, 33.)

Tutkimushaastattelut voivat olla lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu (kysymykset ja eteneminen määritelty), teemahaastattelu (haastattelu muotoutuu teemojen ympärille) tai avoin haastattelu (vapaamotoinen keskustelu). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on haastattelu, jossa tutkimusaihetta lähestytään siitä poimittujen keskeisten aiheiden eli teemojen kautta. Teemahaastattelussa teemojen tai kysymysten järjestyksellä ei ole merkitystä. Teemahaastattelussa keskeistä on lähestyä aihetta tutkimusongelman kautta ja pyrkiä keskeisten teemojen avulla saada selvyttä tutkimusongelmaan. Yleisimmin haastatteluja tehdään yksilöhaastatteluina, kun halutaan tutkia syvällisemmin yksilön omakohtaisia kokemuksia ilmiöstä, mutta

yhtä lailla haastattelu voi olla ryhmähaastattelu, mikäli halutaan selvittää yhteisön käsitystä tutkittavaan ilmiöön. (Vilka, 2021, 225–234).

Teemahaastattelu valittiin tämän työn tutkimusmenetelmäksi, koska haastatteluiden avulla saadaan syvällistä ymmärrystä organisaation asiakasymmärrykseen. Teemahaastatteluiden vahvuutena tämän työn tutkimusmenetelmänä on, että tutkija pystyy ennen haastattelua avaamaan enemmän keskusteltavaa aihetta ja haastattelun kuluessa tutkija pystyy tarkentamaan kysymyksiä ja tarvittaessa kysymään lisäkysymyksiä, jolloin haastattelusta saadaan enemmän tietoa. Aiheen avaaminen ja tarkentavat kysymykset myös varmistavat sen, että haastattelussa keskustellaan oikeasta asiasta. Näin teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä tukee tutkimusongelman ratkaisun saavuttamista eli sen avulla päästään syvälliseen ymmärrykseen organisaation asiakasymmärryksen lähtötilanteesta ja kehittämismahdollisuuksista.

Teemahaastattelut etenevät etukäteen valittujen teemojen ja teemoja tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelussa korostuu haastateltavan tulkinat asiasta, hänen asioille antamat merkitykset sekä miten nämä merkitykset korostuvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Teemahaastattelussa ei välttämättä tarvitse noudattaa aina samaa kysymysrunkoa tai samoja kysymyksiä, vaan kysymyksissä voi edetä tilanteen mukaan. Haastatteluiden tarkoituksena on kuitenkin saada merkityksellistä tietoa tutkittavasta asiasta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman selvittämiseksi. Tutkimuksen teemoina voidaan käyttää teoriaviitekehyksen sisältämiä tietoja. (Pitkäranta, 2014, 93.)

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jossa käsiteltävät aiheet on jaettu teemoihin asiakasymmärryksen prosessin mukaan. Teema yksi käsittelee asiakastiedon hankintaa, teemassa kaksi asiakastiedon soveltamista ja jakamista ja teemassa kolme käsitellään asiakastiedon omaksumista ja säilyttämistä. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää asiakasymmärryksen lähtötilannetta organisaatiossa. Lisäksi haluttiin saada tietää, mistä organisaation henkilöstö saa asiakastietoa ja miten sitä hyödynnetään ja minkälaista hiljaista tietoa asiakasymmärryksestä organisaatiossa on, miten sitä jaetaan ja millainen asiakasymmärryksen prosessi organisaatiossa tällä hetkellä on ja millaisia onnistumisia ja kehityskohteita asiakasymmärryksen prosessista löydetään.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen, se muutetaan kirjalliseen muotoon ja aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Analyysissä pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Tutkimuksessa analyysi tehdään kerätyn tutkimusaineiston pohjalta ja sen tarkoitus on selvittää kyseisen tutkimuksen tutkimusongelmaa. (Pitkäranta, 2014, 100, 106.) Sisällönanalyysi sisältää valmistelu-, analysointi- ja

raportointivaiheet. Sisällönanalyysin avulla tavoitteena on kuvata tutkimusmateriaali tiivistettynä, pelkistettynä ja yleisessä muodossa. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022, 217–219). Sisällönanalyysin avulla etsitään aineistosta merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. (Vilka, 2021, 305).

Teemahaastattelujen analysointi tehdään abduktiivisella eli teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Abduktiivinen eli teoriaohjaava sisällönanalyysi on teorialähtöisen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin välimuoto. Abduktiivisessa sisällönanalyysissä etsitään aineistosta teoriaan sidonnaisia asioita, selityksiä tai vahvistuksia. Teoria toimii apuna analyysissä, mutta aineiston analyysi ei pohjautu täysin siihen. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysi aloitetaan aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa tuodaan ohjaavaksi ajatukseksi aikaisempaa tietoa tai teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, kohta 4.2.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysia lähestytään aineistolähtöisesti, mutta teoreettinen tieto tuodaan analyysiin valmiina. Teoriaohjaavassa analyysissä alaluokat syntyvät aineistolähtöisesti ja yläluokat ovat tutkijan valitsemaan teoriaan pohjautuvaa valmista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2017, kohta 4.4.4.) Analyysissä on myös tarkasteltava tehtyä tulkintaa teoriaviitekehäksen avulla ja analyysia vertaillaan aiempiin tutkimus- ja teorianäkökulmiin. (Vilka, 2021, 317).

Tutkimuksessa tarkastellaan myös aikaisempia asiakastyytyväisyyskyselyitä, joita on tehty viimeisen viiden vuoden aikana. Asiakastyytyväisyyskyselyitä on tehty kolme tuona aikana. Asiakaskyselyt tuovat yritykseen tietoa asiakkaan odotuksista, tarpeista ja arvoista. Kyselyt ovat myös yksi kanava asiakkaille kertoa ja antaa palautetta.

Tutkimuksessa käytettävä kirjallinen materiaali voi olla joko yksityinen dokumentti tai joukkotiedotuksen materiaali. Yksityiset dokumentit yleensä ovat muun muassa puheita, kirjeitä tai sopimuksia. Joukkotiedotuksen materiaali on yleensä puolestaan sanoma- ja aikakauslehtiä tai esimerkiksi tv- ja radio-ohjelmia. (Pitkäranta, 2014, 96.)

Aikaisempien asiakastyytyväisyyskyselyiden analysointi toteutetaan induktiivisella sisällönanalyysillä. Induktiivisen sisällönanalyysin avulla voidaan tutkimusmateriaalia kuvata tiivistettynä, pelkistettynä ja yleisessä muodossa. Luokkien laatiminen aineistolähtöisesti on induktiivisen sisällönanalyysin ydin ja analyysin lopputuloksena on yleensä luokat tai kategoriat, jotka kuvaavat tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä tai aihetta. (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen, 2022, 215–255).

3.2 Kohdeorganisaatio ja tutkimuksen toteutus

Tämän työn toimeksiantajana ja kohdeyritys on Eurojopi Oy. Se on monialayritys, jonka toimialoja ovat kotityöpalvelut, siivous (koti- ja laitossiivoukset), kiinteistöhoito, pihatyöt vuoden ympäri, pienremontointi, ateriapalvelut ja työvoiman vuokraus. Yrityksellä on noin 30 työntekijää. Suurimmat toimialat yrityksellä ovat siivous ja kiinteistöhoito ja henkilöstön vuokraus. Yrityksen päätoimialueena on Kainuun alue. Yritys on perustettu vuonna 1997 ja alun perin sen yhtiömuoto oli osuuskunta. Yritys muuttui osakeyhtiöksi vuonna 2021. (Eurojopi, 2023, strategia.)

Eurojopi Oy:n arvoja ovat palvelualttius, luotettavuus, yksilön hyvinvointi ja empaattisuus. Nämä arvot antavat ja pitävät sisällään asiakaslupauksen palvelualttiista henkilöstöstä, joka asettaa asiakkaan tarpeet etusijalle, luotettavuuden palvelujen saatavuuteen ja palvelun tuottamiseen, yksilön hyvinvoinnin varmistamisen niin asiakkaan kuin työntekijöiden osalta sekä empaattisuuden asiakasta ja työyhteisössä toisia kohtaan. Yrityksen arvot ohjaavat toimintaa vahvasti ja asiakas on keskiössä kaikessa tekemisessä. Yrityksen visiona on olla vahva monialayritys Kainuussa. Sen toimialueella on hyvä asua ja se on luotettava kumppani kaikenlaisissa avuntarpeissa. Missiona on, että yrityksen asiakkaat saavat apua moneen tilanteeseen ja sen henkilöstö on ylpeä työnsä jäljestä. (Eurojopi, 2023, strategia.)

Eurojopin asiakaslupaus on olla ”iso apu pieneenkin tarpeeseen”. Eurojopin toimintaperiaatteita on tehdä työ hyvin ja tehokkaasti, kerätä ja pyytää palautetta työstä, jotta asioita voisi tehdä järkevämmiin ja tehokkaampiin, työn tekeminen on turvallista ja mukavaa sekä olla reilu työnantaja, joka pitää huolta työntekijöistään. Yrityksen yhtenä vahvuutena nähdään vakituinen ja luotettava henkilökunta, joka toimii yritysten arvojen mukaisesti palvelualttiina, luotettavana, empaattisena ja yksilön hyvinvoinnin edistäjänä kaikissa palvelutilanteissa. (Eurojopi, 2023, strategia.)

Yrityksen strategisena tavoitteena on erottua kilpailussa paikallistuntemuksella, laadulla, viestinnällä ja palveluasenteella. Tämän strategisen tavoitteen saavuttamiseksi yritys pitää tärkeänä, että sen toiminta on arvojen mukaista ja, että vastataan asiakkaan tarpeisiin nopeasti ja tehokkaasti. Henkilöstön hyvä palveluasenne kehittää asiakasymmärrystä ja samalla myös edellyttää asiakkaan syvällistä ymmärtämistä heidän toiveista, tarpeista ja huolista. (Eurojopi, 2023, strategia.)

Teemahaastattelut toteutetaan Eurojopi Oy:n henkilöstölle ja johdolle. Tutkimus rajattiin koskemaan vain yrityksen siivous, kotityöpalvelu ja kiinteistöhuolto toimialoja, jonka vuoksi tutkimuksen haastateltaviin henkilöihin valitaan ko. toimialoilla työskenteleviä henkilöitä. Heistä jokainen

henkilö on päivittäin työssään asiakkaiden kanssa tekemisissä ja kohtaavat asiakkaita työssään paljon. Useilla haastateltavilla on pitkä kokemus ja historia kyseisessä organisaatiossa ja muuttamalla noin vuoden työhistoria yrityksessä. Tutkimuksen haastateltavista voidaan saada sekä kokemusperäistä tietoa, että tuoreempiin havaintoihin perustuvaa tietoa. Teemahaastattelut toteutettiin 11 henkilölle organisaatiossa. Haastatteluihin valituilla henkilöillä on monipuolista näkemystä eri työtehtävistä eri puolilta organisaatiota. Tällä haastatteluiden määrällä oletetaan saavutettavan riittävän kattava tietopohja asiakasymmärryksestä organisaatiossa.

Teemahaastattelut toteutettiin henkilöiden työpaikalla helmi- ja maaliskuun 2024 aikana. Kaikille haastateltaville annettiin etukäteen teemahaastattelun tiedoksiantokirje, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta. Osalle haastatteluun osallistujille annettiin myös etukäteen tutustuttavaksi haastattelun runko (Liite 2), josta kävivät ilmi haastattelun teemat ja apukysymykset. Suurimmalle osalle haastatteluun osallistuville ei haastattelukysymyksiä annettu lainkaan, vaan teemahaastattelu toteutettiin vapaasti keskustellen. Haastattelun runko oli tällöin käytössä vain haastattelijalla itsellään. Haastattelut toteutettiin henkilöille heille sopivina ajankohtina, esimerkiksi työpäivän päätteeksi tai taukojen yhteydessä. Yksi haastattelu oli kestoaltaan noin 30 minuuttia. Osa haastatteluista toteutettiin myös parihaastatteluna, koska se oli tilanteessa otollisin tapa tehdä haastattelu. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia varten.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös aikaisempia asiakastyytyväisyyskyselyitä, jossa huomioidaan viimeisen viiden vuoden aikana toteutetut kyselyt. Asiakastyytyväisyyskyselyitä on toteutettu kolme tuona aikana vuosina 2019, 2021 ja 2023. Vastaajina on ollut sekä yksityisasiakkaita kuin yritysasiakkaita. Vastaajien määrä on yhdessä kyselyssä ollut 18 vastausta ja kahdessa kyselyssä n. 80–100 vastausta. Asiakaskyselyt tuovat yritykseen tietoa asiakkaan odotuksista, tarpeista ja arvoista. Ensimmäinen asiakastyytyväisyyskysely, jota tutkimuksessa tutkittiin, on toteutettu vuonna 2019, jolloin asiakkaita on haastateltu tietyn lomakkeen mukaan henkilökohtaisesti. Kaksi jälkimmäistä asiakastyytyväisyyskyselyä on toteutettu vuosina 2021 ja 2023 niin, että lomakkeet on toimitettu asiakkaille ja he ovat täydentäneet lomakkeet itsenäisesti. Tämän tavan etuna on ollut se, että lähes kaikilla asiakkailla on ollut mahdollisuus vastata kyselyyn ja antaa palautetta. Kyselyissä on käytetty paperisia lomakkeita sekä sähköpostikyselyitä siten, että vastaaminen on ollut mahdollisimman helppoa. Vastausaika kyselyissä on molemmissa ollut tuolloin noin 2 viikkoa.

Aikaisemmat asiakastyytyväisyyskyselyt on toteutettu kyselylomakkeilla, joissa on sekä määrällisiä (esim. arvioasteikot 0–4), että laadullisia kysymyksiä (avoimet kysymykset). Aikaisempien kyselyiden analysointi kohdistuu kuitenkin kyselyiden avoimiin kysymyksiin, jotka ovat laadullista.

Aikaisempien tutkimuksien analysoinnissa ei ole tarpeen kiinnittää huomiota määrällisiin vastauksiin.

Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin saatuja palautteita. Palautteita on koottu sisäisiin henkilöstöpalavereiden muistioihin, joita on käyty läpi organisaation sisäisissä palavereissa. Sisäisiä palaveriteita yrityksessä pidetään säännöllisesti useita kertoja vuodessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin palaverimuistioita viimeisen kahden vuoden ajalta ja niistä erityisesti tarkasteltiin palautteet osiot. Kuukausipalaverimuistioita tarkastelussa oli 14 kappaletta ja palautteita niissä oli 25 kappaletta. Palautteet ovat olleet laadullisessa muodossa.

3.2.1 Tutkimusaineiston analysointi

Tämän tutkimuksen haastattelututkimusaineiston analysointi tehdään abduktiivisella eli teoria-ohjaavalla sisällönanalyysillä. Analysointi aloitetaan litteroimalla tehdyt haastattelut kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen kerätty aineisto luokitellaan haastatteluteemojen mukaisesti. Samalla aineistoa peilataan tutkimuskysymyksiin eli tarkastellaan, saadaanko tutkimusaineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset raportoidaan luokittelun mukaisesti. Tämän jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston analysointi ensin tutustumalla aineistoon kokonaisuutena ja lukemalla koko aineisto läpi. Kirjallista aineistoa haastatteluista syntyi 27 sivua. Teemahaastattelun tiedoksiantokirjeessä ajatuksia herättävänä lauseena oli ”Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa voi synnyttää asiakasymmärrystä.” Tämä sama ajatuskokonaisuus muodostui sisällönanalyysin analyysiyksiköksi ja luokittelua aineistolle oli luontevaa hakea asiakasymmärrysprosessista teoritietoon tukeutuen.

Tämän jälkeen haastatteluiden aineisto tiivistettiin ja yhdistävät tekijät muodostettiin ensin teemojen mukaisesti. Luokittelussa havaittiin, että on hyvä tehdä lisäksi tarkennus ja luokittelu tehtiin asiakasymmärrysprosessin mukaisesti, vaikka teemoja oli haastattelussa vain kolme. Yhdistäviä tekijöitä muodostui kaiken kaikkiaan viisi: asiakastiedon hankinta, asiakastiedon jakaminen, asiakastiedon soveltaminen ja asiakastiedon omaksuminen ja säilyttäminen sekä onnistumiset ja kehittämiskohteet.

Tämän jälkeen aineistosta poimittiin erilliseen dokumenttiin haastattelun vastaukset. Samalla aineiston ilmaisut pelkistettiin, jolloin myös samankaltaiset vastaukset tulivat hyvin esille. Lisäksi

aineistoa peilattiin tutkimuskysymyksiin eli tarkasteltiin, saadaanko tutkimusaineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset raportoitiin luokittelun mukaisesti. Jokaisesta asiakasymmärrysprosessin osa-alueesta muodostui ensin alaluokat ja alaluokkia yhdistämällä yläluokat. Taulukossa 1 kuvataan analysointiprosessin etenemistä alkuperäisilmaisusta, pelkistämiseen ja niistä ala- ja yläluokkien muodostamiseen. Yhdistävänä tekijänä on asiakasymmärrysprosessin eri vaiheet.

Alkuperäisilmaisu	Pelkistys	alaluokka	yläluokka	yhdistävä tekijä
-puhelimien kautta, asiakkaat soittaa ja käytössä toimistolla. käydään kotonakin -Kiinteistö-hoidossa käydään eri asunnoissa -Kotityöpalvelu-työssä mennään asiakkaan kotiin	Asiakkaiden kanssa ollaan tekemisissä puhelimitse	keskustelut	Asiakkaan kohtaaminen	Asiakastiedon hankinta
	Asiakkaat käyvät toimistolla			
	Asiakkaiden luona käydään			
-Alussa kysellään toiveita ja miten työ halutaan toteutettavan.	Kysytään asiakkaan toiveet ja tarpeet	asiakkaan toiveet ja tarpeet		
	Kysytään työn toteuttamisen tavoista	työn toteuttamisen tavat		
-Laaditaan asiakkaan kanssa palvelusuunnitelma ja sopimus, jossa määritellään tarpeet	tehdään palvelusuunnitelma	palvelusuunnitelma	sopimukset	
	tehdään sopimus	sopimus		
Aika paljon paikallisia ihmisiä tuntee muista yhteyksistä, niin saattaa tietää ihmisistä jo jotakin entuudestaan ja etukäteen Kun käydään muissa yrityksissä ja tunnetaan paikallisia	Paikallisia ihmisiä tuntee muista yhteyksistä	tunnettavuus	Paikallis-tuntemus	
	Yrityksissä käymällä	sidosryhmät		
		yhteistyö-kumppanit		
Palavereiden pitäminen asiakkaiden kanssa	Asiakaspalaverien pitäminen	asiakas-palaverit	Asiakas-palaverit, asiakaskyselyt ja palautteet	

Taulukko 1. Haastattelututkimuksen analysointi alkuperäisilmaisusta yhdistävään tekijään.

Analysointi lähdettiin tekemään aineistolähtöisesti alkuperäisilmaisujen koodaamisella ja luokitelemisella yhdistävän tekijän mukaisesti. Yhdistävät tekijät muodostuivat asiakasymmärrysprosessin eri vaiheiden mukaisesti. Tämän jälkeen alkuperäisilmaisut pelkistettiin. Pelkistettyjen ilmaisujen pohjalta ryhdyttiin muodostamaan alaluokkia ja yläluokkia yhdistävän tekijän mukaisesti.

Asiakastyytyväisyyskyselyiden aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysilla, jossa tulokset koottiin yhteen ja pelkistettiin sekä poimittiin pelkistetystä aineistosta asioita asiakaspolun eri vaiheisiin. Näin saatiin kokonaiskuvaa, kuinka hyvin organisaatio on kyennyt vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin ja pystytään peilaamaan tätä tietoa siihen, millainen asiakasymmärryksen nykytila yrityksessä on. Lisäksi aikaisemmista tutkimuksista voitiin havainnoida, kuinka asiakasymmärrystä on organisaatiossa kerätty ja miten asiakastiedon keräämisessä on onnistuttu. Asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella voidaan yrittää selvittää, onko niitä toteutettu riittävän usein ja kuinka kyselyiden tuloksia on hyödynnetty organisaatiossa.

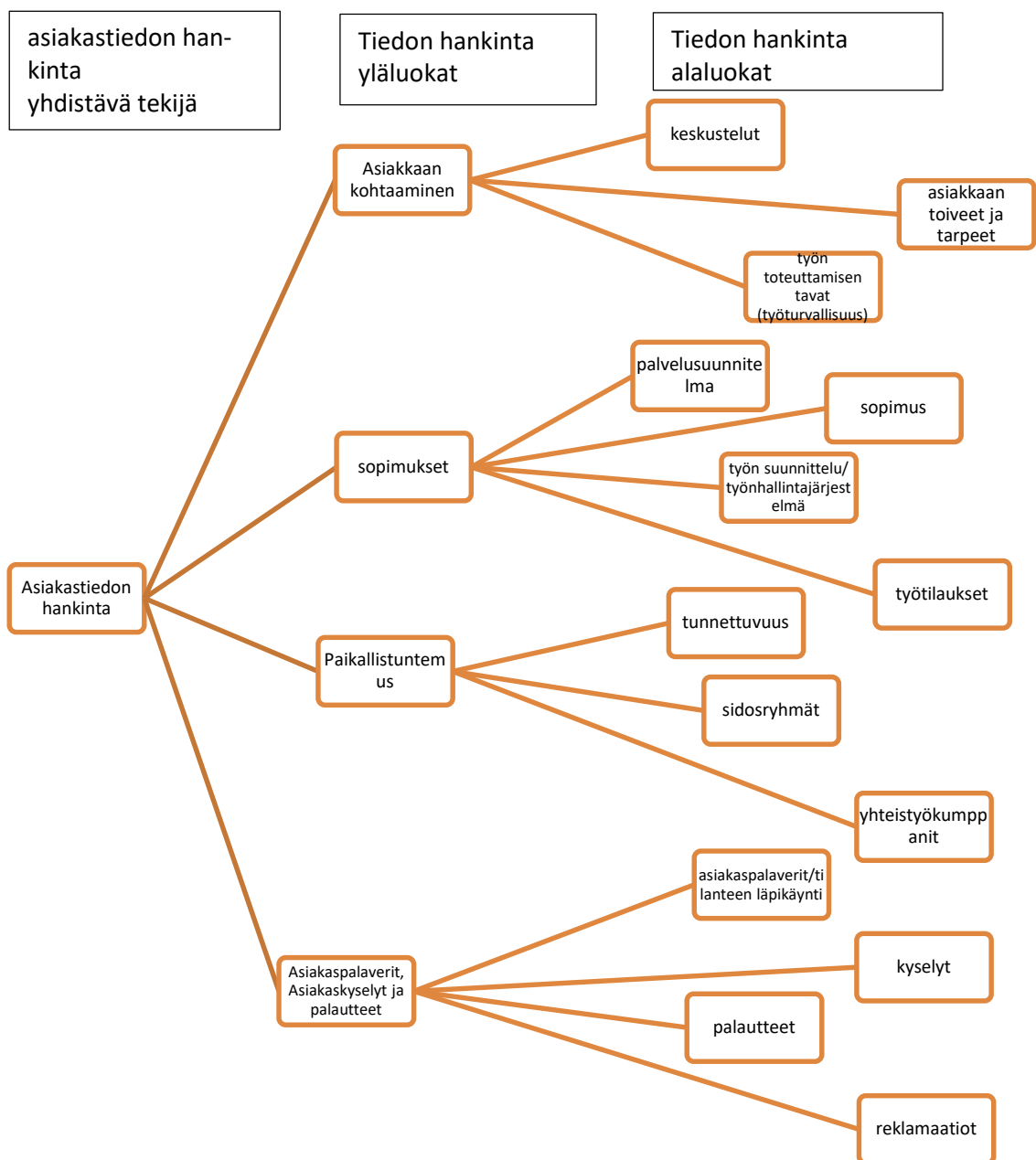
Palaverimuistiossa mainituista palautteet analysoitiin abduktiivisella eli teoriaohjaavalla sisällönanalyysilla, pelkistettiin ja sen jälkeen luokiteltiin palautteiden keräämisen kanaviin, tiedon jakamiseen, tiedon soveltamiseen ja säilyttämiseen. Palautteiden analysointi ja luokittelu mukaillee asiakasymmärrysprosessia.

3.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelututkimuksen tuloksien abduktiivisessa sisällönanalyysissa löydettiin yhdistäviksi tekijöiksi Saidin esittämät (Said, 2014, 13) asiakasymmärrysprosessin mukaiset vaiheet. Näitä vaiheita ovat asiakastiedon hankinta, asiakastiedon jakaminen, asiakastiedon soveltaminen, asiakastiedon omaksuminen ja säilyttäminen sekä asiakasymmärryksen vahvuudet ja kehittämiskohdat. Teemahaastattelun tulokset luokitellaan ja raportoidaan näiden yhdistävien tekijöiden mukaisesti.

3.3.1 Asiakastiedon hankinta

Haastattelun ensimmäinen teema käsitteli asiakastiedon hankintaa. Haastateltavilta ensin kysyttiin heidän työnkuvasta ja miten he ovat työnsä puolesta asiakkaiden kanssa tekemisissä. Haastateltavat työskentelivät hallinnollisissa tehtävissä, kiinteistöhoidon tehtävissä ja kotityöpalvelutehtävissä. Haastateltavista kaikki henkilöt ovat työssään päivittäin paljon tekemisissä asiakkaiden kanssa. Asiakastiedon hankinta on organisaatiossa monikanavaista ja tärkeimmiksi kanaviksi haastatteluissa esille nousivat asiakkaan kohtaamiset, sopimukselliset toimenpiteet, paikallistuntemus sekä asiakaspalaverit. Asiakastiedon hankinnan luokittelua kuvataan kuvassa 10.



Kuva 10. Teemahaastattelujen mukainen asiakastiedon hankinta luokittelu.

Asiakastiedon hankinnassa asiakkaan kohtaamisissa keskeisinä asioina organisaatiossa pidettiin keskusteluita asiakkaiden ja omaisten kanssa, asiakkaiden tarpeiden kartoittamisen ja henkilökohtaisen tilanteen huomioimisen sekä työn toteuttamisen tavoista sopimisen (työturvallisuus huomioiden).

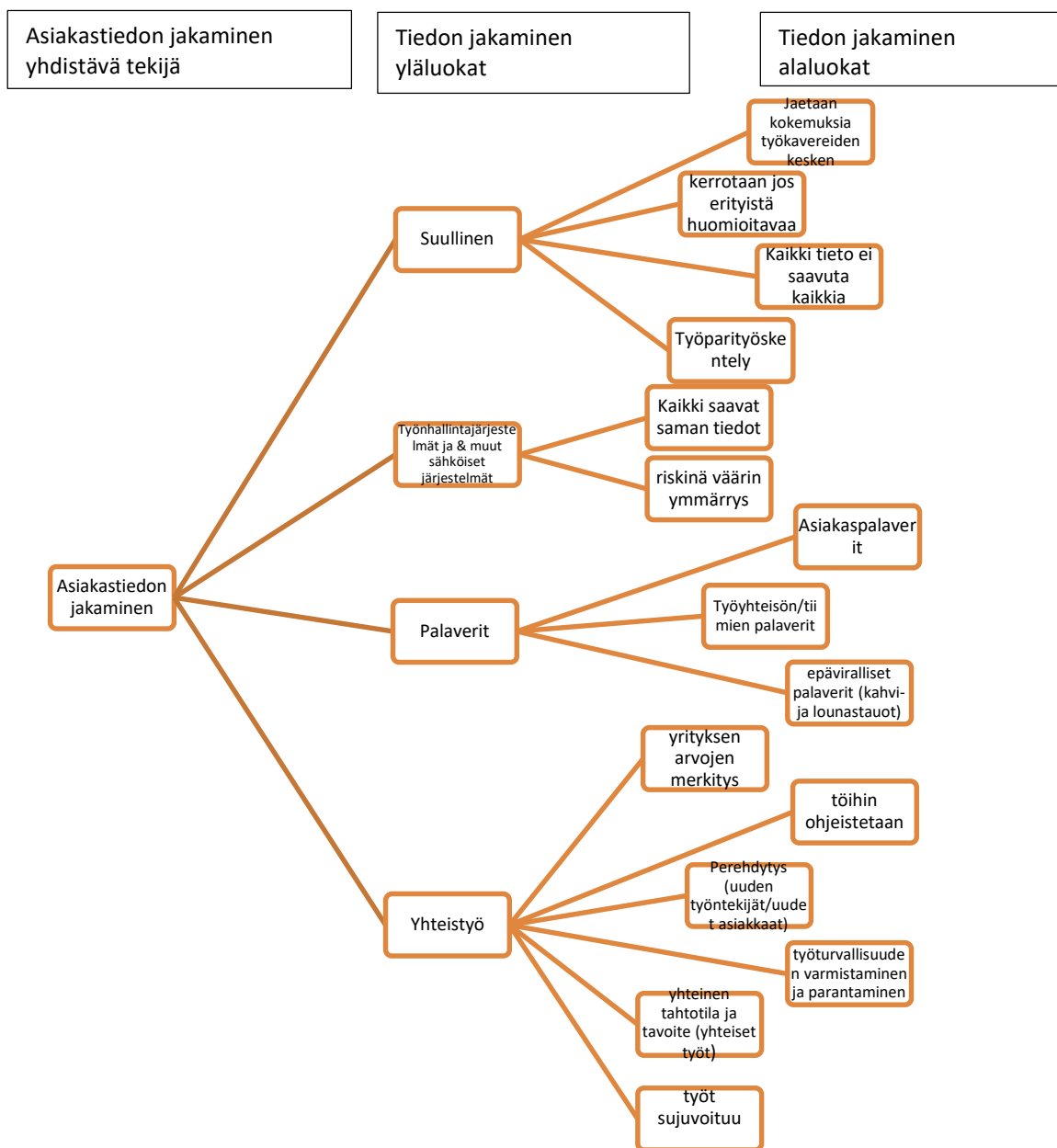
Sopimuksellisissa toimenpiteissä asiakastiedon hankintaa tapahtuu paljon organisaatiossa. Sopimukseen ja palvelusuunnitelmaan kerätään asiakkaan perustiedot ja sen yhteydessä käydään läpi asiakkaan tarpeet. Asiakastietoa kerätään ja sen hallintaa tapahtuu työnhallintajärjestelmässä. Sinne kirjataan ja siellä ylläpidetään asiakastietoa ja siellä tapahtuu myös työsuunnittelu. Lisäksi yksittäisiä asiakastapahtumia pidetään yllä työtilauksina.

Paikallistuntemusta pidettiin kohdeorganisaatiossa vahvana asiakastiedon hankintakeinona. Pie- nellä paikkakunnalla toimiessa asiakkaita mahdollisesti tuntee jo entuudestaan. Lisäksi asiakkaiden on helpompi kontaktoida yritystä, kun henkilöstö tai yritys on tuttu entuudestaan. Lisäksi erilaisien sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kohtaaminen ja tavoittaminen paikallisesti toimii hyvin ja on erityisen merkittävää myös asiakastiedon hankinnassa.

Asiakastietoa hankitaan kohdeorganisaatiossa myös asiakaspalavereissa, asiakaskyselyiden avulla ja palautteiden kautta. Asiakaspalavereissa käydään usein läpi asiakkaan tilannetta ja tarpeita ja kartoitetaan myös mahdollisia tulevia tarpeita. Asiakaskyselyiden avulla selvitetään yleisimmin asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin. Palautteita ja reklamaatioita asiakkailta saadaan spontaanisti tai niitä kysyttäessä.

3.3.2 Asiakastiedon jakaminen

Haastattelun toinen teema käsitteli asiakastiedon soveltamista ja jakamista. Aineiston analysoinnissa tämä teema jaettiin kahteen erilliseen luokkaan asiakasymmärrysprosessin mukaisesti. Asiakastiedon jakamisesta yrityksessä haluttiin haastattelussa selvittää, että jaetaanko tietoa yrityksessä ja millä tavalla tietoa jaetaan. Haastatteluiden perusteella organisaatiossa tunnistettiin tärkeimmiksi kanaviksi suullisen jakamisen, työnhallintajärjestelmät ja muut sähköiset järjestelmät, erityyppiset palaverit ja sujuva yhteistyö. Asiakastiedon jakamisen luokittelua kuvataan kuvassa 11.



Kuva 11. Teemahaastattelujen mukainen asiakastiedon jakamisen luokittelu

Suullinen tiedon jakaminen koettiin organisaatiossa keskeisimmäksi asiakastiedon jakamisen keinoiksi. Haastatteluissa nousi esille, että organisaatiossa jaetaan kokemuksia ja kohtaamisia ja kerrotaan, mikäli jotakin poikkeavaa tai erityistä huomioitavaa on. Haastatteluissa ilmeni, että suullinen tiedon jakaminen koettiin hyvänä, sillä siinä väärinymmärryksen riski on pienempi. Suullisessa tiedon jakamisessa kuitenkin koettiin heikkoutena se, että kaikki tieto ei saavuta kaikkia ja suullinen tieto on usein tilannesidonnaista. Haastatteluissa esille nousi yhtenä hyvänä tiedon

jakamisen keinona organisaatiossa työparityöskentely, jolloin työparin vaihtuessa myös tietoa jaetaan ja toisia perehdytetään.

Yksi tiedon jakamisen keino organisaatiossa on työnhallintajärjestelmät ja muut sähköiset järjestelmät. Sähköisten järjestelmien etuna koettiin se, että kaikki saavat tiedon samansisältöisenä ja tieto on saatavilla vain niille henkilöille, joille kyseinen tieto kuuluu. Sähköisten järjestelmien etuna koettiin, että tieto myös säilyy niissä, ja että tieto ei jää muistinvaraiseksi. Sähköiset tietojärjestelmät koettiin myös turvallisiksi keinoiksi jakaa tietoa organisaatiossa.

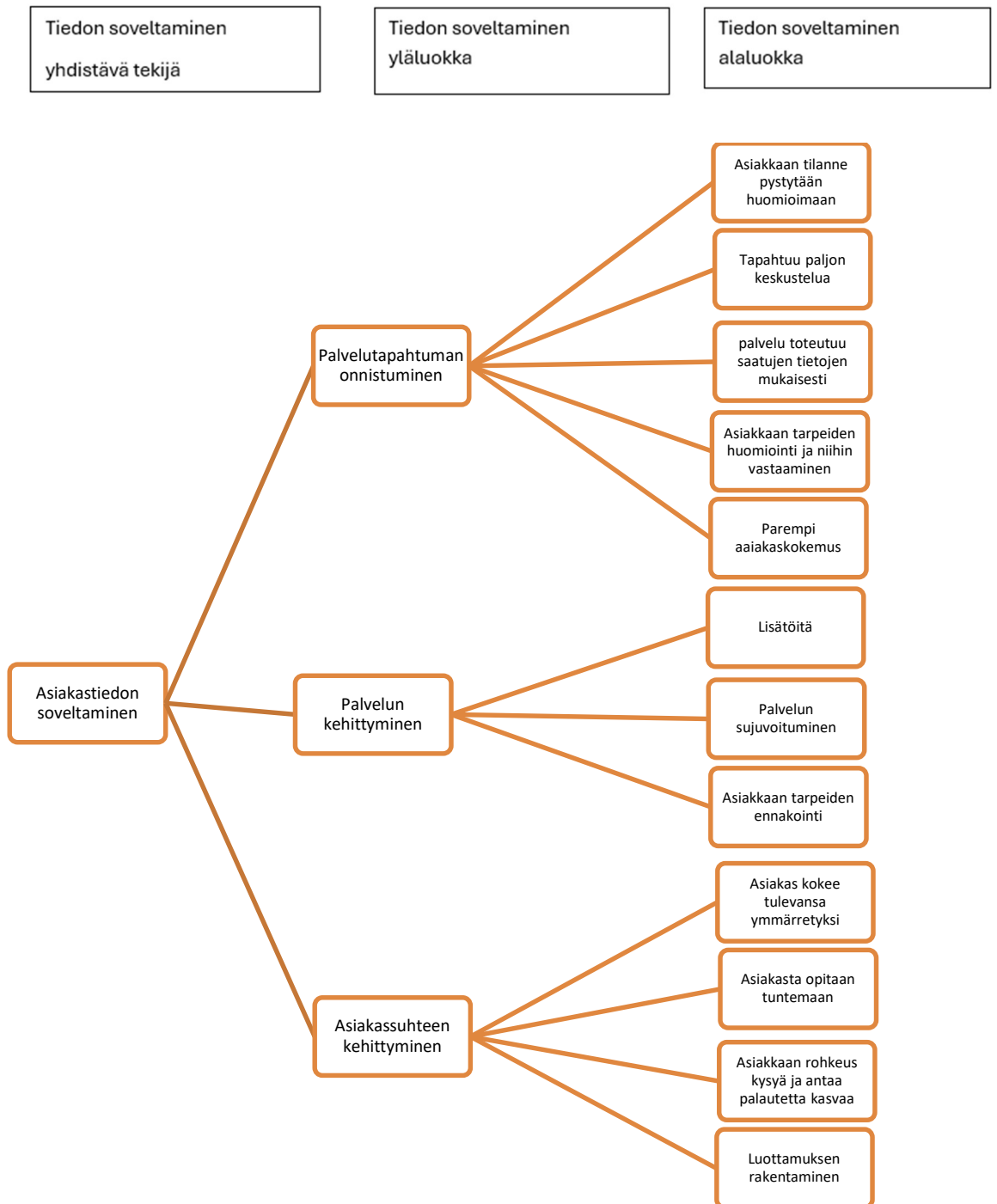
Haastatteluissa tiedon jakamisen tavoiksi nousi esille myös erilaiset palaverit, kuten asiakaspalaverit, työyhteisön sisäiset palaverit ja epäviralliset palaverit. Asiakaspalavereissa koettiin saavan tietoa asiakkaasta, mutta niiden kautta myös saadaan tietoa jaettua tehokkaasti. Työyhteisön tai tiimien sisäisissä palavereissa tietoa jaetaan myös paljon, esimerkiksi käymällä palautteet läpi tai keskustelemalla vapaammin jostakin ajankohtaisesta asiasta, tilanteesta tai ongelmasta. Lisäksi haastatteluissa esille nousi hyvänä tiedon jakamisen keinona epäviralliset palaverit, kuten kahvi- ja lounastauot, joissa vapaata keskustelua ajankohtaisista asioista nousee esille.

Lisäksi haastattelujen perusteella oleelliseksi seikaksi asiakastiedon jakamisessa koettiin yhteistyö. Yhteistyöhön liittyy se, että työyhteisössä ymmärretään yrityksen arvojen merkitys ja, että kaikki toimivat niiden mukaisesti ja, että kaikki tiedostavat yhteisen päämäärän. Yhteistyötä merkitsee myös, että töihin ohjeistetaan ja perehdytys toimii niin uusien työntekijöiden kuin uusien asiakkuuksien osalta. Yhteistyöllä varmistetaan myös, että työturvallisuutta noudatetaan ja epäkohtiin puututaan. Haastatteluissa nousi ennen kaikkea esille, että tehokas tiedon jakaminen perustuu siihen, että työyhteisössä vallitsee yhteinen tahtotila ja tavoite ja kaikilla on halu yhteistyöllä päästä tavoitteisiin. Tiedon jakamisella koettiin olevan suuri merkitys myös siihen, että työt sujuvoituu.

3.3.3 Asiakastiedon soveltaminen

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, pystyvätkö haastateltavat hyödyntämään asiakkaista saatua tietoa palvelutapahtumassa tai asiakkaan kohtaamisessa ja siitä, miten tätä tietoa hyödynnetään palvelutapahtumassa. Haastateltavat kaikki kokivat, että asiakastietoa pystytään hyödyntämään todella hyvin palvelutapahtumassa ja siitä on todella paljon apua monellakin tapaa.

Haastattelujen perusteella asiakastiedon soveltamisessa merkittäviksi hyödyiksi nousi palvelutapahtuman onnistuminen, palvelun kehittyminen sekä asiakassuhteen kehittyminen. Asiakastiedon soveltamisen luokittelua kuvataan kuvassa 12. Haastatteluista nousi esille, että kun asiakastietoa päästään hyödyntämään, kehittymistä niin palvelussa kuin asiakassuhteessa tapahtuu paljon.



Kuva 12. Teemahaastattelujen mukainen asiakastiedon soveltamisen luokittelu.

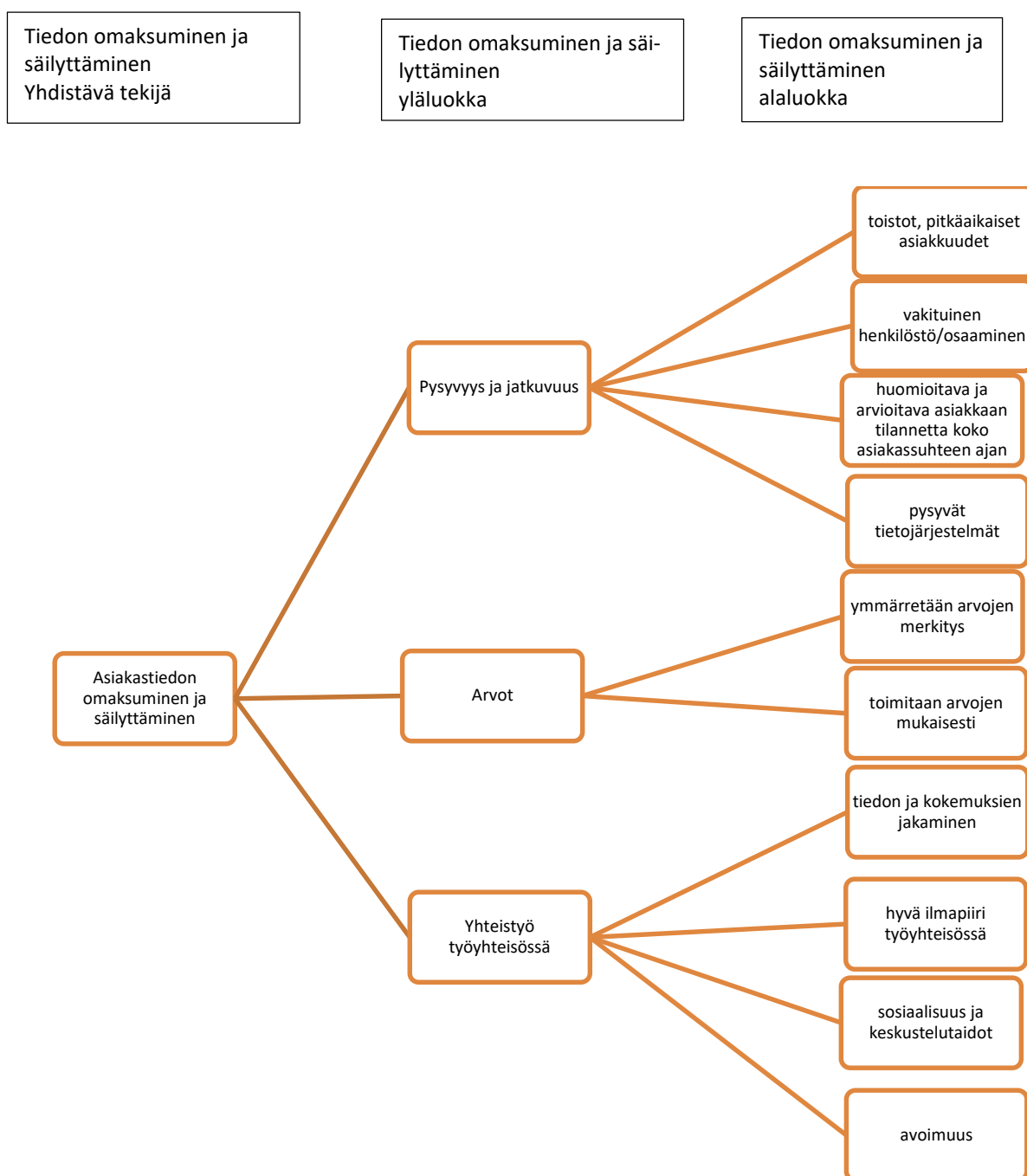
Haastatteluista kävi ilmi, että yksittäinen palvelutapahtuma saadaan onnistumaan, kun asiakkaan tilanne pystytään huomioimaan ja kun palvelu toteutuu saatujen tietojen mukaisesti. Lisäksi onnistunut palvelutapahtuma saavutetaan, kun asiakkaan tarpeet on selvitetty, ne huomioidaan tekemisessä ja niihin kyetään vastaamaan. Haastatteluista selvisi, että onnistunut yksittäinen palvelutapahtuma tuottaa paremman asiakaskokemuksen.

Asiakastietoa sovellettaessa kyetään kehittämään palvelua niin yrityksen tasolla kuin yksittäisessä palvelutapahtumassa. Palvelua pystytään kehittämään yritystasolla erilaisten lisätöiden muodossa, esimerkiksi asiakkaan tuodessa uusia tarpeita esille. Asiakastietoa hyödyntämällä ja sitä sovellettaessa palvelu sujuvoituu, nopeutuu ja asiakas kokee palvelun helpoksi. Lisäksi haastatteluista selvisi, että asiakastietoa sovellettaessa palvelua kehitetään myös asiakkaiden tarpeita ennakoiden.

Asiakassuhteen kehittäminen koettiin haastatteluissa tärkeäksi päämääräksi asiakastiedon soveltamisessa. Asiakastietoa sovellettaessa asiakas kokee tulevansa ymmärretyksi. Tällöin myös asiakasta opitaan tuntemaan ja asiakkaan rohkeus kysyä ja antaa palautetta kasvaa. Haastatteluissa nousi esille, että asiakassuhteen kehittymisessä tärkeää rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri ja luottamuksen rakentaminen on merkittävä tekijä asiakassuhteessa.

3.3.4 Asiakastiedon omaksuminen ja säilyttäminen

Haastattelun kolmannessa teemassa selvitettiin yrityksessä asiakastiedon omaksumista ja säilyttämistä. Haastattelussa kysyttiin asiakastiedon omaksumisen kannalta merkittäviä tekijöitä henkilökohtaisissa ominaisuuksissa, tiimien ominaisuuksissa ja työyhteisön ominaisuuksissa. Haastatteluissa nousi esille pysyvyys ja jatkuvuus, yrityksen arvot sekä yhteistyö työyhteisössä. Asiakastiedon omaksumisen ja säilyttämisen luokittelua kuvataan kuvassa 13.



Kuva 13. Teemahaastattelujen mukainen asiakastiedon omaksuminen ja säilyttäminen luokittelu.

Pysyvyys ja jatkuvuus koettiin tärkeäksi monessakin suhteessa. Ensinnäkin pysyvät ja vakituiset asiakkaat koettiin tärkeäksi, jotta tietoa kertyy ja kehittyä asiakkaasta organisaatiossa. Toiseksi

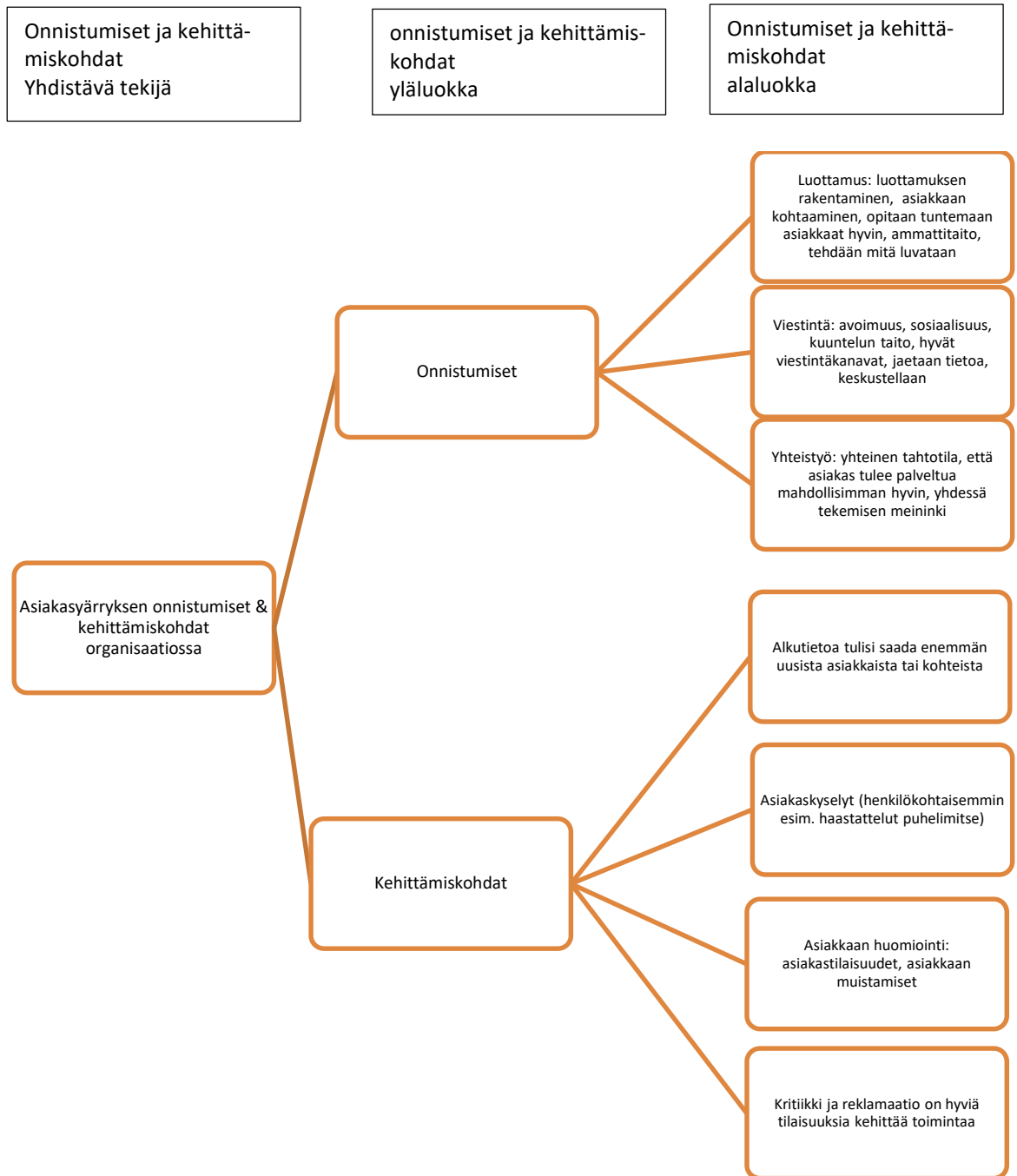
pysyvät ja vakituiset työntekijät vaikuttavat myös merkittävästi tiedon säilymiseen organisaatiossa ja osaaminen koettiin tärkeäksi voimavaraksi asiakasymmärryksen muodostumiseen ja ylläpitämiseen. Näiden kahden edellisen myötä pysyvyys ja jatkuvuus myös asiakkaan tilanteiden huomioimiseen onnistuu paremmin organisaatiossa ja muutoksiin pystytään reagoimaan helposti ja nopeasti. Lisäksi pysyvät tietojärjestelmät nousivat esille. Tietojärjestelmissä olevia tietoja hyödynnetään paljon asiakasymmärryksen luomiseen, ja pitkäaikaisen historiatieto tietojärjestelmistä koettiin tärkeäksi.

Haastatteluissa nousi esille, että asiakastiedon omaksumiseen ja säilymiseen organisaatiossa koettiin vaikuttavan myös yrityksen arvot. Erityisesti se, että organisaatiossa ymmärretään arvot ja niiden merkitys ja toimitaan arvojen mukaisesti. Arvot ohjaavat organisaation toimintaa, näin ollen myös asiakastiedon omaksuminen ja säilyttäminen koettiin olevan yrityksen arvoperusteista.

Asiakastiedon omaksumisessa ja säilymisessä tärkeänä koettiin myös yhteistyö työyhteisössä. Asiakastiedon omaksumiseen ja säilymiseen vaikuttaa, että tiedon ja kokemusten jakaminen on jatkuvaa, työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja, että siellä tapahtuu paljon sosiaalista kanssakäymistä ja asioista keskustellaan paljon. Lisäksi tärkeäksi koettiin avoimuus niin yksilötasolla kuin organisaatiotasolla.

3.3.5 Vahvuudet ja kehittämiskohdat

Kolmannessa teemassa haastattelussa haluttiin myös selvittää, mitkä asiat sujuvat haastateltavien mielestä hyvin yrityksessä asiakasymmärryksen muodostumisessa ja sen lisäämisessä sekä millaisia kehittämiskohtia haastateltavat kokivat siinä. Lisäksi haastattelussa tiedusteltiin mitä muita ajatuksia asiakasymmärrykseen liittyen heillä on noussut. Kohdeorganisaation asiakasymmärryksen vahvuuksien ja kehittämiskohtien luokittelua kuvataan kuvassa 14.



Kuva 14. Teemahaastattelujen mukainen organisaation asiakasymmärryksen onnistumiset ja kehittämiskohdat luokittelu.

Haastatteluissa nousi esille erityisiksi onnistumisiksi organisaatiossa luottamukseen liittyvät seikat, kuten luottamuksen rakentaminen niin työyhteisön sisällä kuin asiakassuhteissa.

Luottamuksellisen asiakassuhteen luomisen myötä asiakkaat opitaan tuntemana hyvin. Lisäksi luottamuksellisen asiakassuhteen rakentuminen vaatii työntekijöiltä ammattitaitoa ja kokemusta. Luottamus asiakassuhteessa säilytetään, kun tehdään se mitä luvataan.

Lisäksi onnistumiseksi organisaatiossa koettiin viestintä. Haastatteluissa nousi esille, että viestintä on koko organisaatiossa avointa, ollaan sosiaalisia, osataan kuunnella ja keskustella, organisaatiossa on hyvät viestintäkanavat ja niitä hyödynnetään. Koettiin, että tietoa jaetaan organisaatiossa hyvin. Onnistumisiksi haastatteluissa nousi myös yhteistyö organisaatiossa ja erityisesti se, että työyhteisössä vallitsee yhteinen tahtotila, että asiakas tulee palveltua mahdollisimman hyvin ja, että on yhdessä tekemisen meininki.

Kehittämiskohteiksi haastattelussa nousi erityisesti uusien asiakkaiden osalta alkutietojen saanti. Haastateltavat kokivat, että tietoa tulisi lähtökohtaisesti saada enemmän uusista kohteista. Lisäksi kehittämiskohteeksi nousi esille, että asiakaskyselyt tulisi olla henkilökohtaisempia esimerkiksi puhelimitse tehtävät haastattelut, jotta niistä saataisiin enemmän tietoa. Lisäksi haastateltavat toivat ilmi, että asiakastilaisuuksia tulisi yrityksessä pitää ja asiakkaan huomiointia pienillä seikoilla ei saisi myöskään unohtaa. Kehittämiskohteeksi nousi myös, että kritiikkiä ja reklamaatioita tulisi hyödyntää enemmän toiminnan kehittämiseksi.

3.4 Asiakastytyväisyyskyselyiden ja palautteiden tulokset

Asiakastytyväisyyskyselyiden aineisto oli jo valmiiksi kirjallisessa muodossa. Aineiston luokittelu tehtiin kohdeorganisaation asiakaspolun eri vaiheisiin (kuva 15) induktiivisella sisällönanalyysillä. Tämä luokittelu oli luonteva, sillä asiakasnäkökulmat yhdistyivät selkeästi eri asiakaskohtaamispisteisiin. Tutkimustulokset luokitellaan palvelupolun vaiheiden mukaisesti (kuva 16).

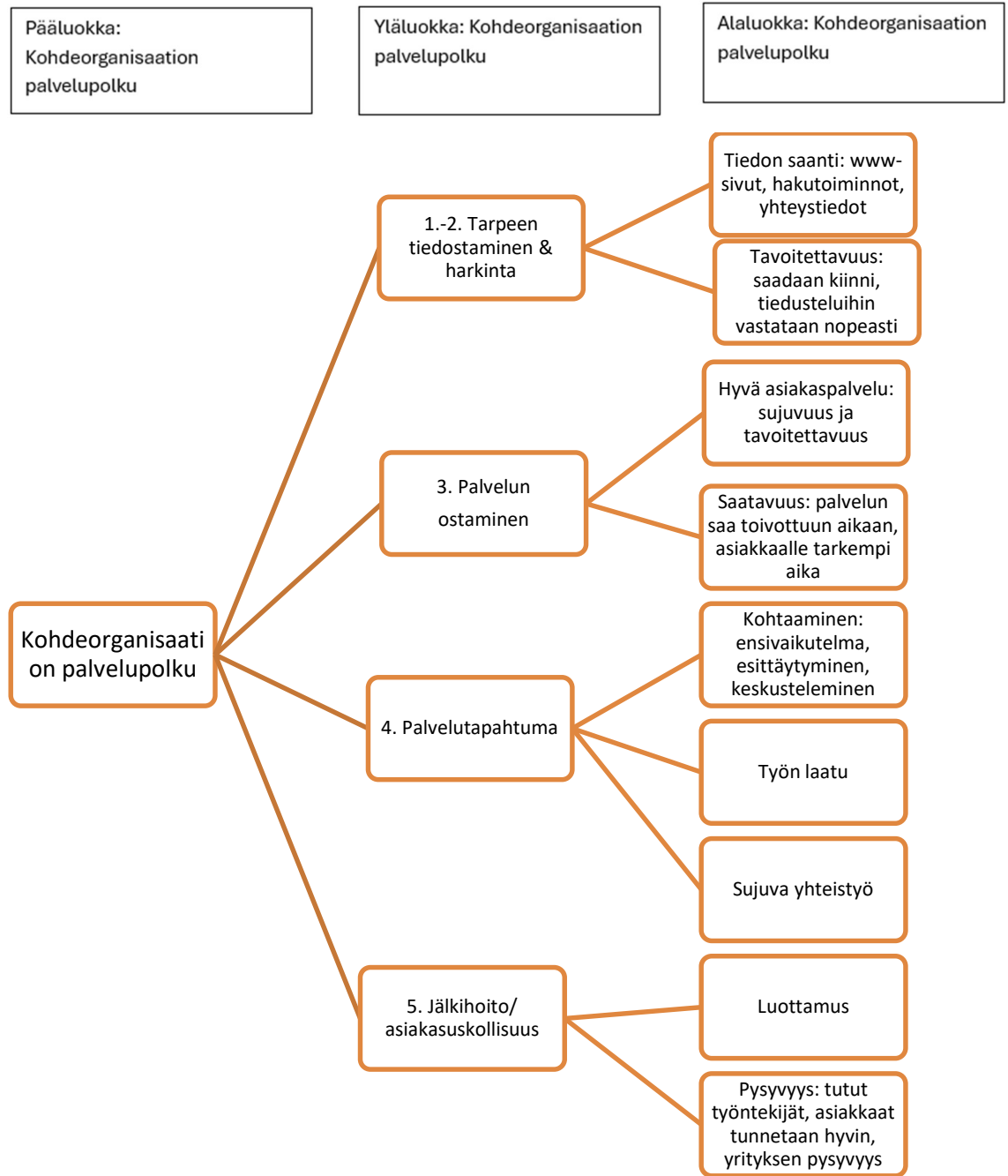
Asiakastytyväisyyskyselyistä koottiin avoimia, laadullisia vastauksia asiakaspolun eri vaiheisiin (kuva 15). Asiakaspolun ensimmäinen vaihe on se, kun asiakas tiedostaa palvelun tarpeensa. Toisessa vaiheessa asiakas harkitsee palvelun ostoa, tutustuu eri vaihtoehtoihin ja ottaa selvää eri toimijoista. Tässä vaiheessa asiakas myös tiedustelee palveluista tarkemmin. Kolmannessa vaiheessa asiakas on tehnyt ostopäätöksen ja tilaa palvelun. Neljännessä vaiheessa palvelutapahtuma toteutuu. Viidennessä vaiheessa tapahtuu palvelun jälkeiset toimet, kuten seuraavasta palvelutapahtumasta sopiminen, laskutus ja muu jälkihoito. Lopulta viidennessä vaiheessa muodostuu myös asiakasuskollisuus.



Kuva 15. Kohdeorganisaation asiakaspolku.

Kyselyistä nousi esille, että asiakkaat kokevat tärkeimmiksi asioiksi ystävällisen palvelun ja luotettavuuden. Palvelun tiedusteluvaiheessa ja palvelun harkintavaiheessa asiakkaille tärkeä seikka on se, että tietoa on saatavilla esimerkiksi nettisivuilla ja yhteystiedot löytyvät helposti ja tavoitettavuus on hyvä sekä se, että puheluihin ja tiedusteluihin vastataan nopeasti. Palvelun ostamisen vaiheessa asiakkaat kokivat tärkeänä sen, että asiakaspalvelu on hyvää, tavoitettavuus on hyvä ja, että saatavuus on hyvä eli palvelua saa nopeasti ja aikatauluja pystytään sovittamaan yhteistyössä. Kehittämiskohtana esille nousi resurssit, jotta palvelu mahdollistuisi nopeasti, asiakkaan toivomana ajankohtana ja sen, että asiakkaalle voitaisiin antaa tarkempi aikataulu työn suorittamisen ajankohdasta.

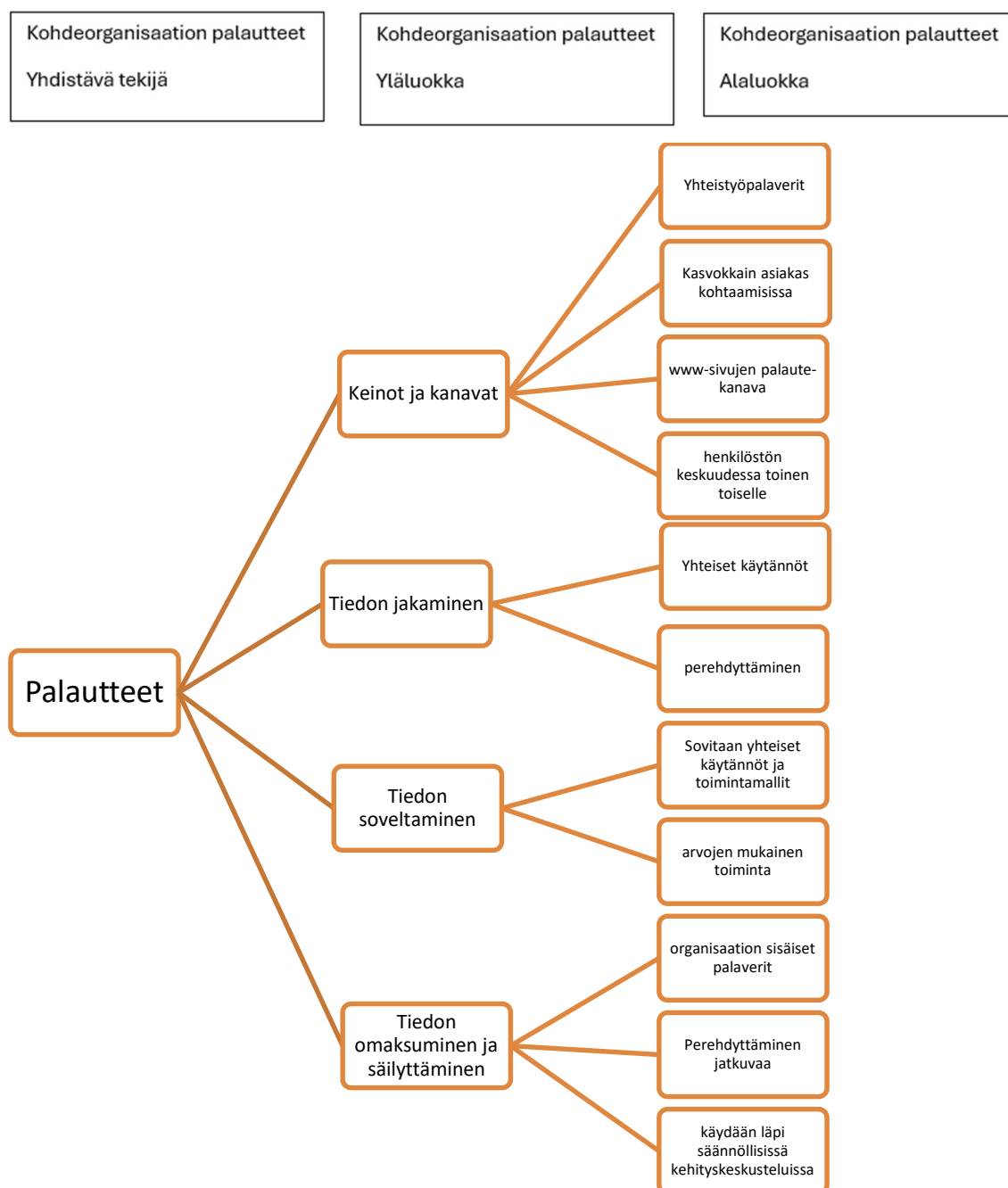
Ensimmäisellä palvelukerralla asiakkaat kokivat tärkeäksi hyvän ensivaikutelman ja esittäytymisen, muutoinkin palvelutapahtumassa asiakkaat arvostavat tervehtimistä ja asiakkaan kanssa juttelemista. Asiakastyytyväisyyskyselyiden mukaan palvelutapahtumassa asiakkaat kokevat merkityksellisiksi asioiksi työn hyvän laadun ja sen, että aikataulut pitävät. Lisäksi arvostettiin palvelualltiutta ja iloista ilmapiiriä. Lisäksi asiakaskyselyistä ilmeni, että on hyvä kertoa mitä ollaan tekemässä ja mihin mennään (esimerkiksi jos työ keskeytyy, ja haetaan varaosia tms.). Asiakkaan kokivat tärkeänä myös sen, että yhteistyö on sujuvaa. Palvelutapahtuman jälkihoitoon ja asiakasuskollisuuden lunastamiseksi asiakkaat pitivät tärkeänä luottamusta ja sitä, että yrityksessä työskentelee pysyvät ja tutut työntekijät, jotka tuntevat asiakkaat hyvin. Lisäksi tärkeänä seikkana koettiin yrityksen pysyvyys ja jatkuvuus.



Kuva 16. Asiakastytyväisyyskyselyiden luokittelu, asiakaspolun vaiheet 1–5.

Tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksessä pidettyjen sisäisten palaverien palaverimuistioita ja erityisesti niiden saadut palautteet- osio. Tutkimuksessa kerätyistä palautteista tarkasteltiin, millaisien palautekanavien kautta palautteita on yritykseen saatu ja ovatko ne olleet riittäviä sekä miten organisaatiossa viestitään palautteista, millaisia käytäntöjä yrityksessä on palautteiden

käsittelyyn ja miten palautteita hyödynnetään toiminnassa. Lisäksi palaverimuistioita tarkastellaan yleisesti, nouseeko niistä esille jotakin muuta asiakasymmärrykseen liittyviä toimintatapoja. Palautteet analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä, pelkistettiin ja sen jälkeen luokiteltiin palautteiden keräämisen kanaviin, tiedon jakamiseen, tiedon soveltamiseen ja säilyttämiseen (kuva 17).



Kuva 17. Kohdeorganisaation palautteiden luokittelu.

Palautteiden keräämisen kanavat ovat olleet asiakkaan kanssa pidetyt yhteistyöpalaverit, asiakkaan kohtaamiset kasvokkain, puhelimitse, sähköpostitse, www-sivujen kautta saadut palautteet sekä työyhteisön sisällä annetut palautteet

Aikaisempien palavereiden muistioista käy myös ilmi tiedon jakamisen käytäntöjä yrityksessä. Yhteisissä palavereissa jaetaan tietoa asiakkaista ja niissä myös sovitaan yhteisistä menettelytavoista ja käydään läpi hyviä toimintatapoja asiakaspalvelun edistämiseksi. Palautteiden kautta tapahtuu myös paljon perehtymistä eri tilanteisiin. Palautteista saatua tietoa sovelletaan yhteisissä palavereissa, kun sovitaan yhteisistä toimintatavoista, käytännöistä ja tehdään toimintamalleja.

Lisäksi tiedon soveltamista tapahtuu, kun käydään läpi yrityksen arvoja ja arvojen mukaista toimintaa sekä strategiaa, joissa korostuu asiakkaan kohtaaminen ja asiakasymmärrys. Palautteista saadun tiedon omaksuminen ja säilyttäminen tapahtuu muun muassa sisäisten palavereiden avulla, jossa asioita käydään läpi. Tiedon omaksumisessa ja säilyttämisessä perehdyttämisellä on suuri rooli. Perehdyttämistä tapahtuu jatkuvasti ja se ei koske pelkästään uusia työntekijöitä, vaan koskee myös uusia kohteita, uusia asiakkaita tai uusia työmenetelmiä tai välineitä. Lisäksi palautteista saatua tietoa käydään läpi myös säännöllisissä kehityskeskusteluissa, jolloin myös tietoa omaksutaan ja säilytään.

Palaverimuistioista nousi myös esille henkilöstökyselyt, jotka toteutettu vuosina 2022 ja 2023, joissa asiakasymmärrykseen liittyvää tietoa myös nousi esille. Henkilöstökyselyssä työyhteisön vahvuudeksi nostettu ”teemme sujuvaa yhteistyötä asiakkaidemme parhaaksi”. Työyhteisössä kaikilla on yhteinen halu hyvään asiakaskokemukseen ja asiakas halutaan tuntea ja hänen tarpeensa tunnistaa.

3.5 Tutkimusten tulkinnat ja havainnot

Haastatteluiden ja palautteiden tärkeimmät havainnot on koottu taulukkoon asiakasymmärrysprosessin mukaisesti (Taulukko 2). Asiakasymmärryksen hankinta tapahtuu yrityksessä kasvokkain, puhelimitse tai sähköpostitse asiakkaan tai hänen omaisen kanssa, työyhteisön sisäisissä keskusteluissa, asiakastytyväisyyskylyistä, palautteista ja yhteistyötahojen kautta. Asiakastiedon hankinnassa yrityksessä koetaan, että tärkeää on kuunnella, selvittää, keskustella ja huomioida asiakkaan toiveet ja tarpeet. Lisäksi tärkeää on kartoittaa tilanne perusteellisesti. Kuuntelemalla,

keskustelemalla ja hyvällä vuorovaikutuksella voidaan luoda luottamuksellinen ilmapiiri asiakkaalle, jolloin asiakkaalla on helpompi tuoda tarpeitaan ilmi.

Asiakasymmärryksen jakamisessa yrityksen sisällä tutkimuksen mukaan merkityksellisiksi seikoiksi nousi se, että työyhteisössä on keskustelevalta ja avoin ilmapiiri. Tärkeää on, että sisäinen viestintä on toimivaa ja, että hiljainen tieto tuoda ilmi. Tutkimuksessa tärkeä tiedon jakamista edistävä toimintatapa on työpari työskentely, jossa työparin vaihtuessa vaihtuu myös tieto hyvin ja jolloin myös perehtyminen helpottuu. Tiedon jakamisen hyötynä on, että silloin työ tulee tehtyä mahdollisimman hyvin asiakasta kuunnellen. Tiedon jakamisen toimivuudesta kertoo työyhteisössä myös se, että yrityksen sisällä tehdään yhteistyötä asiakkaan palvelemiseksi mahdollisimman hyvin.

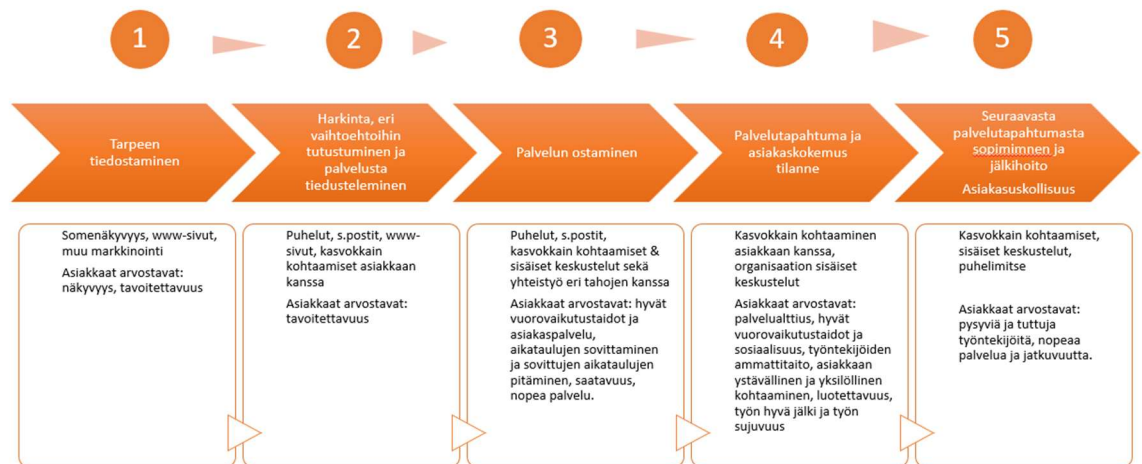
Tutkimuksessa saatiin selville se, että asiakasta pystytään huomioimaan eri tavalla, kun asiakastietoa on kertynyt ja asiakasymmärrystä on päästy rakentamaan. Asiakkaan huomioiminen ja hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa edistää luottamuksen rakentumista ja sen avulla asiakassuhdetta pystytään vahvistamaan. Asiakas pystyy luottamuksen myötä tuomaan vapaammin esille omia tarpeita ja toiveita. Asiakasymmärryksen soveltamisessa asiakkaan arvostaminen on toiminnan keskiössä. Asiakasymmärryksen hyödyntämisen seurauksena tulokseksi saadaan onnistunut palvelutapahtuma ja hyvä asiakaskokemus, asiakassuhde vankistuu ja sitä pystytään kehittämään. Lisäksi tämän myötä mahdollistuu uudet palvelukerrat ja mahdolliset lisätyöt kyseisellä asiakkaalla ja asiakkaan suosittelut myös muille asiakkaille.

Tutkimuksessa tuli esille, että yrityksen asiakasymmärryksen säilyttäminen organisaation sisällä mahdollistuu jatkuvalla vuorovaikutuksella ja avoimuudella. Tärkeimmiksi vuorovaikutustilanteiksi organisaatiossa tunnistettiin päivittäiset kohtaamiset, kuten aamukahvit, lounastauot ja muut pienet kohtaamisesta. Lisäksi yrityksen pysyvyys ja jatkuvuus sekä työhönsä sitoutunut henkilöstö koettiin tärkeäksi organisaation sisäisessä asiakasymmärryksen omaksumisessa ja säilyttämisessä. Asiakasymmärryksen säilyttäminen organisaatiossa vaatii yrityksen arvojen mukaisen toiminnan ja sen, että työyhteisössä todella ymmärretään mitä arvot merkitsevät jokapäiväisessä toiminnassa ja toimitaan arvojen mukaisesti. Tutkimuksen tuloksista voidaan myös tulkita, että asiakasymmärryksen säilyminen organisaatiossa edellyttää, että työyhteisössä ollaan avoimia, sosiaalisia, keskustelutaitoisia, empaattisia, kuuntelutaitoisia ja työhön sitoutuneita.

Asiakasymmärryksen prosessi	Miten	Millä tavalla	Mitä saavutetaan
Asiakastiedon hankinta	<ul style="list-style-type: none"> -Kasvokkain -puhelimitse -sähköpostitse -organisaation sisäiset keskustelut -paikallistuntemus -asiakastytyväisyyskyselyt -palautteet -yhteistyötahot 	<ul style="list-style-type: none"> -Selvitetään ja kuunnellaan sekä huomioidaan asiakkaan toiveet -Keskustelu ja kuuntelu 	<ul style="list-style-type: none"> -Perusteellinen asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen -Luottamuksellisen ilmapiirin luominen (salassapito & tietosuoja)
Asiakastiedon jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> -keskusteleva ja avoin ilmapiiri työyhteisössä -hiljainen tieto tuodaan ilmi -sähköiset tietojärjestelmät -työpari työskentely -perehdyttäminen -yhteiset käytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> -Viestintä toimii ja tieto kulkee koko organisaatiossa hyvin. -luottamuksellisuus organisaation sisällä -varmistetaan myös työturvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> -Työt tehdään mahdollisimman hyvin asiakasta kuunnellen. -Työyhteisössä tehdään yhteistyötä asiakkaan palvelemiseksi mahdollisimman hyvin
Asiakastiedon soveltaminen	<ul style="list-style-type: none"> -järjestelmistä saatavat tiedot -henkilökohtaisesti opittu tieto -muualta kertynyt tieto -paikallistuntemus -yhteiset käytännöt ja toimintatavat -palvelu toteutuu saatujen tietojen mukaisesti -mahdollisuus rakentaa luottamusta 	<ul style="list-style-type: none"> -Toimitaan yrityksen arvojen mukaisesti -Asiakkaan huomiointi eri tavalla tietoon perustuen -luottamus rakentunut -Asiakkaan arvostaminen toiminnan peruspilari 	<ul style="list-style-type: none"> -palvelutapahtuman onnistuminen ja hyvä asiakaskokemus -asiakassuhteen vankistumisen ja kehittämisen mahdollisuus -Palvelun kehittämisen mahdollisuus, asiakas tuo tarpeitaan vapaammin esille
Asiakastiedon omaksuminen ja säilyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> -sisäiset palaverit ja päivittäiset kohtaamiset työpaikalla, aamukahvit, lounastauot -avoimuus työyhteisössä ja vuorovaikutus -työyhteisössä ymmärretään yrityksen arvot ja niiden merkitys ja toimitaan niiden mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> -Työyhteisössä ollaan avoimia, sosiaalisia, keskustelutaitoisia, kuuntelemisen taitoisia, empaattisia, sitoutuneita ja pidetään yllä hyvää ilmapiiriä 	<ul style="list-style-type: none"> -pitkäaikaiset asiakkaat/ asiakassuhteet -sitoutuneisuus ja jatkuvuus -yhteistyö työyhteisössä

Taulukko 2. Asiakasymmärryksen lähtötilanteen kuvaus työn tutkimukseen pohjautuen kohdeorganisaatiossa.

Asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella koottiin tiedon antamisen eri kanavat ja asiakkaalle merkitykselliset seikat palvelussa asiakaspolun eri vaiheisiin. (Kuva 18.) Asiakastytyväisyyskyselyiden arviointien perusteella pystyi tutkimuksessa havaitsemaan, että yrityksessä onnistuttiin hyvin toteuttamaan asiakkaalle merkityksellisiä asioita ja asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin on pystytty vastaamaan yrityksessä hyvin.



Kuva 18. Eurojopin asiakaspolun eri vaiheet ja asiakkaille merkitykselliset seikat.

Aikaisemmin saatujen palautteiden tutkimisen avulla saatiin selville, että palautteita saadaan asiakkailta useita eri kanavia pitkin ja palautekanavien monipuolisuus lisää myös asiakastiedon keräämistä yrityksessä ja sen myötä lisää asiakasymmärrystä. Palautteet ovatkin merkittävässä roolissa, kun halutaan syvällisempää asiakasymmärrystä. Palautteiden antaminen tulee tehdä asiakkaalle helpoksi ja palaute tulee ottaa vastaan rakentavasti ja varmistaa, että palaute käsitellään organisaatiossa. Asiakkaita tulisi yrityksessä pyrkiä rohkaisemaan palautteen antamiseen.

Tiedon jakamista organisaatiossa edistää yhteisesti pidettävät palaverit ja niissä erityisesti käsitellään yrityksen arvoja ja arvojen mukaista toimintaa sekä myös sovitaan yhteisistä toimintatavoista ja käydään läpi hyviä ja toimivia toimintatapoja muun muassa asiakaspalvelun kehittämiseksi, palautteiden käsittelyyn ja reklamaatioiden käsittelyyn. Lisäksi yhteiset palaverit lisäävät organisaation yhteisiä kohtauksia ja avoimuutta organisaatiossa. Asiakastiedon omaksuminen ja säilyminen organisaatiossa näkyy myös henkilöstön työhyvinvointikyselyiden tuloksista. Työyhteisössä on yhteinen halu toimia asiakkaan parhaaksi ja henkilöstö on sitoutuneet yhteiseen päämäärään.

Tutkimuksen havaittujen seikkojen myötä voidaan tulkita, että yrityksen asiakasymmärryksen lähtötilanteesta saatiin kattava kuva. Lisäksi voidaan tulkita, että organisaation sisäinen näkökulma ja asiakkaan näkökulma asiakasymmärryksestä vastasivat kohtalaisesti toisiaan ja merkittäviä poikkeavuuksia ei noussut esille. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden säännöllinen tekeminen edistää yrityksen ja asiakkaiden välistä vuoropuhelua ja asiakasymmärryksen rakentumista ja ylläpitämistä organisaatiossa realistisesti. Tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että asiakaskyselyitä on organisaatiossa toteutettu riittävin väliajoin, mutta palautteiden kerääminen voisi olla tiheämpää ja järjestelmällisempää. Asiakaskyselyistä ja palautteista saatua tietoa on organisaatiossa hyödynnetty hyvin. Kerättyä tietoa jaetaan ja pyritään hyödyntämään toiminnan kehittämisessä monipuolisesti.

4 Kehittämisprosessin toteutus ja tulokset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämisprosessi pitää sisällään työyhteisössä toteutetun aivoriihen ja siinä esille nousseet tulokset ja etenee kehittämistyön tulkintoihin. Tuotoksena syntyy kohdeorganisaation asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma. Työn kehittämismenetelmänä on aivoriihi, joka pidetään niille yrityksen henkilöstölle, jotka osallistuivat haastattelututkimukseen. Aivoriihessä ideoidaan asiakasymmärryksen lisäämiseen ja jakamiseen liittyviä käytäntöjä ja toimintatapoja palvelupolkua ja kontaktipisteitä apuna käyttäen ja pohditaan missä organisaation onnistumiset ovat ja missä mahdolliset sudenkuopat. Näin pyritään saamaan kokonaiskuvaa kehittämiskohteista ja päästä edistämään asiakasymmärryksen prosessia organisaatiossa. Organisaation asiakasymmärryksen käytäntöjä ja toimintatapoja halutaan tarkastella palvelupolkua apuna käyttäen, jotta asiakasymmärrys saadaan linkitettyä helposti käytännön tilanteisiin.

Palvelupolussa kuvataan asiakaskokemuksen eri kontaktipisteet. Palvelupolku ja palvelukonsepti muodostavat palvelumallin, jota lähdetään testaamaan, toteuttamaan ja arvioimaan ja sitä kautta myös jatkokehittämään. Palvelupolun avulla voidaan tuoda esille asiakasymmärryksessä olevat puutteet ja hakemaan sen osalta uutta tietoa. (Hiltunen 2017, 8–24.)

Kehittämistyön tuotoksena pyritään löytämään organisaation läpäiseviä käytäntöjä tai toimintamalli asiakasymmärryksen kehittämiseksi yrityksessä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä koskevaa viestintää läpi organisaation ja luoda toimintatapoja tai malleja asiakasymmärryksen prosessista organisaatiossa.

4.1 Aivoriihi kehittämismenetelmänä

Muutosprosessiin osallistumalla henkilöstö voi oppia ja sitoutua. Sen vuoksi on tärkeää, että yrityksen oma henkilöstö osallistuu ja saa päättää muutoksen suunnasta. Henkilöstön osallistamisella muutostyöhön saavutetaan enemmän tuloksia, vaikka se voi viedä enemmän aikaa. (Alahuhta, 2015.)

Aivoriihi on paljon käytetty kehittämismenetelmä varsinkin ongelmanratkaisuisissa ja uusien ideoiden ja näkökulmien etsimisessä. Aivoriihen tarkoituksena on tuoda esille mahdollisimman paljon uusia ideoita, joista voidaan valita parhaimpia jatkokehitykseen. Aivoriihessä on tarkoitus ideoida

vapaasti ja ideointivaiheessa negatiivinen arviointi on kiellettyä. Esille nousseet ideat kirjataan ylös, jolloin niitä voidaan jatkojalostaa. Aivoriihi etenee siten, että ensin vetäjä esittelee aivoriiehen toimintaperiaatteen ja perussäännöt, jonka jälkeen asetetaan ja rajataan ongelma, johon ideoinnissa keskitytään ja jota lähdetään ratkaisemaan. Ideointivaiheessa ideoidaan mahdollisimman paljon ja niitä ei ole tarkoitus tai tarpeen perustella tai arvioida. Ideointivaihe voidaan toteuttaa ryhmässä, yksilötyönä, posti-it lapuille kirjoittamalla ja etätyövälineitä hyödyntämällä esimerkiksi oppimisalustalle kirjaamalla. Viimeinen aivoriiehen vaihe on arviointi- ja valintavaihe, joissa arvioidaan esille tulleita ideoita ja ehdotuksia ja valitaan niistä sopivimmat jatkokehittettäviksi. (Haukijärvi ym., 2014, 18–19)

Kehittämismenetelmäksi valittiin aivoriihi, sillä tuotoksena halutaan saada uusia, jopa yllättäviäkin ideoita yrityksen toimintatapoihin asiakasymmärrykseen liittyen. Aivoriihi valikoitui monien muiden hyvien kehittämismenetelmien joukosta, ja muitakin varmasti hyviä kehittämismenetelmiä olisi voinut kehittämismenetelmänä soveltaa.

Kehittämistyö toteutetaan kohdeorganisaation omalle henkilöstölle, kehittämistyöhön osallistetaan haastatteluihin osallistuneet henkilöt. Kehittämistyön aivoriiehen osuuteen varataan aikaa kaksi tuntia ja tutkija valmistautuu pidettävään aivoriiehen valmistelemalla asiakaspolun ja sen kontaktipisteet ja tuomalla tutkimusaineistosta nousseet tutkimustulokset yhteisesti käsiteltäväksi. Aivoriiehen ratkaistava ongelma on asiakasymmärryksen prosessin parantaminen asiakaspolun kontaktipisteillä ja millaisilla toiminnoilla prosessia pystytään kehittämään. Aivoriiehessä on tarkoitus lähestyä ratkaistavaa ongelmaa ja ideointiaihetta hyvin käytännönläheisesti, jotta se tuottaisi paljon uusia ideoita ja ajatuksia. Ideointivaiheessa ehdotuksia kerrotaan vapaasti ja ne kirjataan kaikkien nähtäville ylös. Aivoriiehen lopussa käydään kaikki ideat yhteisesti läpi, kootaan ne yhteen ja arvioidaan ja pohditaan ideoita yhdessä, mitkä ehdotuksista viedään jatkokehittettäviksi.

Tutkijan positio kehittämisen interventiossa on toimia fasilitaattorina eli tutkija ohjaa keskustelua ja ideointia oikeaan suuntaan, varmistaa, että vapaa ideointi mahdollistuu ja kirjaa esille tuodut ideat ylös. Fasilitaattori ei itse osallistu ideointiin, vaan toimii vain keskustelun ohjaajana ja varmistaa sillä, että keskustelu pysyy aihealueessa ja, että kaikki osallistujat pääsevät tuomaan esille ideoitaan ja näkökulmiaan. Aivoriiehessä päästään osallistamaan työyhteisöä analysoimaan tutkimustuloksia. Aivoriiehessä käydään ensin tutkimustuloksia ja sen tulkintoja läpi, jolloin henkilöllä on mahdollisuus tuoda ilmi omia tulkintoja ja rikastuttaa tulkintaa aiheesta.

Yrityksen asiakasymmärryksen kehittämistä työstiin henkilöstölle pidetyssä aivoriihessä huhtikuussa 2024. Aivoriiheen osallistumaan kutsuttiin kaikki haastatteluihin osallistuneet henkilöt. Osa haastatelluista henkilöistä oli aivoriihen pitämishetkenä estyneitä. Lopulta aivoriiheen osallistui 9 haastateltua henkilöä. Paikalla oli sekä yrityksen johtoa että henkilöstöä. Aivoriihen kutsuttiin ne henkilöt, jotka olivat mukana haastattelututkimuksessa, sillä heillä oli jo haastattelujen myötä hyvä käsitys kehittämisen aiheesta ja tarkoituksesta. Lisäksi haastateltavien joukko (11 henkilöä) oli juuri sopiva määrä aivoriihen osallistujamääräksi. Aivoriiheen varattiin aikaa 2 tuntia ja se pidettiin tavallisen työpäivän aikana yrityksen kokoustilassa. Aivoriihen alussa fasilitaattori esitteli haastattelun ja aikaisempien asiakastytyväisyyskyselyiden ja palautteiden tuloksia ja niiden tulkintoja ja siellä esille nousseita asioita. Erityistä huomiota kiinnitettiin tutkimuksessa esille nousseisiin asioihin asiakasymmärryksen prosessista, onnistumisista ja kehittämiskohdista.

Aivoriihi työskentelyä ei ole aikaisemmin toteutettu yrityksessä, joten se oli yrityksessä uusi kehittämismenetelmä. Siksi kehittämisinterventiossa käytiin läpi aivoriihen pelisäännöt ja tarkennettiin, mitä tässä kyseisessä aivoriihessä tavoitellaan. Aivoriihessä on tärkeää, että ideointi on vapaata ja korostetaan sitä, että kaikki ideat ovat hyviä. Kyseisen aivoriihen tavoitteena oli löytää yrityksen asiakasymmärrystä kehittäviä toimintatapoja. Aivoriihi toteutettiin siten, että kaikki toivat vapaasti omia ideoita ja ehdotuksia esille ja fasilitaattori varmisti, että kaikki saivat puheenvuoron ja tilaisuuden tuoda omia ehdotuksia esille.

Tämän jälkeen käytiin läpi yrityksen asiakaspolku ja erityisesti tarkasteltiin asiakaspolkua sen kannalta, mitä asiakkaat kokevat tärkeiksi asioiksi kussakin asiakaspolun vaiheessa ja siihen, miten henkilöstö pystyy näihin asioihin vaikuttamaan asiakasymmärryksen kautta. Kantavaksi ajatukseksi palvelupolun esittämisessä rakentui: ”Jokaiseen palvelutilanteeseen ja kohtaamiseen on tärkeää panostaa asiakasymmärryksen luomiseksi. Edellinen palvelutilanne luo odotukset seuraavaan palvelutilanteeseen ja palvelun kokonaisuus ratkaisee lopputuloksen.” (Alma Media, 2017.)

4.2 Aivoriihen tulokset

Aivoriihessä ensin mietittiin yrityksen asiakasymmärryksen tavoitetta ja visiota, mihin halutaan pyrkiä yhdessä. Tavoitteeksi ryhmässä mietittiin, että hyvällä asiakasymmärryksellä saavutetaan pitkiä asiakassuhteita ja se, että kokonaispalvelu yrityksessä on huippuluokkaa asiakasymmärryksen myötä. Aivoriihessä toiseksi yhteiseksi tavoitteeksi asetettiin myös asiakassegmenttien laajentaminen. Tavoitteena on lisätä asiakasymmärrystä myös eri asiakassegmenttejä kohtaan ja

laajentaa asiakasymmärryksen näkemyksiä eri asiakassegmentteihin kohdentuen. Nämä asiakasymmärryksen tavoitteet tukevat myös yrityksen strategisia tavoitteita.

Ideointia ryhdyttiin pohtimaan Eurojopin asiakaspolun avulla (Kuva 15), joka jaettiin viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on se, kun asiakas tiedostaa palvelun tarpeensa. Toisessa vaiheessa asiakas harkitsee palvelun ostoa, tutustuu eri vaihtoehtoihin ja ottaa selvää eri toimijoista. Tässä vaiheessa asiakas myös tiedustelee palveluista tarkemmin. Kolmannessa vaiheessa asiakas tekee ostopäätöksen ja tilaa palvelun. Neljännessä vaiheessa palvelutapahtuma toteutuu. Viidennessä vaiheessa tapahtuu palvelun jälkeiset toimet, kuten seuraavasta palvelutapahtumasta sopiminen, laskutus ja muu jälkihoito. Lopulta viidennessä vaiheessa muodostuu myös asiakasuskollisuus.

Aivoriihessä ryhdyttiin ensin pohtimaan asiakaspolun ensimmäistä vaihetta, jossa asiakas tiedostaa palvelun tarpeensa, millaisia toimintatapoja asiakasymmärrykseen yrityksessä on ja miten niitä edistetään. Esille nousi, että yrityksessä on panostettu hyvin viime vuosina näkyvyyteen ja tämä koettiin tärkeäksi myös tulevaisuudessa. Yksi keino tähän on esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen, sillä se on tärkeä kanava tavoittaa sekä nykyisiä asiakkaita että potentiaalisia tulevia asiakkaita.

Seuraavaksi aivoriihessä pohdittiin asiakaspolun toista vaihetta eli sitä, kun asiakas harkitsee ja tutustuu eri vaihtoehtoihin ja kysyy lisätietoja. Aivoriihessä nousi esille, että yrityksen tavoitettavuus on hyvällä tasolla, yritys ja sen tarjoamat palvelut on helppo löytää, kanavat ovat helposti saatavilla ja tavoitettavuus on todella helppoa. Lisäksi yrityksen viestintäkanavat koettiin hyväksi, mutta myös uusia viestintäkanavia nostettiin esille.

Kolmannessa asiakaspolun vaiheessa asiakas ostaa tai tilaa palvelun. Palvelun ostamisvaiheessa asiakasymmärrystä edistäviä ideoita aivoriihessä nousi esille paljon ja keskustelua syntyi hyvin. Tässä palvelun vaiheessa asiakasymmärryksen kannalta oleellista asiakastietoa jaetaan ja siirretään työyhteisön sisällä. Tärkeänä seikkana palvelukokemuksen onnistumiseen osallistujat nostivat esille, että selvitetään tarkkaan tilaamishetkellä, mitä asiakas haluaa ja toivoo. Tämän selvittäminen edellyttää keskustelua asiakkaan kanssa. Toimintatavaksi ehdotettiin kysymysrunkoa, jota hyödynnettäisiin palvelun tilaamisvaiheessa. Tämän avulla asiakasymmärryksen koettiin lähtevän helpommin rakentumaan.

Palvelun tilaamisvaiheessa tiedon keräämisen kannalta tärkeäksi toimintatavaksi nostettiin se, että palveluhenkilö kysyy, kuuntelee ja ehdottaa. Aivoriihessä nousi esille myös

palvelutapahtumaan perehdyttäminen. Tässä asiakaspolun vaiheessa yrityksen sisällä tapahtuu perehdyttämistä asiakaskohtaamiseen. Lisäksi esille nousi se, että uuden työntekijän perehdyttämisen yksi osa-alue on myös perehtyä ja oppia tuntemaan asiakkaat. Kaikki osallistujat kokivat, että tärkeä yhteinen toimintatapa on jakaa työyhteisössä tietoa esimerkiksi asiakkaan toiveista tai hänelle palvelussa merkitsevistä seikoista.

Hyvänä toimintatapana yrityksessä tiedon välittämiseen työyhteisön sisällä aivoriihessä nostettiin esille viestisovellukset, joiden kautta kaikki saavat saman tiedon ja sitä kautta pystyy myöhemmin tarkistamaan asian, eikä asiaa jää pelkästään muistin varaiseksi. Myös muita vaihtoehtoja viestinnän edistämiseen pohdittiin aivoriihessä. Myös hiljaisen tiedon jakaminen koettiin viestinnässä tärkeäksi. Hiljaisen tiedon esille tuomiseksi organisaation sisäiset palaverit ja muut kohtamistilanteet nostettiin tärkeiksi.

Palvelupolun neljännessä vaiheessa eli palvelutapahtuma ja palvelun toteuttaminen koettiin aivoriihen osallistujien keskuudessa asiakasymmärryksen kartuttamisen kannalta tärkeimmäksi tilanteeksi. Aivoriihessä nousi esille, että työyhteisössä koetaan vahvasti, että tuolloin asiakasuhde kehittyi ja, että asiakasta halutaan palvella ja, että asiakas koetaan tärkeäksi. Hyvinä toimintatapoina aivoriihen osallistujat nostivat esille, että asiakkaan luo mennään hymyssä suin, asiakasta ja hänen kotiaan arvostetaan ja kunnioitetaan ja, että palvelu tehdään niin kuin on sovittu asiakkaan kanssa. Lisäksi aivoriihessä nousi esille, että palvelutilanne on myös sosiaalinen tapahtuma ja työtä tehdessä on tärkeää kuunnella ja keskustella. Aivoriihessä nousi tärkeäksi toimintatavaksi palvelutilanteessa se, että jokainen on aidosti oma itsensä. Osallistujat kokivat, että näin voidaan saavuttaa hyvää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Aivoriiheen osallistujat nostivat esille myös, että hyvä asiakaskokemus ja onnistunut palvelutapahtuma voi tuoda myös uusia asiakkaita.

Palvelupolun viimeisessä vaiheesta eli seuraavasta palvelutapahtumasta sopimisesta ja jälkihoitosta keskusteltaessa aivoriihessä nousi esille, millaisilla keinoilla asiakas voitaisiin huomioida ja panostaa enemmän jälkihoitoon. Aivoriihessä koettiin tärkeäksi monipuolistaa asiakkaiden huomiointia esimerkiksi erilaisia asiakastapahtumia järjestämällä tai muutoin osallistumalla erilaisiin tapahtumiin, joissa kohdataan asiakkaita

Aivoriihessä pohdittiin myös palautteen keräämistä. Esimerkiksi palvelutapahtuma hetkellä asiakasymmärryksen kartuttamiseksi on hyvä kysyä asiakkaalta suoraa palautetta. Myös muita säännöllisen palautteen keräämisen keinoja nousi esille aivoriihessä. Aivoriihessä keskusteltiin myös, miten palautteista saatu tieto saadaan parhaiten jaettua ja sovellettua toimintatapoihin.

Tärkeänä asiana aivoriihessä nousi esille myös negatiiviset palautteet tai reklamaatiot, jotka on syytä aina käydä yhdessä läpi, mitä kehitettävää tilanteessa olisi ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Myös niiden avulla pystytään kehittämään syvällisemmin asiakasymmärrystä. Lisäksi aivoriihessä nousi esille, että asiakastyytyvää voisi selvittää myös haastatteleamalla asiakkaita ja keskustelemalla heidän kanssaan.

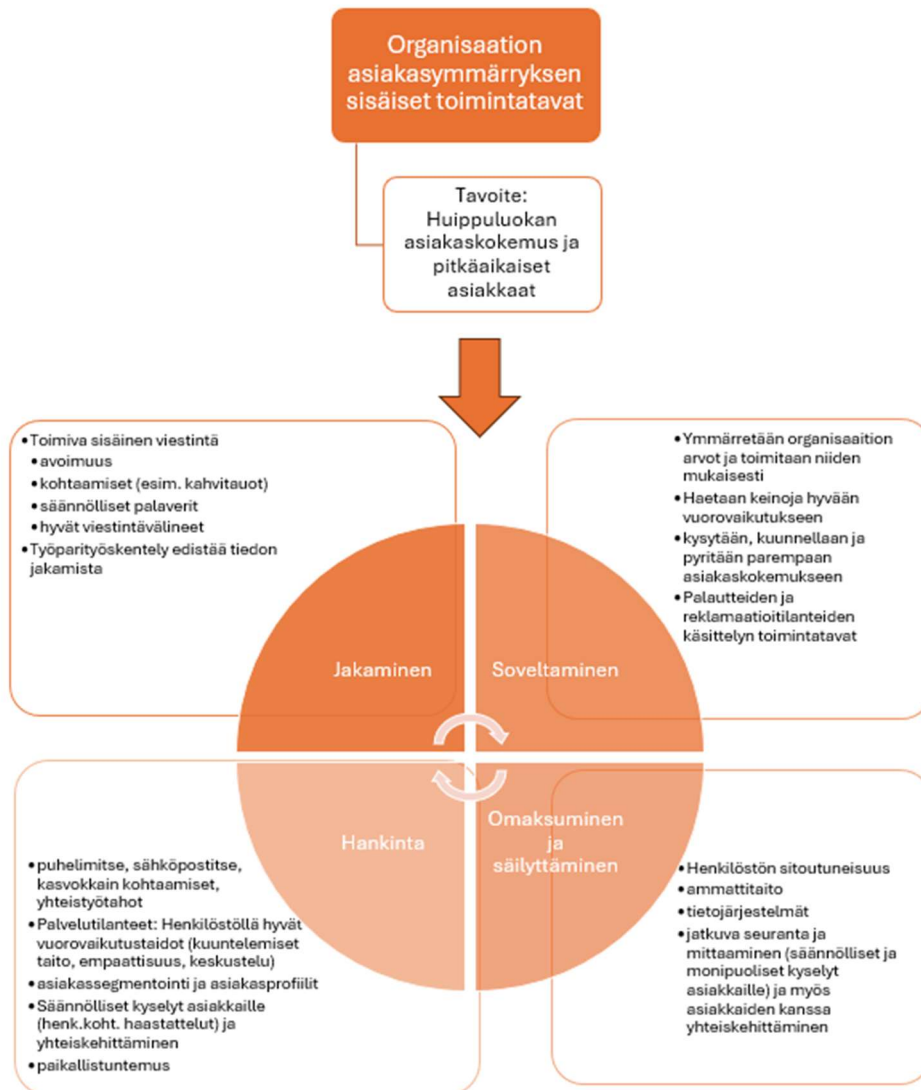
Aivoriihessä käydyt keskustelut ja ideoinnit olivat kaikki yrityksen strategiaa tukevia ehdotuksia ja siten myös tärkeitä ja merkitseviä. Asiakasymmärrys koettiin osallistujien keskuudessa aiheena tärkeäksi ja keskustelua nousi aiheesta paljon ja se oli avointa. Kehittämisen interventio oli onnistunut, sillä osallistujamäärä oli hyvä ja keskustelua syntyi todella hyvin. Myös kehittämisen interventi-oon varattu aika oli sopiva ja tilanteeseen saatiin luotua kiireetön ilmapiiri, vaikka se pidettiin keskellä työpäivää. Lisäksi keskustelu saatiin pidettyä todella hyvin aiheessa ja käsillä olevassa ongelmassa.

5 Asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma

Kehittämisehdotukset organisaation asiakasymmärryksen parantamiseksi ovat muovautuneet tutkimuksellisen kehittämistyön edetessä teoriaviitekehyksen, haastatteluiden, aikaisempien asiakastyytyväisyyskyselyiden ja palautteiden analysoinnissa sekä kehittämistyössä henkilöstön kanssa pidetyssä aivoriihessä. Kohdeorganisaation asiakasymmärryksen kehittämisprosessi on edennyt Arantola & Simonen (2009) kuvaileman asiakasymmärryksen kehittämisen prosessin (kuva 8) mukaisesti.

Ensimmäinen vaihe on lähtötilanteen kartoittaminen. Tässä kehittämistyössä lähtötilanne selvitettiin teemahaastatteluissa ja aikaisempien asiakaskyselyiden ja palautteiden tutkimuksissa. Toinen vaihe on asiakasymmärrystavoitteen asettaminen. Tämä tavoite mietittiin työyhteisön keskuudessa kehittämisintervention alussa. Yhteiseksi tavoitteeksi asetettiin huippuluokan asiakaskokemus ja pitkäaikaiset asiakkaat. Vaiheessa kolme asiakasymmärryksen kehittäminen etenee prosessimaisesti käytännön toimintaan. Näitä käytännön toimia pohdittiin myös aivoriihessä asiakkaan palvelupolkua apuna käyttäen. Viimeinen neljäs vaihe asiakasymmärrysprosessin kehittämisessä on toteutus ja onnistumisen seuranta. Tämä kehittämisprosessin viimeinen vaihe kuvataan kehittämissuunnitelman muodossa ja määritellään toteutukseen tarvittavia työkaluja ja mitareita sekä seurantaa ja vastuita.

Kuvassa 19 kuvataan tämän tutkimuksellisen kehittämistyössä havaittuja organisaation asiakasymmärryksen sisäisiä toimintatapoja. Asiakasymmärrys koettiin yrityksessä olevan hyvällä tasolla ja kaikilla organisaation sisällä oli yhteinen tahtotila palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin, siksi myös tietoa ja asiakasymmärrystä jaetaan organisaation sisällä hyvin. Kohdeorganisaatiossa koetaan kuitenkin, että asiakasymmärryksen jatkuva kehittäminen on tärkeää.



Kuva 19. Tässä työssä havaitut organisaation asiakasymmärryksen sisäiset toimintatavat.

Kehittämistyön lähtökohtana on tutkimuksessa todetut kohdeorganisaatiossa vallitseva asiakasymmärryksen lähtötilanne. Kohdeorganisaatiossa toteutetussa kehittämisinterventiossa aivoriihessä pohdittiin asiakasymmärrystavoitetta sekä sitä, miten yrityksessä halutaan saavuttaa tavoite ja millaisilla keinoilla. Asiakasymmärryksen tavoitteeksi yhteisesti nostettiin aivoriihessä pitkien asiakassuhteiden saavuttaminen ja huippuluokan palvelu asiakkaille. Lisäksi tavoitteeksi asetettiin laajemmat asiakassegmentit.

Asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelmaan hyödynnettiin tietoja lähtötilanteen selvityksestä sekä kehittämisintervention tuotoksista. Kehittämissuunnitelman runkona hyödynnetään Kopran (Kopra, 2011, 34) esittämää prosessia asiakasymmärryksen huomioimisesta yrityksessä (kuva 9).

Kehittämiskohteet, niiden saavuttamiseen käytettävät keinot, vastuu ja aikataulu sekä kehittämällä tavoiteltavat tulokset on koottu yhteen ja esitetty taulukossa (Taulukko 3).

Ensimmäinen tärkeä yrityksessä huomioitava seikka on, ketä varten palvelua tuotetaan, kuka on yrityksen asiakkaana ja mitkä ovat heidän tarpeensa, toiveensa, palvelusta saatavat hyödyt ja millaisia huolia asiakkaalla on. Kohdeorganisaatiossa olisi tärkeää luoda asiakkaista asiakasprofiileja ja kuvata näihin profiileihin heidän keskeisimmät asiat asiakkaiden elämäntilanteista ja motiiveista palveluiden ostamiseen. Asiakasprofiilit toisivat näkyvimmin esille asiakkaiden odotukset ja tarpeet ja helpottaisi asiakasymmärryksen kehittymistä. Näiden asiakasprofiilien luomisen jälkeen olisi hyvä luoda niiden perusteella myös selkeät asiakassegmentit yritykseen. Asiakasprofiilit ja asiakassegmentit helpottavat ymmärtämään asiakkaiden erilaisia lähtötilanteita ja heidän motiivejaan.

Erilaisia segmentointimalleja on useita ja niiden mukaan asiakkaita voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin. Tavoitteena segmentoinnissa on saavuttaa syvälinen ymmärrys asiakkaiden valintojen taustalla ja kohdentaa oikeanlaista viestintää ja oikeiden kanavien kautta. Motiivipohjainen segmentointi perustuu asiakkaan tiedontarpeisiin ja tavoitteisiin sekä häntä motivoiviin asioihin suhteessa yrityksen tarjoamaan arvoon. Näin pystytään rakentamaan yritykseen yksityiskohtainen ja asiakkaan ostoprosessia tukeva segmentointimalli, jossa keskitytään asiakkaiden tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Keronen & Tanni, 2017, 58, 62.)

Tämän jälkeen kohdeorganisaatiossa tulisi miettiä asiakkaiden tavoittamiseksi tarvittavat keskeiset sidosryhmät ja yhteistyötoimijat. Nämä sidosryhmät tuntevat myös asiakkaat ja yhteistyön avulla asiakasymmärryksestä saadaan entistä syvällisempää. Haastatteluissa nousi esille, että yhteistyötä tehdään paikallisten toimijoiden kanssa paljon ja aivoriihessä pohdittiin, että yhteisiä palavereita myös yhteistyökumppaneiden kanssa on tärkeää pitää. Asiakasymmärryksen kehittämisessä keskeistä onkin miettiä, miten yhteistyötä saadaan entistä toimivammaksi ja millaisilla keinoilla yhteistyötä voidaan syventää.

Asiakasymmärryksen kehittämisessä on myös otettava huomioon, miksi palvelua tuotetaan, miten asiakas hyötyy palvelusta ja mitä arvoa se tuottaa. Asiakasymmärryksen luomiseksi asiakkaan tarpeiden kartoittaminen on tärkeää. Tämän selvittäminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä kuunnella asiakasta ja keskustelu taitoja ja erilaisten menettelytapojen ehdottamista. Kohdeorganisaatiossa on lähtötilanteen selvityksen perusteella hyvällä tasolla asiakkaiden tarpeiden huomiointi, mutta asiakasprofiilien ja käyttäjätarinoiden luonnilla pystytään todentamaan ja

havainnollistamaan tämä paremmin käytännön työhön. Myös palvelupolun ja kontaktipisteiden pohtiminen eri käyttäjäprofiilien osalta lisää asiakasymmärrystä.

Lisäksi kehittämistyössä tulee huomioida kaikki asiakaspolun vaiheet: palvelun tarpeen havaitseminen, harkintavaihe, ostopäätös, palvelutapahtuma sekä jälkihoito. Palvelun tarpeen havaitsemisessa tärkeintä on yrityksen hyvä tavoitettavuus ja helposti lähestyttävyyys. Näiden osalta yrityksessä on huolehdittava sen viestintäkanavista ja niiden monipuolisuudesta. Myös kohdeorganisaation tunnettavuus toimialueellaan on keskeinen asia asiakaspolun harkintavaiheessa. Tämän vuoksi erilaiset asiakastapahtumat, asiakaskampanjat ja markkinointitoimenpiteet tulee olla säännöllisiä yrityksen toimialueella.

Asiakkaan kanssa viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota monikanavaisen vuorovaikutukseen. Yrityksen tulee tunnistaa sen vuorovaikutustilanteet ja varmistaa, että niitä hyödynnetään. Tärkeää on myös, että yritys määrittelee viestinnän ja vuorovaikutuksellisen toiminnan tavoitteet ja kirkastaa niitä sekä syventää vuorovaikutuksen tapoja ja tekee yhteistyötä näkyvämmäksi. Yrityksen on myös tärkeää tarkastella nykyisiä vuorovaikutukseen käytettäviä kanavia ja välineitä, onko niissä potentiaalia parempaan vuorovaikutukseen tai onko mahdollisesti kanava jäänyt tarpeettomaksi. Yritykselle suotuisinta on, mikäli se viestii monikanavaisesti eri kanavia ja välineitä käyttäen. (Marjamäki & Vuorio, 2021, 118–119.)

Palvelun ostovaiheessa ja palvelutapahtumassa keskeinen asia on hyvät vuorovaikutustaidot ja asiakkaan huomioiminen. Palvelutapahtumassa lähtökohtana on asiakkaan arvostaminen ja asiakkaan yksilöllinen palvelu. Näissä asiakaspolun vaiheissa viestintä ja vuorovaikutus ovat merkittävän tärkeitä. Kohdeorganisaatiossa käytetään erilaisia kanavia tavoittaa asiakasta, ja viestinnän ja vuorovaikutuksellisen toiminnan tavoitteet ovat yrityksen arvojen mukaiset ja organisaatiossa selkeät. Vaikka vuorovaikutuksen tavoitteet ovat selkeät, asiakkaan kanssa viestimiseen kaivattiin uusia keinoja rikastuttamaan vuorovaikutusta. Kehittämistoimenpiteenä yrityksen tulisi hakea uusia kanavia tavoittaa asiakkaat ja huomioida erilaiset asiakastilanteet käytettävissä kanavissa esimerkiksi asiakasprofiileja apuna käyttäen.

Hyvään viestintään vaaditaan tietoa, taitoa ja motivaatiota. Vuorovaikutustilanteessa henkilöllä tulee olla tietoa muista ihmisistä ja tilanteesta, taitoa kyetä toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla ja motivaatiota toimiakseen vuorovaikutustilanteessa toisen kanssa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihvirta-Rapo, 2012, 21.)

Toimiva sisäinen viestintä on keskeinen asia organisaation asiakasymmärryksen muodostumisessa. Sisäistä viestintään tapahtuu työyhteisössä tiedon jakamisen, perehdyttämisen, tietojärjestelmien ja päivittäisien kohtaamisien muodossa. Sisäistä viestintää edistää yrityksessä avoin ilmapiiri ja kohtaamiset työyhteisössä, kuten esimerkiksi aamukahvit, lounastauot, palaverit ja yhteiset tapahtumat. Sisäisen viestinnän osalta kehitettävää kuitenkin ilmeni organisaation sisäisen tiedottamisen osalta ja tähän kehittämistoimenpiteenä on tarkempi asioiden merkitseminen yrityksen tietohallintajärjestelmiin. Tämä merkitsemisen vastuu olisi kaikilla asiakastyössä olevilla. Lisäksi perehdyttämiseen tulisi kohdeorganisaatiossa panostaa ja lisätä perehdyttämiseen vahvasti myös asiakaspalvelua ja asiakasymmärryksen muodostumista.

Kohdeorganisaation palvelupolun viimeisen vaiheen eli jälkihoidon ja asiakasuskollisuuden lunastamiseksi tärkeänä kehittämistoimenpiteenä yrityksessä tulisi panostaa tilaisuuksiin kohdata ja kuulla asiakkaita, tehdä asiakaskyselyitä ja kerätä palautteita säännöllisesti. Yrityksessä tulisi kartoittaa toimivat tavat kerätä säännöllisesti asiakaspalautteita esimerkiksi asiakaskyselyiden tai haastatteluiden tai asiakkaiden osallistamisen muodossa.

<i>Kehityskohteet</i>	<i>Keinot</i>	<i>Vastuu ja aikataulu</i>	<i>Tulokset</i>
Asiakasprofilointi ja käyttäjätarinoiden luonti	Luodaan keskeisimmistä asiakkaista asiakasprofiilit ja tehdään heidän kohdalleen käyttäjätarinat ja palvelupolku. Hyödynnetään käyttäjäpersoona kortteja ja yhteiskehittämistä	Yhdessä työyhteisössä, seuranta ja aikataulutuksen hallinnon henkilöstö	Kohdennettu markkinointi, syvälinen asiakasymmärrys
Asiakkaiden tavoittaminen eri kanavia hyödyntäen (huomioidaan keskeiset yhteistyökumppanit ja sidosryhmät)	Suunnitellaan vuosikellon avulla erilaisia tilanteita ja keinoja tavoittaa asiakkaita, huomioidaan myös keskeiset yhteistyökumppanit ja sidosryhmät	Hallinnon henkilöstö (vuosikellon laadinta vuodeksi kerrallaan 31.12. mennessä)	yrityksen näkyvyyden lisääminen, asiakkaiden tavoitettavuus paranee
Viestintä	Kartoittaa käytössä olevat viestintäkanavat ja niiden hyödynnettävyys. Ottaa käyttöön myös uusia viestintäkanavia ja keinoja. Määrittellä ja aikatauluttaa	Hallinnon henkilöstö	Monipuolistaa mahdollisuuksia tavoittaa asiakkaita

	vuosikellon avulla käytettävät viestintäkanavat ja -keinot .		
Perehdyttäminen (uudet työntekijät/ uudet asiakkaat)	Laaditaan perehdyttämissuunnitelmaan ja -matriisiin kohta asiakasymmärryksen muodostumisesta	Hallinnon henkilöstö päivittää perehdyttämissuunnitelman ja -matriisin. Ylläpito ja täyttäminen koko henkilöstö	Ymmärretään jo perehdyttämävaiheessa asiakasymmärryksen merkitys ja millaisista osa-alueista se lähtee muodostumaan.
Asiakaspalautteiden säännöllinen kerääminen	Laaditaan toimintatavat palautteiden keräämiseen (säännöllisyys) NPS-kyselyt Asiakkaiden osallistaminen	Hallinnon henkilöstö	Saadaan reaaliaikaista tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja pystytään reagoimaan epäkohtiin nopeasti

Taulukko 3. Kohdeorganisaation asiakasymmärryksen kehittämiskohteet.

Oleellista asiakasymmärryksen tavoitteiden asettamisessa ja käytännön toteuttamisessa on määrittellä, miten toteutusta seurataan ja millaisilla mittareilla onnistumista arvioidaan. Asiakasymmärrystavoitteiden seuraamisen tulee olla säännöllistä ja vastuu tähän kaikilla. Tärkeimpinä mittareina asiakasymmärryksen tavoitteiden saavuttamisessa on asiakastyytyväisyyskyselyiden ja henkilötyytyväisyyskyselyiden tulokset. Säännöllisten asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla saadaan selville asiakkaiden näkemys yrityksen asiakasymmärryksen onnistumisesta ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden avulla saadaan näkemys henkilöstön voimavaroista vastata asiakkaiden odotuksiin. Lisäksi hyvä mittari asiakasymmärrystavoitteiden seurantaan olisi yhteisarviointi sisäisessä palaverissa tavoitteiden saavuttamisesta. Myös muita tunnuslukumaisia mittareita on tärkeä hyödyntää myös asiakasymmärrystavoitteiden tarkastelussa, kuten asiakkaiden määrää ja palautteiden määrää jne. ja seurata niissä tapahtuvia muutoksia.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Asiakasymmärrys pitää sisällään monia ulottuvuuksia, joita voi olla kokonaisuutena hankala hahmottaa. Teoriaviitekehyksessä kuvattiin useita erilaisia lähestymistapoja asiakasymmärryksen syvempään ymmärtämiseen, ja sen perusteella voidaan todeta, että asiakasymmärryksen pilkkominen pienempiin ja helpommin hahmotettaviin osioihin auttaa yrityksiä havaitsemaan onnistumisen ja kehittämiskohteensa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli kehittää asiakasymmärrystä organisaation sisällä ja lisätä tietoutta asiakasymmärryksestä. Tämä tavoite täyttyi tutkimuksen ja kehittämistyön myötä. Organisaatiossa käydyt keskustelut tutkimuksen ja kehittämistyön aikana ja niiden jälkeen on lisännyt organisaation sisäistä ymmärrystä asiakkaista ja sisäisistä toimintatavoista, joilla on suurta merkitystä asiakasymmärryksen kartuttamiseen. Lisäksi kehittämissuunnitelmassa esiteltävät kehittämistoimenpiteet edistävät organisaation asiakasymmärrystä.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen rakentuminen eri vaiheisiin tarkentui ja rakentui asiakasymmärryksen kehittämisprosessin mukaisesti (kuva 1). Ensin kartutettiin teoriatietoa ja omaa ymmärrystä asiakasymmärryksestä ja sen muodostumisesta. Tämän jälkeen selvitettiin kohdeorganisaation asiakasymmärryksen lähtötilanne (teemahaastattelut ja aikaisemmat asiakastytyväisyyskyselyt ja palautteet), jonka jälkeen päästiin kohdeorganisaatiossa asettamaan asiakasymmärrystavoite ja lähdettiin kohdentamaan kehittämistoimia käytännön toimintaan (aivoriihi). Näiden myötä syntyi kohdeorganisaatioon asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma (kehittämissuunnitelma), joka johdattelee kohdeorganisaation asiakasymmärryksen kehittämisen viimeiseen vaiheeseen eli toteutukseen ja onnistumisen seurantaan.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kokonaisuudessaan asiakasymmärrys on organisaatiossa konkretisoitunut hyvin käytännön tekemisiin. Pyrkimyksenä oli myös löytää organisaation läpäiseviä käytäntöjä tai toimintamalli asiakasymmärrykseen ja tällainen myös saatiin luotua. Organisaation asiakasymmärryksen toimintatavoista tärkeimmät liittyvät henkilöiden hyviin vuorovaikutustaitoihin ja työyhteisön sisäisen viestinnän toimivuuteen. Myös kehittämissuunnitelman mukaiset jatkotoimenpiteet edistävät organisaation asiakasymmärrystä tulevaisuudessa.

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli organisaation sisäisen asiakasymmärryksen merkitys yrityksen toiminnassa ja asiakasymmärryksen kehittäminen organisaatiossa. Työn teoriaviitekehelyssä ilmeni, että asiakasymmärrys on merkittävä asia yrityksen olemassaololle ja sen kehittämiseksi. Arantola & Simonen sekä Korhonen, Valjakka & Apilo toivat esille, että asiakasymmärryksen myötä yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja, että asiakasymmärrys on organisaation dynaaminen kyvykyys, jota pystytään kehittämään (Arantola & Simonen, 2009, 3; Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 3). Helander ym. ja Said esittivät, että asiakasymmärrystä tulee tarkastella yrityksessä strategisesti, jolloin tulee tunnistaa ne toimintatavat ja käytännöt, joilla nykyisiä ja potentiaalisia asiakassuhteita vaalitaan (Helander, ym. 2013, 30; Said, 2014, 1.) Janiszewska ja Tuulaniemi toivat esille, että asiakasymmärrys edellyttää syvällistä suhdetta asiakkaisiin (Janiszewska, 2013, 12; Tuulaniemi, 2011, 190).

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli, miten asiakasymmärrystä voidaan kehittää organisaation sisällä ja pääkysymystä tukevat apukysymykset olivat, miten asiakasymmärrys muodostuu, mikä on organisaation asiakasymmärryksen lähtötilanne ja millaisia mahdollisuuksia organisaation asiakasymmärryksen kehittämisessä on.

Ensimmäiseen apukysymykseen, miten asiakasymmärrys muodostuu, etsittiin vastauksia työn teoriaviitekehelyssä erilaisten tutkimusten ja muun kirjallisuuden avulla. Asiakasymmärrys on asiakkaasta saadun ja kerätyn tiedon jalostamisen ja analysoinnin tulos. (Alma Media, 2017.) Kaarakainen ja Syrjänen toivat esille, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli asiakasymmärryksessä ja sen lisäämisessä. Asiakaslähtöisyyttä edistävät työhön sitoutuminen, asiakassuuntautuneisuus ja kiinnostus asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Kaarakainen & Syrjänen, 2012, 123.) Lisäksi Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg toivat esille, että asiakasymmärrys ansaitaan mukana elämällä asiakkaiden elämässä ja, että asiakasuskollisuus lunastetaan pitkällä aikavälillä (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 171). Lisäksi asiakasymmärryksen muodostumista Laughlin määrittelee siten, että se koostuu useasta eri tiedonlähteestä ja se vaatii tietojen yhdistämistä ymmärryksen saavuttamiseksi. Lisäksi todellinen ymmärrys on kyettävä peilaamaan käytäntöön. (Laughlin, 2014, 75–76.)

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksen toista apukysymystä eli, mikä on organisaation asiakasymmärryksen lähtötilanne, selvitettiin tutkimuksen avulla. Tässä työssä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna organisaation henkilöstölle sekä tutkittiin yrityksessä aikaisemmin toteutettuja asiakastyytyväisyyskyselyitä ja palautteita. Teemahaastattelussa käsiteltiin asiakasymmärrystä

asiakasymmärrysprosessin mukaisissa teemoissa, joita olivat asiakastiedon hankinta, asiakastiedon jakaminen ja soveltaminen sekä asiakastiedon omaksuminen ja säilyttäminen. Aikaisempia asiakastyytyväisyyskyselyitä tarkasteltiin lajittelemalla aineistoa asiakasymmärrykseen vaikuttavia seikkoja palvelupolun eri vaiheisiin. Palautteet luokiteltiin asiakasymmärrysprosessin mukaisesti.

Teemahaastattelujen ja aikaisempien asiakastyytyväisyyskyselyiden ja palautteiden avulla selvisi kattavasti organisaatiossa vallitseva asiakasymmärryksen lähtötilanne. Asiakastietoa hankitaan puhelimitse, sähköpostitse, kasvokkain kohtaamisissa, työyhteisön sisäisissä keskusteluissa, asiakastyytyväisyyskyselyistä, palautteista ja yhteistyötahoilta ja muilta sidosryhmiltä. Asiakastiedon hankinnassa tärkeimmäksi seikaksi nousi asiakkaan kuunteleminen sekä keskusteleminen, jolloin kyetään selvittämään tarkemmin asiakkaan tarpeet ja odotukset ja pystytään huomioimaan asiakkaan tilanne.

Helander toi esille, että organisaation sisäistä asiakasymmärryksen kehittämistä tarkasteltaessa on otettava huomioon henkilöstön osaamisen, organisoinnin ja johtamisen kehittäminen. Oleellista on tunnistaa tärkeät olemassa olevat osaamiset ja kyvykkyydet. Osaamista tarkastelemalla havaitaan, mitkä ovat liiketoiminnan kannalta keskeisimmät osaamisalueet, mitkä ovat sen vahvuuden ja mitkä osaamisalueet vaativat kehittämistä. (Helander ym., 2013,13.) Korhonen, Valjakka ja Apilo esittivät, että asiakasymmärrys on yrityksen kykyä hankkia asiakastietoa ja taito hyödyntää tiedosta saatu ymmärrys liiketoimintaan. Yrityksen asiakasymmärrys rakentuu muun muassa yrityksen kulttuurissa, organisaatorakenteessa, prosesseissa ja käytännöissä. Lisäksi asiakasymmärrystä muodostuu ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa ja yhteistyössä. (Korhonen, Valjakka & Apilo, 2011, 13.)

Jaakkola, Orava ja Varjonen toivat esille, että erilaisissa kohtaamisissa asiakkaiden kanssa syntyy arvokasta tietoa heistä, heidän tarpeistaan ja ostokäyttäytymisestään. Koko organisaation asiakaspalvelun kehittämiseksi tulee jokaisen varmistaa, että yksittäisestä asiakaspalvelutilanteesta syntynyt tieto siirtyy eteenpäin myös muille organisaation jäsenille. (Jaakkola, Orava & Varjonen, 2009,24.) Tutkimuksesta selvisi myös, että asiakasymmärrystä jaetaan kohde organisaatiossa hyvin. Työyhteisössä on keskusteleva ja avoin ilmapiiri, sisäinen viestintä on toimivaa ja hiljainen tieto tuodaan ilmi. Työpari työskentely koettiin edistävän tiedon jakamista organisaatiossa. Työyhteisössä tehdään yhteistyötä, jotta asiakkaat tulisi palveltua mahdollisimman hyvin.

Asiakasymmärryksen soveltaminen ja hyödyntäminen organisaatiossa pohjautuu vankasti yrityksen arvoihin, joiden merkityksen henkilöstö on ymmärtää ja on omaksunut toimintaansa.

Asiakasymmärryksen hyödyntämisellä asiakas pystytään huomioimaan yksilöllisesti ja luottamus rakentuu sen myötä. Luottamus koetaan erityisen tärkeäksi, silloin asiakas voi tuoda vapaammin esille tarpeita ja toiveita ja silloin asiakassuhde voi kehittyä ja vankistua. Asiakasymmärrys omakсутaan ja säilytetään organisaatiossa erityisesti työyhteisön hyvällä vuorovaikutuksella ja avoimuudella sekä henkilöstön sosiaalisuudella, hyvillä keskustelutaidoilla, empaattisuudella, kuuntelutaidolla ja työhön sitoutuneisuudella.

Kolmas päätutkimuskysymystä tukeva apukysymys oli, millaisia mahdollisuuksia organisaation asiakasymmärryksen kehittämisessä on. Tähän tutkimuskysymykseen lähdettiin etsimään vastauksia kehittämisinterventiossa, joka toteutettiin yrityksen henkilöstölle pidetyssä aivoriihessä. Aivoriihessä pyrittiin nostamaan esille toimintatapoja ja kehittämisehdotuksia organisaation asiakasymmärryksen asiakaspolkua apuna käyttäen. Kehittämisinterventiossa kantavana ajatuksena oli Alma Median artikkelin lause asiakasymmärryksestä ”Asiakasymmärryksen luomiseksi on tärkeää keskittyä jokaiseen palvelutilanteeseen ja kohtaamiseen ja niitä tulee johtaa. Edellinen palvelutilanne luo odotukset seuraavaan palvelutilanteeseen ja palvelun kokonaisuus ratkaisee lopputuloksen.” (Alma Media, 2017).

Myös teoriaviitekehityksen kautta löydettiin vastausta kolmanteen tutkimuskysymykseen. Arantola & Simonen esittivät, että asiakasymmärryksen kehittäminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Asiakasymmärryksen kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan yrityksen lähtötilanne siitä, miten asiakastietoa kerätään ja millä tavalla tietoa kerätään sekä millaisia toimintatapoja yrityksessä on asiakastietoon ja asiakasymmärrykseen liittyen. Toisessa vaiheessa asetetaan asiakasymmärrystavoite, jonka tulee olla selkeä visio siitä, millaista yrityksen toiminta on ihanne-tilanteessa. Kolmannessa vaiheessa asiakasymmärrys kiinnitetään konkreettisiin käytännön tilanteisiin, joista koetaan tilanteeseen hyötyä. Viimeinen vaihe on toteutus ja onnistumisen seuranta, jossa asiakasymmärrystoiminnan käynnistämistä seurataan. Tässä vaiheessa asiakasymmärryksen pohjalta syntyy oppimista ja uusia oivalluksia, joiden pohjalta voi muokata suunnitelmaa tai rakentaa uusia menetelmiä ja käyttöalueita. (Arantola & Simonen, 2009, 29–32.) Nordlund esitti tutkimuksessaan, että organisaatioilla on paljon olemassa olevaa tietoa, vallitsevia rutiineja ja aikaisempia kokemuksia palvellessaan asiakkaitaan. Tämä tieto kehittyy ajan saatossa yhteiseksi ymmärrykseksi asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja ilmiöistä tarpeiden taustalla sekä yleisesti ymmärrykseksi yrityksen markkinoista. (Nordlund, 2009, 70.)

Tutkimuksessa ja kehittämisinterventiossa saavutettiin vastaus tähän tutkimuskysymykseen ja löydettiin useita toimivia toimintatapoja ja mietittiin myös uusia toimintatapoja, miten asiakasymmärrystä parannetaan tai miten saavutetaan syvällisempää asiakasymmärrystä. Hyvinä organisaatioissa jo olemassa olevina toimintatapoina tutkimuksesta ja kehittämisinterventiosta nousi muun muassa se, että ymmärretään yrityksen arvojen merkitys ja toimitaan niiden mukaisesti. Lisäksi toimivaksi toimintatavaksi nostettiin se, että niin työyhteisön sisällä kuin asiakkaan kanssa kohtaamisissa kysytään, kuunnellaan ja ehdotetaan ja se, että vuorovaikutustilanteissa ollaan läsnä ja omana itsenä. Lisäksi työyhteisössä halutaan tehdä yhteistyötä asiakkaan parhaaksi ja kaikilla organisaatioissa on yhteinen tahtotila asiakasymmärrykseen. Työyhteisössä on avoin ilmapiiri, tietoa jaetaan ja hiljainen tieto tuodaan esille. Lisäksi hyvinä toimintatapoina pidettiin asiakkaan erilaisia huomioimisia, joita yrityksessä tehdään. Yrityksessä tärkeänä voimavarana asiakasymmärrykseen oli myös vahva ammattitaito ja kokemus sekä paikallistuntemus.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kohdeorganisaatioon asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma. Kehittämistoimenpiteitä ovat asiakassegmenttien ja asiakasprofiilien luominen ja käyttäjätarinoiden kuvaaminen, asiakkaiden tavoittaminen eri kanavia hyödyntäen, panostaminen niin sisäiseen viestintään kuin asiakasviestintään, perehdyttämisen painottaminen enemmän myös asiakkuuksiin ja asiakasymmärryksen rakentumiseen sekä panostaminen säännölliseen palautteiden keräämiseen esimerkiksi asiakaskyselyiden ja haastatteluiden muodossa tai asiakkaita osallistamalla.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen, miten asiakasymmärrystä voidaan kehittää organisaation sisällä, saatiin vastaus tämän tutkimuksellisen kehittämistyön eri vaiheiden avulla. Teoriavii-tekeyhksen avulla saavutettiin syvällisempää ymmärrystä asiakasymmärryksestä, sen muodostu-misen prosessista ja sen kehittämisestä. Said ym. mukaan asiakasymmärrysprosessi organisaatioissa sisältää neljä vaihetta; ensimmäinen liittyy asiakasymmärryksen tarpeen havaitsemiseen ja tarvittavan tiedon hankkimiseen, toinen vaihe sisältää tämän näkemyksen jakamisen koko organisaatioon, kolmannessa vaiheessa rakennetaan yhteinen tulkinta ja sovelletaan sitä päätöksenteossa, neljännessä ja viimeisessä vaiheessa organisaatio omaksuu ja pystyy hyödyntämään tietoa. (Said, 2014, 5; Said ym., 2015, 6, 13–14.)

Päätutkimuskysymykseen, miten asiakasymmärrystä voidaan kehittää organisaation sisällä, saatiin vastausta myös tutkimuksen eli teemahaastattelujen ja aikaisempien asiakastyytyväisyyskyselyiden ja palautteiden analysoinnilla sekä kehittämisinterventiona pidetyn aivoriihi työskente-lyn avulla. Tutkimuksella saatiin kartoitettua kattava kuva organisaation asiakasymmärryksen läh-tötilanteesta ja kehittämisintervention avulla saatiin kuvattua toimivia toimintatapoja ja

kehittämisehdotuksia asiakasymmärryksen kehittämiseen organisaation sisällä. Tutkimuksellinen kehittämistyö onnistui ja asetetut tavoitteet saavutettiin. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämissuunnitelman käytäntöönpano on tarkoitus jättää yrityksessä myöhemmin toteutettavaksi ja käytännön kehittämistyö ei sisälly tähän opinnäytetyöhön.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan eli kohdeorganisaation sisäisen asiakasymmärryksen kehittämisen mahdollisuuksiin löydettiin vastaus tämän tutkimuksellisen kehittämistyön eri vaiheiden kautta (kuva 1). Osittain vastaus saatiin Arantola & Simonen (kuva 8) esittämästä asiakasymmärryksen kehittämisen prosessista. Tutkimuksen rakentuminen eri vaiheisiin oli johdonmukainen tutkimusongelman selvittämiseksi ja tämän työn eri vaiheiden kautta kohdeorganisaation asiakasymmärryksen kehittyminen on edistynyt ja antanut työkaluja organisaatiolle myös tulevaisuustyöskentelyyn.

Tämän työn tutkimuksellinen osuus onnistui hyvin ja tutkimuksen avulla saatiin kattava kuva organisaation asiakasymmärryksen lähtötilanteesta. Teemahaastatteluiden määrä oli sopiva ja se antoi riittävää ja luotettavaa kuvaa kattavasti organisaation eri toimialoilta. Teemahaastattelu oli hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä keskustelu oli vapaampaa ja haastatteluista nousi hyvin esille asiakasymmärryksen ilmeneminen käytännön työssä. Teemahaastattelujen teemat pohjautuivat Saidin (Said, 2014,13) esittämään asiakasymmärrysprosessin eri vaiheisiin. Myös aikaisempien asiakaskyselyiden ja palautteiden analysoinnin avulla saatiin rikastettua aineistoon myös asiakasnäkökulmaa. Toinen erittäin hyvä vaihtoehto olisi ollut tehdä teemahaastatteluja organisaation asiakasymmärryksestä myös asiakkaille.

Teemahaastattelun tuloksia analysoitiin aineistolähtöisesti, mutta havaittiin, että Saidin (Said, 2014, 13) esittämän asiakasymmärrysprosessin mukainen luokittelu on luonteva jo teemahaastattelun rakentumisen myötä. Näin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi menetelmäksi muodostui abduktiivinen eli teoriaohjaava sisällönanalyysi. Tämän mukainen luokittelu helpotti tuloksien tulkittamista ja auttoi hahmottamaan haastatteluaineistosta löytyviä sisäisiä prosesseja.

Lisäksi Saidin esittämässä asiakasymmärryksen prosessissa oli kuvattu mitä tapahtuu yksilötasolla ja mitä ryhmätasolla. Tämäkin ero oli havaittavissa kohdeorganisaatiossa toteutetussa tutkimuksessa. Yksilötasolla asiakastietoa kerätään ja sitä suodatetaan ja muunnetaan. Jokainen yksilö voi

kokea saman tiedon hieman erilaisesta näkökulmasta. Ryhmätasolla tietoa jalostetaan, sitä jaetaan, analysoidaan yhteisesti, tulkitaan ja käytetään. Asiakasymmärryksen käyttäminen voi näyttäytyä yksilön toiminnassa tai ryhmän yhdessä muodostamina toimintatapoina.

Asiakasymmärrysprosessia kuvattiin teoriaviitekehyksessä muillakin tavoin, esimerkiksi Laughlin kuvasi asiakasymmärryksen muodostumista ikään kuin moottorina (Laughlin, 2014, 78). Siinä asiakastiedon hallinta on keskeisimpänä ja sen eteenpäin viemiseen tarvitaan analytiikkatiimejä, markkinatutkimuksia ja tietokantamarkkinointia. Laughlinin teoria tukee osittain Saidin teoriaa, mutta se ei ollut niin helposti verrattavissa kohdeorganisaation toimintaan. Tähän verrattavuuteen mahdollisesti vaikuttaa yrityksen koko ja sen resurssit. Kohdeorganisaatio on kuitenkin pieni yritys, jossa asiakastiedon keräämisen keinot ja analysointitavat poikkeavat suuresti isoista yrityksistä.

Tutkimuksen perusteella organisaation asiakasymmärryksen lähtötilanteessa paljon yhtäläisyyksiä teoriatietoon pohjautuen (asiakasymmärrysprosessin eri vaiheet). Esimerkiksi Helander ym. toi esille, että tiedon jakamiseen tarvitaan monipuolisia käytäntöjä ja parhaiten se toteutuu sosiaalisesti esimerkiksi kasvokkain. Tiedon jakamisen edistämiseksi yrityksen tulisi pyrkiä edistämään yhteistä toimintakulttuuria, ryhmän identiteettiä ja toimijoiden välistä luottamusta (Helander ym. 2013, 60). Työyhteisössä pääasiallinen tiedon jakamisen keino oli suullinen tiedon ja kokemuksen jakaminen ja esille nousi myös työyhteisössä vallitseva yhteistyö ja yhteinen tahtotila. Saidin ym. (Said ym. 2015, 9) esitti asiakastiedon soveltamiseen ja käyttämiseen instrumentaalinen, käsitteellinen ja symbolinen käyttö. Nämä kolme eri käyttämisen tyyppiä olivat myös tunnistettavissa tutkimuksen tuloksista esimerkiksi asiakasymmärryksen hyödyntäminen käytännön toiminnassa (instrumentaalinen käyttö) toteutuu asiakkaiden tilanteiden ja tarpeiden huomioimisena ja niihin vastaamisena sekä siinä, että palvelu toteutetaan asiakkaalta saatujen tietojen mukaisesti.

Kehittämisinterventiossa tavoitteena oli löytää keinoja asiakasymmärryksen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa. Kehittämisinterventio tavoitteet saavutettiin, vaikka aivoriihi olikin uusi työskentelymenetelmä organisaatiossa. Kehittämisinterventioon saatiin luotua avoin, luova ja kiireetön ilmapiiri ja keskustelu eteni aihepiirissä hyvin. Kehittämisinterventiossa huomasi, että asiakasymmärrys koetaan organisaatiossa tärkeäksi aiheeksi ja aiheena sitä oli helppo käsitellä ja kehittää aivoriihessä. Kehittämisinterventiota olisi voinut jatkaa esimerkiksi workshopissa, jotta toimintatapoja ja kehittämis ehdotuksia olisi saatu vielä enemmän konkreettisemmiksi ja sovittua

selkeät toimintatavat ja laatia esimerkiksi vuosikello tekemisen tueksi, mutta nämä toimenpiteet jätettiin organisaatiossa myöhemmin toteutettavaksi ja tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tutkimuksen ja kehittämisintervention myötä syntyi kohdeorganisaation asiakasymmärryksen kehittämissuunnitelma. Tässä kehittämissuunnitelmassa hyödynnettiin Kopran esittämää asiakasymmärryksen huomioimista käytännön tilanteessa -kuvaa (kuva 9), jossa käytiin vaiheittain läpi kehittämisessä huomioitavat käytännön seikat (Kopra, 2011, 34). Teoriaviitekehitys tuki kehittämissuunnitelman laadintaa ja aivoriihessä esille nousseet kehittämis ehdotukset ilmenivät myös teoriaviitekehityksessä. Straker, Wrigley & Bucolo esittivät syvällisiä asiakasymmärryksen menetelmiä, joiden avulla saadaan muodostettua uusia tapoja ymmärtää asiakkaita. Näitä ovat muun muassa asiakaspersoonien suunnittelu, asiakastarinat, asiakaspolku ja asiakkaan tulevaisuus skenaariot. (Straker, Wrigley & Bucolo, 2013, 11.) Kehittämisinterventiota varten tässä työssä tehtiin kohdeorganisaatioon asiakaspolku, joka toi konkreettisesti näkyviin asiakkaan eri kontaktipisteitä. Asiakaspolkua apuna käyttäen kehittämistyötä oli helpompi jalkauttaa käytännön prosesseihin. Lisäksi kehittämissuunnitelmaan yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi asiakasprofilointi ja käyttäjätarinoiden luonti, joissa pystytään myös hyödyntämään työssä esitettyä asiakaspolkua.

Kaiken kaikkiaan kehittämissuunnitelmaan nousseet seikat myötäilevät teoriaviitekehityksessäkin esitettyjä asiakasymmärryksen kehittämismenetelmiä. Toki monia muitakin kehittämisen menetelmiä teoriaviitekehityksessä esitettiin ja osa menetelmistä on hyödynnettävissä käytännön toteuttamisen vaiheessa. Tämän tutkimus- ja kehittämisprosessin eri vaiheissa nousi esille myös perehdyttämisen merkitys asiakasymmärryksen muodostumisessa ja sen ylläpitämisessä. Asiakasymmärrys on hyvä ottaa perehdyttämisessä vahvasti mukaan ja sen tulee olla organisaatiossa jatkuvaa. Kehittämissuunnitelmassa esitetyt kehittämistoimet sopivat kohdeorganisaation tämän hetkiseen asiakasymmärryksen kehittämisen tilanteeseen. Opinnäytetyössä saavutettiin asetetut tavoitteet ja odotukset täyttyivät kehittämissuunnitelman myötä.

Tässä työssä tutkijan positio oli haastava, sillä tutkija itse toimii kohde organisaatiossa hallinnollisissa tehtävissä. Tutkijan oma tuntemus koko organisaation toimintaan on hyvä ja osaltaan vaikutti tutkimusaiheen valintaan. Tuntemus organisaatioon kuitenkin haastoi tutkijaa tutkimus- ja kehittämisprosessissa, sillä tutkijan tuli olla objektiivinen omien näkemysten suhteen. Tutkijalla oli myös etukäteen tuntumaa siihen, millainen asiakasymmärrys organisaatiossa on. Tutkijan positio temahaastatteluissa oli haasteellisin, sillä tavoitteena oli suhtautua mahdollisimman neutraalisti haastateltavaan aiheeseen ja pyrkiä, ettei tutkija vaikuta haastateltavien vastauksiin. On

mahdollista, että ulkopuolisen haastattelijan käyttäminen haastatteluissa olisi voinut antaa myös erilaisia haastattelutuloksia ja vastauksia.

Tutkija toimi kehittämisinterventiossa eli aivoriivessä fasilitaattorina, puheenjohtajana ja sihteerinä. Tässä kehittämisosiossa tutkijan positio kohdeorganisaatiossa ei vaikuttanut avoimeen keskusteluun ja ideointiin lainkaan ja kaiken kaikkiaan kehittämisosiossa tutkija onnistui hyvin säilyttämään neutraalisuuden käsiteltävään aiheeseen. Tutkimustulosten analysoinnissa ja tulosten esittämisessä tutkija on pyrkinyt pitämään oman position neutraalina ja kaikki tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ovat syntyneet tutkimuksen ja kehittämistyön tuloksina.

Toimeksiantajaorganisaation kannalta tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on lisännyt tietoutta ja ymmärrystä organisaation asiakasymmärryksen koko organisaatiossa ja työyhteisössä. Tämä edistää myös organisaation strategisia tavoitteita. Työn avulla on myös havaittu organisaation tärkeitä toimia, miten edistää asiakasymmärrystä ja kehittämiskohteita, johon tulevaisuudessa on kiinnitettävä enemmän huomiota. Työssä myös onnistuttiin löytämään organisaation toimivia toimintatapoja ja uusia asiakasymmärrystä edistäviä toimintatapoja. Lisäksi asiakasymmärryksen tavoitteeksi kehittämistyössä asetettiin huippuluokan asiakaskokemus, joka saavutetaan asiakasymmärryksen avulla. Nämä kehittämistyössä löydettyt hyvät toimintatavat ja kehittämistoimet edistävät asiakasymmärrystavoitetta huippuluokan asiakaskokemukseen ja lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa palveluita kohtaan.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aikana tutkijan oma asiantuntemus asiakasymmärrykseen on lisääntynyt. Tutkija on oppinut paljon lisää kohde organisaation toiminnasta ja oivaltanut myös kuinka suuri potentiaali yhdessä kehittämisellä on. Myös tutkimus- ja kehittämisprosessin eri vaiheet ovat selkiintyneet ja tutkijan oma asiantuntemus on lisääntynyt myös niiden käytännön läpivientiin. Kaiken kaikkiaan tämä tutkimuksellinen kehittämistyö on opettanut paljon tutkijasta itsestä sekä koko kohdeorganisaatiota.

Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla asiakasymmärryksen ilmeneminen asiakkaalle, sidosryhmille ja vertaisryhmille. Lisäksi kohdeorganisaatiossa voitaisiin tutkia asiakaskokemusta ja sitä, miten asiakasymmärrys heijastuu asiakaskokemukseen. Myös viestinnän merkitystä ja sen heijastumista asiakasymmärrykseen voitaisiin kohdeorganisaatiossa tutkia. Tämän työn teoriaviitekehelyksessä esitettiin joitakin aikaisempia tutkimuksia asiakasymmärryksestä ja sen prosessista. Tässä tutkimuksessa tutkittiin ja kehitettiin asiakasymmärryksen prosessia jo pitkään alalla toimineessa yrityksessä ja tutkimusaineisto kerättiin henkilöiltä, jotka ovat pitkään työskennelleet

asiakastyössä ja organisaatioon on jo muodostunut asiakasymmärryksen toimintatavat. Tämä tutkimus voi antaa pohjaa myös tuleviin tutkimuksiin organisaation sisäisestä asiakasymmärryksestä.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa käytetään tutkimuksen tulkinnan yleistettävyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tavoitteena on yleistää jollakin tasolla tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. Yleistys tehdään aina tulkinnasta, joka on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos. Tavoitteena on vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen tai ilmiön selittäminen niin, että se mahdollistaa toisella tapaa ajattelun. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu siihen, että tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia, eikä teorian muodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Tutkija itse ja hänen rehellisyytensä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, koska tutkimuksen arvioinnin kohde on tutkijan tekemät valinnat, ratkaisut ja tulkinnat. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla ja hänen tulee tutkimustekstissä avata mistä valintojen joukosta valinta on tehty, mitä valinnat ovat olleet ja mihin ratkaisuun hän on päätenyt ja miten ratkaisuun on päädytty. Lisäksi tutkija arvioi lopullisten ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilkkä, 2021, 365, 368.)

Tämän työn tavoitteena oli pureutua kohde organisaation asiakasymmärryksen prosessiin, mutta sen ohella myös saada yleistä käsitystä työstä saaduista tuloksista ja tulkinnoista asiakasymmärryksen prosesseihin. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ovat osittain myös yleistettävissä, sillä muun muassa Saidin (Said, 2014, 13), esittämä asiakasymmärrysprosessi oli havaittavissa kohdeorganisaation asiakasymmärryksen muodostumisessa ja tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää myös kohdeorganisaation muilla toimialoilla. Teoriaviitekehys on rajattu tarkkaan koskemaan asiakasymmärrystä ja sen prosessia, sillä tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä haluttiin keskittyä organisaation sisäiseen asiakasymmärrykseen, jonka vuoksi myös teoriaviitekehys haluttiin rajata. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuuden arvioinnissa tutkijan omat valinnat olivat merkittävässä roolissa ja tekstissä pyrittiin tuomaan esille kaikki tutkijan valintoihin liittyvät seikat ja pyrittiin avoimesti tuomaan ilmi tutkijan positioon liittyvät ja vaikuttavat seikat.

Tutkimuksen luotettavuus liittyy siihen, mitä tutkijayhteisö pitää tieteellisenä ja mitä ei. Tieteelliset tutkijayhteisöt käyvät keskustelua, tutkivat ja sopivat millaisilla käsitteillä voidaan mitata erilaisia asioita. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy tutkimuksen antama uusi tieto, tutkimuksen laatu tai sen tieteellisyys, tutkimuksen vaikuttavuus tai sen ammatillinen hyödynnettävyys. (Vilka, 2021, 350–351.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tutkimuksen kohteena oli tietty yritys ja sen sisäiset toimintatavat ja tutkimuksen tarkoituksena ei ollut saada yleispätevää tietoa, vaan syvällisempää ymmärrystä. Tutkimusstrategian valinnassa myös muita vaihtoehtoja harkittiin, ja niiden hylkääminen on perusteltu tekstissä. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikutti erityisesti se, millaista tietoa toivotaan tutkimuksen avulla saavuttaa. Erilaisia tutkimusmenetelmiä harkittaessa tutkijalle tuli selväksi, ettei kvantitatiiviselle tutkimuksella saada relevanttia tutkittavaa tietoa. Näin ollen tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Erilaisia kvalitatiivisia tutkimuksia harkittaessa tutkijan tuli miettiä tutkimuksen kohdetta ja sitä, millaista tietoa heiltä halutaan saada selville. Arviointia tehtiin esimerkiksi kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen välillä. Tutkija arvioi, että aihe ja käsitteet voisivat olla paremmin ymmärrettävissä tutkimuksen kohteille, kun niitä pääsee tutkimuksen ohella avaamaan ja kertomaan asiasta enemmän. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu ja erityisesti teemahaastattelu, sillä se ei vaadi tiukkaa kysymysrunkoa, vaan haastattelu on vapaamuotoista teemojen sisällä pysyvää keskustelua.

Lisäksi tutkimuksessa haluttiin tutkia aikaisempia asiakastyytyväisyyskyselyitä sekä saatuja palautteita, sillä niiden avulla toivottiin saada asiakasnäkökulmaa organisaation asiakasymmärryksen lähtötilanteeseen ja prosesseihin. Aikaisempien asiakastyytyväisyyskyselyiden ja palautteiden tutkimisella haluttiin rikastuttaa ja saada monipuolisuutta tutkimusaineistoon, joka osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Suurempi painoarvo tutkimuksen tuloksilla oli haastatteluaineistolla, mutta lisätietoa ja monipuolisuutta myös aikaisemmista asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksista ja palautteista saatiin tutkimukseen.

Tutkimuksesta saatu ja kerätty aineisto oli kokonaisuudessaan kvalitatiivista aineistoa. Haastattelut litteroitiin eli muutettiin kirjalliseen muotoon, jonka jälkeen teemahaastattelu ja palaute aineisto analysoitiin abduktiivisella sisällönanalyysillä eli luokiteltiin teoriaohjaavasti asiakasymmärrysprosessin eri vaiheisiin. Aikaisemmat asiakastyytyväisyyskyselyt puolestaan analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Luokittelu tehtiin yrityksen asiakaspolun eri vaiheisiin. Abduktiivinen sisällönanalyysi muodostui analyysimenetelmäksi vasta analysoinnin edetessä, jolloin teoriaohjaavuus yhdistävänä tekijänä havaittiin. Työn alussa tutkimuksen analysointitavaksi valittiin

induktiivinen sisällönanalyysi ja työn edetessä teoriaohjaavuus havaittiin hyväksi analysointitavaksi. Abduktiivinen sisällönanalyysi analysointitapana oli hyvä ja luotettava, sillä aineisto oli laaja ja luokittelu asiakasymmärrysprosessin mukaisesti helpotti aineiston käsittelyä. Aikaisempien asiakastyytyväisyyskyselyiden analysointi induktiivisella sisällönanalyysillä oli analysointitapana hyvä, sillä aineistossa toistui paljon samantyyppiset vastaukset, jolloin induktiivinen sisällönanalyysin luokittelu helpotti aineiston analysointia.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämismenetelmän valintaan vaikutti eniten kehittämiseen osallistuvien henkilöiden joukko. Kehittämistyöhön haluttiin mukaan ne henkilöt, jotka olivat olleet mukana myös haastatteluissa. Lisäksi haluttiin, että kehittämisellä saataisiin esille myös uusia, luovia ideoita. Näin ollen kehittämismenetelmäksi valikoitui aivoriihi. Myös muita hyviä vaihtoehtoisia kehittämismenetelmiä olisi varmasti ollut, mutta aivoriihi todettiin tähän tilanteeseen ja tarkoitukseen ja kohde organisaatio huomioiden sopivaksi ratkaisuksi. Kehittämistyössä nousseet ideat ja ajatukset kirjattiin heti ylös ja niiden tulokset kerrottiin kehittämisen tulokset osiossa.

Tutkimuksen ja kehittämisosion tulkinnat on tehty tutkimusaineistoon pohjautuen. Tutkijan omat ajatukset oleellisimmista asioista heijastuu tutkimuksen tulkinnat ja havainnot sekä kehittämissuunnitelma osiossa, mutta tutkija on pyrkinyt säilyttämään lähes kaiken tutkimus- ja kehittämissuunnitelman osiossa esille nousseet seikat sellaisenaan. Lisäksi kehittämissuunnitelmaan kootut kehittämis ehdotukset on poimittu tutkimus- ja kehittämisaineistosta ja tutkijan omia tulkintoja on vähän. Tutkija on pyrkinyt säilyttämään objektiivisuutensa koko tutkimus- ja kehittämissuunnitelman ajan.

Tutkimuksen eettisyys tulee huomioida tutkimus prosessin jokaisessa vaiheessa niin ideointi-, toteutus-, analysointi- ja tiedottamisvaiheessa. Tutkimus etiikalla tarkoitetaan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä ja hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkija käyttää eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Hyvä tieteellinen käytäntö merkitsee tiedonhankinnassa sitä, että tutkija perustaa tietonsa oman alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksen analysointiin. (Vilkkä, 2021,73).

Tutkimuksen hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkimus osoittaa tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkimuksen tulee tuottaa uutta tietoa tai tuoda esille miten vanhaa tietoa voidaan hyödyntää uudella tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan on oltava rehellinen, huolellinen ja tarkka tutkimustyössään ja

tutkimustulosten esittämisessä. Tutkijan on oltava myös vilpitön ja rehellinen toisia tutkijoita kohtaan ja tuoda ilmi toisten tutkijoiden saavutuksia ja tuloksia. (Vilka, 2021, 73–74).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys pyrittiin varmistamaan kertomalla avoimesti tutkijan osallisuus kohdeorganisaatiossa ja tuotiin esille tutkijan positiosta johtuvat, tutkimukseen vaikuttavat seikat. Tutkimusaineisto kerättiin anonyymisti ja aineisto kerättiin vain tutkijan käyttöön ja sitä ei luovutettu ulkopuolisille. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, taustasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Tutkimusaineiston analysoinnissa tutkija pyrki huolellisuuteen ja tuomaan tutkimustulokset ilmi todenmukaisesti. Tutkimuksellisen kehittämistyön eri vaiheista tiedotettiin siihen osallistuneita ja heidän kanssaan käytiin läpi tutkimuksesta ja kehittämistyöstä saatuja tuloksia.

Lähteet

Alahuhta, M. (2015). Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima [audio]. Docendo Oy. [Bookbeat äänikirjapalvelu 2015].

Alma Media. (2017). Asiakasymmärrys parantaa palvelua ja auttaa arvonluonnissa. Saatavilla 7.12.2023. <https://www.almamedia.fi/blog/2017/11/14/asiakasymmarrys-parantaa-palvelua-ja-auttaa-arvonluonnissa/>

Arantola, H. & Simonen, K. (2009). Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf? t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmy7PhCfg%3D%3D& t_q=http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf& t_tags=language:fi,siteid:53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28& t_ip=195.148.98.82& t_hit.id=Finpro_Web_Features_MediaData_Generic-MediaData/ a9b239f5-5848-4e0e-8911-d47e577121b1& t_hit.pos=1

Bailey, C., Baines, P., Wilson, H. & Clark, M. (2009). Segmentation and customer insight in contemporary Services Marketing Practice: Why Grouping Customers is no longer enough. Journal of Marketing Management, Volume 25, Issue 3 & 4. https://www.academia.edu/5102682/Segmentation_and_Customer_Insight_in_Contemporary_Services_Marketing_Practice_Why_Grouping_Customers_Is_No_Longer_Enough

Bailey, C. & Clark, M. (2006). How companies use customer insight to drive customer acquisition, retention and development: an exploratory multiple case study. The Henley Centre for Customer Management. https://www.academia.edu/88586531/How_companies_use_customer_insight_to_drive_customer_acquisition_retention_and_development_an_exploratory_multiple_case_study?email_work_card=view-paper

Becker, Bronwyn, Dawson, P., Devine, K., Hannum, C., Hill, S., Leydens, J., Matuskevich, D, Travel, C. & Palmquist, M. (2005). Case studies. Writing@CSU. Colorado State University Department of English. Saatavilla 10.10.2023 <https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=60>

Graham, P. (2009). Stratups in 13 sentences. Saatavilla 3.12.2023. <http://www.paulgraham.com/13sentences.html>

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, K., Salkari, I., Tinnilä, M., Helle, P. & Korhonen, H. (2007). Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – haasteena kannattava kasvu. Teknologiainfo Teknova Oy.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4).

Eurojopi. (2023). Strategia.

Haukijärvi, N., Kangas, A. Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. (2014). Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Saatavilla 10.12.2023.

<https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. (2013). Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere University press.

[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100705/Helander_ym_Avaimia_asiakasl%
c3%a4heisyyteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100705/Helander_ym_Avaimia_asiakasl%c3%a4heisyyteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hemilä, J., Kallionpää, E., Lanne, M., Murtonen, M., Rantala, J. & Ala-Maakala, M. (2016). Arvosta! Kuinka asiakasarvoa vaalitaan. Determinants of value and vulnerability in customer-oriented service network (CUSTOR)-hanke. Saatavilla 10.11.2023.

https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2016/Arvosta_Kuinka_asiakasarvoa_vaalitaan.pdf

Hiltunen, P. (2017). Palvelusta tuotteeksi. Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Sosiaalisen osallisuuden edistämisen koordinaatiohanke - Sokra. Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Holmlund, M., Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework.

Journal of Business Research 116 (2020) 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes.

https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

- Janiszewska, K. (2013). The strategic importance of consumer insight in defining place brand identity and positioning. *Journal of International Studies*. DOI: 10.14254/2071-8330.2013/6-2/1
- Joslin, J. (2018). The role of customer insight in driving customer satisfaction and loyalty. Thesis. University of Malta. https://www.academia.edu/96994772/THE_ROLE_OF_CUSTOMER_INSIGHT_IN_DRIVING_CUSTOMER_SATISFACTION_AND_LOYALTY?email_work_card=title
- Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. (2015). Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Helsinki. <https://shop.aalto.fi/media/attachments/54229/palvelumuotoilu.pdf>
- Kaarainen, M. & Syrjänen, A. (2012). Asiakasymmärryksestäkö avain palveluennakointiin? Markkinalähtöisen asiakasymmärryksen käsitteen jäljillä – kirjallisuuskatsaus kansainväliseen terveyspalvelujen tutkimukseen. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/108074/63106?acceptCookies=1>
- Keronen, K. & Tanni, K. (2017). Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Alma Talent. Helsinki.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.
- Koppa. (2015). Menetelmäpolku. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla 10.10.2023 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>
- Kopra, P. (2011). Asiakkuustyö ja asiakasymmärrys pelastustoimessa. Sisäministeriön julkaisuja 2022:8. Sisäministeriö Helsinki 2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163812/SM_2022_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. (2011). Asiakasymmärrys teollisuuden liiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedotteita 2598. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>
- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent Oy. Alma Talent bisneskirjasto. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAGBGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus/piste:t1](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAGBGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemus/piste:t1)
- Laamanen, K. & Tuominen, K. (2013). Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. EFQM 2013. Laatu keskus 2012. Oy Benchmarking Ltd.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohdaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohdaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Langford, R. & Schulz, K. (2006). Gaining 3-D customer insight to drive profitable growth. Teoksessa Randall, R. Strategy and leadership. Creating value with customers. Emerald Group Publishing Limited. VOL 34 NO 2, 2006.

Laughlin, P. (2014). Holistic customer insight as an engine of growth. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. Opinion Piece, Volume 16, pages 75–79. <https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2014.59>

Lehtonen, J. & Linjama, S. Business Intelligence. Teoksessa Svärd, E., Lehtonen, J. & Linjama, S. Osumia Taloushallinnossa. Business Intelligence. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 207. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98688/JAMKJULKAI-SUJA2072015_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). Tehoa työelämän viestintään. Alma Talent Oy.

Mandal, P. (2022). Marketing Information and Marketing Intelligence: Linkages with customer relationship management. International Journal of business strategy and automation. Volume 3, Issue 1. DOI: 10.4018/IJBSA.316235. Saatavilla 20.2.2024. https://www.academia.edu/109047734/Marketing_Information_and_Marketing_Intelligence?email_work_card=view-paper

Marjamäki, P. & Vuorio, J. (2021). Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin. Alma Talent Oy. Helsinki.

Mascarenhas, O., Kesavan, R. & Bernacchi. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. Teoksessa Leventhal, R. Customer loyalty, retention, and customer relationship management. Journal of Consumer Marketing. Volume 23, Number 7. Emerald Publishing Limited. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=285518>

McColl-Kennedy, J., Zaki, M., Lemon, K., Urmetzer, F. & Neely, A. (2018). Gaining customer experience insights that matter. Journal of Service Research 1-19. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670518812182>

- Nordlund, H. (2009). Constructing customer understanding in front end of innovation. University of Tampere. Academic dissertation. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66566/978-951-44-7917-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9781118656402>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>
- Pöyhönen, P., Santavuori, H. & Mustonen, S. (2023). Asiakastutkimus – perusteet ja käytännöt. Alma Talent Oy. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/IAGBIXETEB#kohta:5\(\(20\)ASIA-KAS\(ad\)TUTKIMUKSEN\(\(20\)MENETELM\(\(c4\)T/piste:t1nl](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/IAGBIXETEB#kohta:5((20)ASIA-KAS(ad)TUTKIMUKSEN((20)MENETELM((c4)T/piste:t1nl)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 10.10.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Said, E. (2014). Insight into action: How firms use customer insight. Cranfield University. PhD Thesis. https://www.academia.edu/84319071/Insight_into_action_how_firms_use_customer_insight?email_work_card=view-paper
- Said, E., Macdonald, E., Wilson, H. & Marcos, J. (2015). How organisations generate and use customer insight. Journal of Marketing Management. Volume 31, 2015, Issue 9-10. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2015.1037785>
https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/11451/How_organisations_generate-2015.pdf;jsessionid=C522BD5EC35C2528D6A523BB58375519?sequence=1
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., & Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämismenetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Simons, H. (2009). Case study research in practice. SAGE Publications. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=743724&ppg=12>
- Smith, B. & Raspin, P. G. (2008). Creating market insight – How firms create value from market understanding. John Wiley & Sons, Ltd. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/reader.action?docID=470339&ppg=1>

Smits, A. & Kok, R. (2012). The interplay between outbound team strategy and market information processing in the course of 'really new' NPD projects. *Industrial Marketing Management* 41 (5). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.06.011>

Straker, K., Wrigley, C. & Bucolo, S. (2013). Comparing and complementing methods: traditional market research vs. deep customer insights. Queensland University of Technology. <https://eprints.qut.edu.au/61381/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. [Bookbeat e-kirja, julkaisupäivämäärä 29.12.2017].

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Bisneskirjasto. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BABBGXETEB#/kohta:1.\(\(20\)Palveluistuminen\(:Osaaminen\(\(20\)nimelt\(\(e4\)\(\(e4\)n\(\(20\)palvelumuotoilu/piste:tUr](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BABBGXETEB#/kohta:1.((20)Palveluistuminen(:Osaaminen((20)nimelt((e4)((e4)n((20)palvelumuotoilu/piste:tUr)

Ültanir, E. (2012). An Epistemological glance at the constructivist approach: constructivist learning in dewey, piaget, and montessori. *International Journal of Instruction*. July 2012, vol. 5, No.2. Saatavilla 10.10.2023 <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED533786.pdf>

Vilkka, H. (2021). Tutki ja Kehitä. PS-Kustannus. Suomi. 5. päivitetty painos.

Vilkka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-Kustannus.

Villani, I. (2018). Transform customer experience. How to achieve customer success and create exceptional CX. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2252/lib/kajaani-ebooks/detail.action?docID=5649350#>

WGU. (2020). What is constructivism? Western Governors University. Saatavilla 10.10.2023 <https://www.wgu.edu/blog/what-constructivism2005.html>

Ylä-Anttila, A. (2019). Emilia Valtola Kuulaan vetäjäksi: "Tieto ei sellaisenaan ole arvokasta". *Kauppalehti*. Saatavilla 25.11.2023. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2496/uutiset/emilia-valtola-kuulaan-vetajaksi-tieto-ei-sellaisenaan-ole-arvokasta/6b94557e-7aa6-33a6-82af-f4d5253124df>

Ylä-Anttila, A. (2019). Tutkimus paljastaa, miksi asiakasymmärrys erottaa voittajat ja häviäjät – "Muuten on riskinä kuihtua pois". *Kauppalehti*. Saatavilla 25.11.2023. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2496/uutiset/tutkimus-paljastaa-miksi-asiakasymmarrys-erottaa-voittajat-ja-haviaajat-muuten-on-riskina-kuihtua-pois/53a2d834-7b07-3cfa-8b82-a9ab5720933f>

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Tässä opinnäytetyössä kerätään ja käytetään haastatteluaineistoa sekä aikaisempien asiakaskyselyiden aineistoa.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tutkimusaineiston haastattelut ensin nauhoitetaan ja tehdään muistiinpanoja ja sen jälkeen ne litteroidaan. Haastattelut tehdään anonyymisti, mutta organisaation johdolle tehtävät haastattelut erotetaan muista haastatteluista. (haastattelu nimetään ”johto”). Haastatteluista tehdään ensin testinauhoitus, jotta varmistetaan että ääni kuuluu nauhalla. Samalla, kun haastattelua tehdään, tehdään myös muistiinpanoja, jotta saadaan tärkeimmät tiedot heti ylös.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto tallennetaan opinnäytetyön tekijän tietokoneelle, joka on vain opinnäytetyöntekijän hallussa. Aineistoa pääsee käyttämään ainoastaan opinnäytetyöntekijä.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

- Haastattelussa tai muussakaan tutkimusaineistossa ei käytetä mitään arkaluonteista tai yksilöitävää tietoa, ja yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa aineistoista. Haastattelut tehdään rauhallisessa ympäristössä, jossa paikalla vain haastateltava ja haastattelija. Aineistoa ei pääse käsittelemään muut, kuin opinnäytetyön tekijä. Haastateltaville kerrotaan, mitä varten haastattelu tehdään, mihin aineistoa käytetään ja miten kauan aineistoa käytetään. Tutkija tiedottaa kaikkia haastatteluun osallistuvia tutkimuksen tarkoituksesta ja sen kulusta.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Tutkimusaineisto kerätään vain tätä tutkimusta varten. Nauhoitetut haastattelut säilytetään vain niin kauan kuin tämän tutkimuksen kannalta on oleellista. Haastatteluiden litteroinnit voidaan säilyttää myös myöhempisiin kyseisen organisaation tarpeisiin, mikäli niin sovitaan toimeksiantajan ja haastateltavien kanssa. Organisaation ulkopuolelle tutkimusaineistoa ei luovuteta.

Teemahaastattelu Eurojopi Oy:ssä Asiakasymmärryksen muodostumisesta.

”Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa voi synnyttää asiakasymmärrystä.”

Jotta voimme Eurojopi Oy:ssa palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin, meidän tulee tietää asiakkaasta ja ymmärtää asiakasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Eurojopi Oy:n asiakasymmärryksen nykytilaa ja kehittää asiakasymmärrystä yrityksessä. Asiakasymmärryksen kehittämiseksi on tärkeää saada henkilöstön näkemys ja tietämys asiasta esille. Tutkimus liittyy Kajaanin Ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyöhön. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää Eurojopi Oy:n asiakaslähtöisyyttä tuomalla esille asiakasymmärryksen merkitys ja keinot sen jatkuvaan kehittämiseen ja tuoda asiakasymmärryksen prosessi ja toimintatavat näkyväksi yrityksessä.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, jossa käsitellään asiakasymmärrystä teemojen kautta. Oheisessa kysymyslomakkeessa on keskusteltavat teemat ja kysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Tarkoituksena on kuitenkin keskustellen käsitellä aiheita. Haastattelut toteutetaan sovittuina aikoina henkilökohtaisina haastatteluina.

Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja purkamaan kirjalliseen muotoon tutkijan toimesta. Haastattelun tulokset kootaan yhteenvedoksi. Yhteenvedosta ei ole tunnistettavissa yksittäisiä vastaajia eikä vastauksia voida yhdistää vastaajiin. Yhteenvedo käsitellään työyhteisössä pidettävässä yhteisessä kehittämistyöpajassa. Tutkimuksessa ei kerätä tai käsitellä henkilötietoja millään tavalla. Haastattelun tuloksia ei säilytetä pidempään, kuin tutkimuksen kannalta on tarpeellista. Haastatteluun osallistuminen on tärkeää, sillä niin saadaan kattava kuva Eurojopi Oy:n asiakasymmärryksen nykytilasta ja lähtökohdista kehittämistyön onnistumiseksi.

Kiitos osallistumisesta!

Lisätietoja antaa:

Saija Keski-Liikala

Eurojopi Oy

Teema 1: Asiakastiedon hankinta

1. Kerro työkuvastasi ja miten olet työsi puolesta asiakkaiden kanssa tekemisissä?
2. Mitä tietoa saat asiakkaasta palvelutilanteessa? ja miten?
3. Mitä tietoa saat asiakkaasta muulloin? ja miten?
4. Mitä tietoa yrityksessä kerätään asiakkaasta?
5. Millä eri tavoilla yrityksessä kerätään tietoa asiakkaista?

Teema 2: Asiakastiedon soveltaminen ja jakaminen

6. Pystytkö hyödyntämään asiakkaasta saatua tietoa palvelutapahtumassa tai asiakkaan kohtaamisessa? Kerro, miten?
7. Vaikuttaako tiedon hyödyntäminen asiakassuhteeseen? Kuvaile, miten kun kyseessä uusi asiakas tai miten kun kyseessä pitkäaikainen asiakas?
8. Jaetaanko tietoa yrityksessä? Miten tietoa jaetaan?
9. Teettekö yhteistyötä asiakastiedon hyödyntämiseksi ja jakamiseksi työpaikalla? Kuvaile, millaista yhteistyötä teette ja millaista vuorovaikutusta tapahtuu?

Teema 3: Tiedon omaksuminen ja säilyttäminen

10. Mitkä asiat auttavat sinua, jotta tunnet ja ymmärrät asiakasta?
11. Mitkä asiat auttavat tiimiä, jotta ymmärretään asiakasta?
12. Mitkä asiat auttavat työyhteisöä, jotta ymmärretään asiakasta?
13. kuvaile mitkä asiat sujuvat mielestäsi hyvin Eurojopin asiakasymmärryksen muodostumisessa ja sen lisäämisessä?
14. Mitä asioita voitaisiin tehdä kehittää ja miten?

15. Mitä muuta sinulle tulee mieleen, kun puhutaan asiakkaiden tuntemisesta ja ymmärtämisestä Eurojopi Oy:ssä?