

Toni Multasuo

Passiivisesta jäsenestä aktiiviseksi jäseneksi – Asiakaskokemustutkimus kauppakamarille

Opinnäytetyö

Syksy 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Toni Multasuo

Työn nimi: Passiivisesta jäsenestä aktiiviseksi jäseneksi - Asiakaskokemustutkimus kauppakamarille

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä: 1

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin asiakaskokemustutkimus Etelä-Pohjanmaan kauppakamarille. Tutkimusongelmina oli selvittää, millaisia asiakaskokemuksia kauppakamarin jäsenet ovat saaneet ja kuinka tukea jäsenten kehittymistä aktiiviseksi jäseneksi. Työn tavoitteena oli löytää kohdeorganisaatiolle lisää työkaluja ja ratkaisuja asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoriassa käsitellään asiakaskokemusta sekä asiakkuusosaamista. Asiakaskokemusta lähestytään määritelmien, muodostumisen, johtamisen ja mitaamisen näkökulmasta. Asiakkuusosaamisessa teoria painottuu asiakkaan kuunteluun. Teoriaosuuden aineistona käytettiin sähköisiä ja kirjallisia lähteitä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla kesällä 2016, joihin valikoitui yhdeksän kauppakamarin aktiivista jäsenhenkilöä. Haastattelut kirjoitettiin auki ja analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustuloksista saatiin selville, että jäsenten asiakaskokemukset olivat positiivisia ja mielekkäitä. Tähän vaikuttivat onnistuneet tapahtumat, kohdeorganisaation henkilöstön käyttäytyminen sekä hyvän ensivaikutelma saanti. Verkostoitumisen mahdollisuus nähtiin merkittävimpänä tekijänä kauppakamarijäsenyydessä. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että mielikuva organisaatiosta muuttui täysin ensimmäisen tapahtuman jälkeen. Voidaankin mainita, että jäsenyyden alussa on tärkeää panostaa jäsenen asiakaskokemukseen.

Avainsanat: asiakaskokemus, asiakkuusosaaminen, laadullinen tutkimus, teemahaastattelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business Development

Author/s: Toni Multasuo

Title of thesis: From passive to active members - Customer experience survey for the Chamber of Commerce

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2016

Number of pages: 50

Number of appendices: 1

This thesis is a customer experience survey carried out for the South Ostrobothnia Chamber of Commerce. The research problem was to find out what customer experiences the members of the Chamber of Commerce have had and how to support the development of members into active ones. The goal was to find more tools and solutions for the target organization for the development of customer experiences.

The theory of the thesis deals with customer experience and customer competence. The customer experience is approached from the perspective of its definitions, formation, management, and measurement. The Customer competence theory focuses on listening to the customer. The theoretical part was derived from electronic and written sources.

The survey was executed with a qualitative method. The data was collected by semi-structured interviews in the summer of 2016. Nine active members of the Chamber of Commerce were selected for the interviews. The interviews were transcribed and analyzed using content analysis.

The survey results revealed that the customer experiences of the members were positive and meaningful. This was thanks to successful events, the behaviour of the staff of the target organization and a good first impression. The opportunity of networking was seen as the most significant factor in the membership of the Chamber of Commerce. In addition, the results showed that the image of the organization had changed completely after the first event. It may be mentioned that at the beginning of membership is important to invest in a member's customer experience.

Keywords: customer experience, customer competence, qualitative research, semi-structured interview

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 Johdanto.....	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	6
1.2 Toimeksiantajan esittely.....	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne.....	9
2 Asiakaskokemus ja asiakkuusosaaminen.....	11
2.1 Mitä asiakaskokemus on?.....	11
2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	13
2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen.....	16
2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	21
2.5 Asiakkuusosaaminen.....	25
2.6 Teorian yhteenveto.....	27
3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus.....	29
3.1 Laadullinen tutkimus.....	29
3.2 Teemahaastattelu tutkimusmuotona.....	30
3.3 Haastattelurungon rakentaminen.....	30
3.4 Tutkimuksen toteutus.....	31
4 Tulokset.....	34
4.1 Esittelyt ja pohjatiedot.....	34
4.2 Polku jäseneksi.....	34
4.3 Kaupakamarijäsenyys.....	36
4.4 Tapahtumat ja tilaisuudet.....	37
4.5 Mielikuva organisaatiosta.....	40
4.6 Tuloksien yhteenveto.....	41
5 Johtopäätökset ja pohdinta.....	43
5.1 Toimenpide-ehdotukset.....	44
5.2 Työn arviointi.....	46

LÄHTEET	47
LIITTEET	50

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kosketuspisteet.....	15
Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat.....	17
Kuvio 3. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri.....	21
Kuvio 4. Luotettavan mittaustiedon elementit	24
Kuvio 5. Organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen.....	28
Kuvio 6. Kriittiset tekijät jäsenpolkujen varrella.	35
Kuvio 7. Yleisimmät tapahtumat.....	38
Kuvio 8. Asiakaspolut.....	41
Taulukko 1. Haastateltavat henkilöt.	32

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui passiivisesta jäsenestä aktiivisesta jäseneksi-asiakaskokemustutkimus Etelä-Pohjanmaan kauppakamarille. Kauppakamari on paikallinen yhdistys, joka auttaa alueellisia toimijoita, muun muassa paikallisia yrityksiä, kouluja ja lähialueen kuntia, verkostoitumaan ja kehittämään liiketoimintaansa. Aiheen valinnan perusteet olivat pitkälti sekä opinnäytetyöntekijän että toimeksiantajan kiinnostus työtä kohtaan. Organisaatiolle on aiemmin tehty erilaisia asiakastyytyväisyyskyselyjä, mutta asiakaskokemuksiin liittyviä tutkimuksia, jossa perehdytään jäsenen henkilökohtaiseen asiakaskokemukseen, ei ole vielä tehty. Tämän vuoksi opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen kauppakamarille.

Teoriaosuus käsittelee asiakaskokemusta ja asiakkuusosaamista eri näkökulmista, jotka antavat pohjaa itse tutkimukselle. Tutkimusosio toteutetaan teemahaastatteluilta, joissa on tarkoitus haastatella yhdeksää kauppakamarin aktiivista jäsentä heidän asiakaskokemuksistaan ja lisäksi pohtia heidän jäsenpolkunsa kriittisiä vaiheita. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, jonka jälkeen ne analysoidaan sisälönanalyysin avulla. Työn lopuksi tutkimustulokset vedetään yhteen ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Etelä-Pohjanmaan kauppakamarille jäseniensä asiakaskokemuksia sekä miten kauppakamari voi tukea nykyisiä ei-aktiivisia ja uusia jäseniä kehittymään niin, että heistä voi tulla aktiivijäseniä. Seuraavassa on esitetty tutkimuskysymykset, joilla pyritään etsimään vastauksia kyseisiin tavoitteisiin:

- 1. Millaisia asiakaskokemuksia nykyiset kauppakamarin jäsenet ovat saaneet?**
- 2. Kuinka tukea ei-aktiivisten jäsenien kehittymistä aktiivijäseniksi?**

Tutkimuksen lopussa on tarkoitus antaa toimenpide-ehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tähän vastauksia pyritään saamaan tutkimusosioista, jossa yritetään kartoittaa kauppakamarin aktiivisten jäsenien jäsenpolun kriittisiä vaiheita. Toisin sanoen, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että juuri nämä jäsenet ovat kehittyneet aktiivisiksi jäseniksi. Tavoitteena opinnäytetyön valmistuttua on, että kauppakamarilla on lisää avaimia asiakaskokemuksen kehittämiseen, jossa pyritään aktiivisten jäsenten lukumäärän kasvuun ja heidän jäsenyyden ylläpitämiseen.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Etelä-Pohjanmaan kauppakamari on vuonna 1951 perustettu yhdistys, jossa työskentelee tällä hetkellä kolme henkilöä. Kauppakamari kuuluu toimialaluokituksen mukaan elinkeinoelämän ja työnantajajärjestöjen toimintaa harjoittavaan luokkaan. Organisaatio auttaa alueen yrityksiä menestymään ja samalla kehittämään heidän liiketoimintaansa. Nykyinen jäsenrekisteri kattaa yli 600 jäsentä eri toimialalta, johon kuuluu lähialueen kunnat, oppilaitokset, henkilö/yhdistysjäsenet sekä monia Etelä-Pohjanmaan alueen yrityksiä, jotka ovat suurimmalta osin pk-yrityksiä.

Kauppakamari tarjoaa jäsenilleen laadukkaita ja monipuolisia koulutuksia eri aiheisiin liittyen. Pääpainona ovat taloushallinnon koulutukset, esimerkiksi kirjanpitoon tai tilinpäätöksien laadintaan liittyvää, myynnin ja markkinoinnin- sekä esimiestyökoulutukset. Koulutuksien aiheet kehitetään pitkälti jäsenien toiveiden mukaisesti, mutta samalla myös hyödynnetään henkilöstön innovaatiokykyjä, jotta saadaan mahdollisimman hyvät kurssit aikaiseksi. Myös hyvä kohta järjestää koulutuksia on, kun jokin asia tulee yleisesti ajankohtaiseksi, esimerkiksi erilaiset lakimuutokset. Nämä yleensä lisäävät kysyntää. Koulutuksien lisäksi tarjotaan verkostoitumismahdollisuuksia eri tilaisuuksien muodossa. Tästä yhtenä esimerkkinä ovat kauppakamarin aamukahvitilaisuudet, joissa parin tunnin aikana jäsenyrityksistä tulleille edustajille annetaan mahdollisuus keskustella toisten edustajien kanssa vapaasti, samalla myös vaihdellen käyntikortteja ja luoda uusia asiakassuhteita. Verkostoituminen on todella iso osa kauppakamarin toiminta-ajatusta, joka ei näy pelkästään näissä kyseisissä tilaisuuksissa, vaan monissa eri verkostoissa ja tapahtumissa,

joissa yhdistys on mukana. Verkostoitumisen tärkeyttä painotetaan ja tuodaan jatkuvasti esille riippumatta tilaisuudesta.

Kauppakamaritoiminta ei pelkästään rajoitu koulutuksien pitämiseen ja verkostoitumistilaisuuksien järjestämiseen. Kauppakamarit ympäri Suomen tarjoavat myös neuvontapalveluja esimerkiksi verotukseen tai lainsäädäntöön liittyen sekä tekevät alueellista edunvalvontaa. Näiden lisäksi kauppakamarit, yhdessä kansainvälisen kauppakamari ICC:n ja keskuskauppakamarin kanssa, edistävät kansainvälistymistä järjestämällä yritysjohtajille ja -asiantuntijoille tapaamisia ja tilaisuuksia kansainvälisen kaupan teemoista. Nämä kyseiset tapahtumat luovat suomalaisille yrityksille tärkeitä linkkejä maailmalle.

Kaiken kaikkiaan kauppakamareita on Suomessa 20, jos lasketaan mukaan Ahvenanmaan toimipiste. Toimipisteet on jaettu pitkälti maakunnittain ympäri Suomen, joten jokainen maakunta on edustettuna kauppakamariverkostossa. Näin ollen saadaan vahva ja osaava organisaatio lähelle yrityksiä. Kauppakamarin organisaatiokerke on rakennettu siten, että Keskuskauppakamari, jonka toimipiste on Helsingissä, toimii hieman muiden kauppakamareiden yläpuolella. Keskuskauppakamarin asema ei ole kuitenkaan perinteinen ”pääkonttori”, vaan jokaisella kauppakamarilla on alueellinen itsenäisyys. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen toimipiste huolehtii ja vastaa omista asioistaan. Keskuskauppakamarin niin sanottu ”ylin asema” näkyy kuitenkin siinä, että he esimerkiksi ovat suoraan yhteydessä valtioonvaltaan erinäisissä asioissa, esimerkiksi lakivalmisteluissa. Myös, jos ulkomailta ollaan yhteydessä kauppakamariin, on keskuskauppakamari se taho, joka siihen vastaa. Tämän vuoksi sen asemaa voi luonnehtia enneminkin organisaation vetonaulaksi.

Etelä-Pohjanmaan kauppakamarin ylin päättävä elin on kauppakamarikokous, joka valitsee puheenjohtajiston, hallituksen ja yhdeksän toimiala- ja aluevaliokuntaa. Kauppakamarikokous on jaettu kahteen osaan, kevät- ja syyskokoukseen, jossa jokaisella jäsenellä on käytössä yksi ääni esimerkiksi äänestystilanteissa. Näihin kokouksiin ovat tervetulleita jokainen kauppakamarin jäsen. Syyskokouksissa päätetään käytännössä seuraavan vuoden toimintasuunnitelma ja henkilövalinnat eli toisin sanoen hallituksen. Kevätkokouksessa taas hyväksytään edellisen vuoden tilinpäätökset ja toimintakertomus.

Kauppakamarin hallitus koostuu 14 jäsenestä, jotka valitaan yleensä kolmeksi vuodeksi eteenpäin. Jäsenet edustavat eteläpohjalaista elinkeinoelämää laajasti sekä maantieteellisesti että toimialoittain. Hallituksen yhtenä tehtävänä on valmistella asiat kevät- ja syyskokouksiin. (Etelä-Pohjanmaan kauppakamari, [7.8.2016].)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisenä on johdanto, joka käsittelee kolme alaotsikkoa; toimeksiantajan esittely, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma sekä opinnäytetyön rakenne. Toimeksiantajan esittelyssä kuvataan toimeksiantaja eli Etelä-Pohjanmaan kauppakamari tekstin avulla mahdollisimman kattavasti. Toisessa alaluvussa keskitytään kertomaan työn tavoitteet ja tutkimusongelma, jotta lukija ymmärtää mitä opinnäytetyöllä haetaan ja mitä sillä on tarkoitus saavuttaa. Kolmannessa alaluvussa kuvataan opinnäytetyön rakenne, että mitä työ pitää sisällään. Toinen pääluku on työn kattavin ja sisältää työn teoreettisen viitekehysten. Teoriaosa sisältää kaksi pääkäsitettä; asiakaskokemuksen ja asiakkuusosaamisen. Asiakaskokemusta lähestytään määrittelyn, muodostumisen, johtamisen ja mittaamisen näkökulmasta, kun taas asiakkuusosaamisessa teoria painottuu asiakkaan kuunteluun.

Kolmas pääluku on nimeltään tutkimusmenetelmät ja toteutus, joka on myös jaettu neljään alaotsikkoon. Tässä luvussa keskitytään tutkimusmenetelmän kuvaukseen, minkälainen tutkimusmenetelmä on valittu ja miksi on valittu, sisältäen perustelun teorian avulla. Kaksi ensimmäistä alaotsikkoa eli laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu tutkimusmuotona, käsittelevät juuri näitä aiheita. Kolmannessa ja neljännessä alaotsikossa keskitytään tarkemmin tutkimukseen. Tutkimuskohteiden esittelyssä kerrotaan tarkemmin haastateltavista henkilöistä, keitä he ovat ja miksi juuri heidät on valittu haastateltaviksi. Viimeinen alaotsikko eli tutkimuksen toteutus sisältää yksityiskohtaisen kuvauksen siitä, mitä toimenpiteitä tehtiin ennen tutkimuksen toteuttamista, toteuttamisen aikana sekä toteuttamisen jälkeen.

Neljäntenä päälukuna on tulokset. Tulokset-pääotsikossa kuvataan yleiset tulokset siitä, mitä haastatteluista on saatu ja millaisia yhteisiä linjauksia niistä on havaitta-

vissa. Viides pääluke sisältää johtopäätökset ja pohdinnan, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin, ehdotetaan konkreettisia toimenpiteitä ja arvioidaan työn onnistumista ja kehittämiskohteita.

2 Asiakaskokemus ja asiakkuusosaaminen

2.1 Mitä asiakaskokemus on?

Kortesuon ja Löytänän (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Määritelmässä korostetaan tulkinnan tunnepuolta ja että asiakaskokemus on ihmisten tekemien yksittäisten tulkintojen kokonaisuus. Tämän takia asiakaskokemus ei ole järjellinen päätös vaan kokemus, johon ovat vahvasti vaikuttamassa myös tunteet, alitajuisesti tehdyt tulkinnat ja tämän vuoksi jokaisen ihmisen tekemä oma tulkinta tilanteesta. Kirjoittajat korostavatkin, että aiemman kirjoituksen perusteella ei olekaan täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta esimerkiksi yritykset voivat päättää, millaisia asiakaskokemuksia ne pyrkivät luomaan.

Uski (2014) korostaa artikkelissaan asiakaskeskeisyyttä asiakaskokemuksen luomisessa. Ainutlaatuinen asiakaskokemus luodaan menemällä lähemmäksi asiakkaita. Parhaan asiakaskokemuksen saa syntymään vahvistamalla asiakasuskollisuutta sekä lisäämällä asiakaskeskeisyyttä. Tämä merkitsee sitä, että on oltava jokin yleiskuva asiakkaan tarpeista. Haasteena onkin pystyä vastaamaan asiakkaiden jatkuviin odotuksiin, jotka liittyvät yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. Tähän tarvitaan ajattelutavan muutosta, jossa keskitytään tarjoamaan asiakkaille erilaisiin tilanteisiin sopivia ratkaisuja.

Miettinen (2016) antaa laajemman näkökulman asiakaskeskeisyyteen keskittymällä konkreettisesti liiketoimintaan ja luomalla niin sanotun asiakasdialogiajattelun. Tavoitteena on tarjota oikea asia oikeille asiakkaille, oikeassa ajassa ja oikeassa kanavassa. Ajattelussa pyritään keskittymään asiakkaan liiketoimintaan ja sen kohtamiin haasteisiin, joka taas lisää asiakasymmärrystä ja mahdollisesti auttaa tunnistamaan uusia mahdollisuuksia omaan liiketoimintaan. Tyytyväinen asiakas on halukas jatkamaan asiakassuhdetta pidemmälle hankkimalla lisää palveluja ja haastaa samalla kehittämään palveluita suuntaan, joka kehittää hänen liiketoimintaansa.

Paavola (2016) painottaa digitaalisen asiakaskokemuksen kasvun merkitystä, jolta nykypäivän yritykset eivät voi välttyä. Hänen mukaansa alle 30-vuotiaista yli 82% etsii jo tietoa omalla puhelimellaan kuin asioisi tavallisessa kivijalkamyymälässä myyjän kanssa. Tämä jo yksin korostaa sitä seikkaa, että digitalisaatiolla on vahva asema kuluttajien arjessa. Paavola toteaa, että digitaaliset palvelut ovat yrityksen johdolle jostain syystä hyvin vieraita eikä niiden todellista arvoa asiakaskokemukselle ja liiketoiminnalle osata nähdä. Tämä saattaa johtua siitä, että moni yritys näkee digitaalisten palvelujen maksava paljon tai niiden todellista lisäarvoa ei nähdä. Lisäksi jotkut yritykset voivat ajatella nykyisen toimintamallin toimivan eivätkä heidän tarvitse panostaa uusiin asioihin. Paavola ehdottaakin lopuksi, että miksi yritys ei panostaisi niihin kanaviin, missä heidän asiakkaansakin ovat.

Dodds (2016) kirjoittaa tekstissään viitaten Forrester Research -yrityksen määrittämään asiakaskokemuksesta. Tämän mukaan asiakaskokemus määritellään, kuinka asiakkaat kokevat vuorovaikutuksensa yrityksen kanssa. Havainnointi ja vuorovaikutus ovat kaksi tärkeintä elementtiä jokaisessa asiakaskokemuksen määrittämisessä. Havainnointia ohjaa emotionaaliset ja psykologiset vastaukset ärsykeisiin, joita esiintyy vuorovaikutuksen aikana asiakkaan, yrityksen, brändin tai lähiympäristön kanssa riippumatta siitä, onko myymälässä tai verkossa. Zwilling (2014) puolestaan määrittelee asiakaskokemuksen useiden kosketuspisteiden kumulatiivisesta vaikutuksesta, joka johtaa todelliseen tunteeseen tai sen puutteeseen. Kyseisiä kosketuspisteitä ovat esimerkiksi digitaaliset palvelukanavat kuten facebook tai yrityksen verkkokauppa. Hän korostaakin, että sosiaalisen median ja lukuisten internetin tarjoamien palautteenantokanavien kautta asiakas rakentaa oman suhteensa yritykseen.

Muukkonen (2016) toteaa, että suomalaiset yritykset panostavat asiakaskokemukseen. Hän perustaa väitteensä konsulttiyrityksen Talent Vectian tekemään tutkimukseen, jossa tarkasteltiin asiakaskokemusta strategian ja liikkeenjohdon, johtamisen, yrityskulttuurin, asiakasymmärryksen ja tulevaisuudennäkymien näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin marraskuussa 2015, johon osallistui 525 suomalaista liike-elämän johto- ja asiantuntijatehtävissä olevaa ammattilaista. Tutkimuksen mukaan 75% suomalaisista yrityksistä pitävät asiakaskokemusta strategisena painopisteenä. Ongelmana on kuitenkin sen todellinen hyödyntäminen, sillä vain 38 % yrityksistä on

määritellyt selkeät tavoitteet koko yritykselle. Lisäksi alle 40 % yrityksistä oli sitä mieltä, että asiakaskokemus ei ole todellinen kilpailuedun lähde.

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Kortesuo ja Löytänä (2011, 43) käyvät läpi asiakaskokemuksen muodostumista psykologiselta näkökannalta. Määritelmän mukaan asiakaskokemus muodostuu neljästä näkökulmasta:

- Tukee asiakkaan minäkuvaa
- Yllättää ja luo elämyksiä
- Jää mieleen
- Saa asiakkaan haluamaan lisää

Kortesuo ja Löytänä (2011, 43–44) toteavat, että asiakkaan minäkuvan loukkaaminen ja kasvojen menettäminen ovat kurjimpia asioita, joita ihmiselle voi käydä. Harva ihminen haluaa sellaisen asian toistuvan uudestaan. Tekstissä yhtenä esimerkkinä on mainittu yritysmaailmasta liian usein havaittu tapahtuma, jossa esimiehet kiittaavat alaisensa huonon asiakaspalvelun sanomalla ”sattuuhan sitä”- lauseilla. Tämän kaltaisen toiminnan sijaan surkeat asiakaskohtaukset tulisi analysoida tarkasti, jotta ne voitaisiin jatkossa välttää. Paras asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa.

Kortesuo ja Löytänä (2011, 45) määrittelevät elämyksen olevan positiivista ja voimakasta kokemusta, johon liittyy vahvasti ilo, onni tai ilahtuminen. Mikään tavallinen asia ei luo elämystä, vaan kyseessä on oltava jokin uusi tai erilainen tapahtuma, johon ihminen ei ole aikaisemmin törmännyt. Näin ollen parhaassa mahdollisessa tapauksessa syntyy oivallusta tai ilahtumista ja ihminen kokee positiivisia tunteita. Mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia ilmenee, sitä vahvempi on asiakaskokemus. Jokaisen yrityksen on analysoitava, mitkä ovat sen mahdollisuudet tuottaa sellaisia elämyksiä, jotka yllättävät asiakkaan positiivisessa mielessä.

Kortesuon ja Löytänän (2011, 45–46) mukaan käyttökelpoinen tapa analysoida hyvää asiakaskokemusta on mitata muistijälkiä ja erityisesti niiden positiivisuutta. Ihminen synnyttää tapahtuneista asioista muistijälkiä, joissa säilyy kerätyt tiedot ja taidot. Kun asiakkaalla on yrityksestä positiivinen muistijälki, on hänellä ollut myös positiivinen kokemus. Toisien sanoen, esimerkiksi jokin toimintatapa tai palvelu, joka on ratkaissut asiakkaan ongelman, on jäänyt positiivisesti mieleen. Keskinkertaisuus ja tavallisuus yleensä unohtuvat. Näin ollen, jos yritys haluaa jättää positiivisen muistijäljen, sen täytyy johtaa ja kehittää asiakaskokemusta tietoisesti. Satunnaisesti toimien voi luoda satunnaisia muistijälkiä silloin tällöin, mutta järjestelmällisellä asiakaskokemusten johtamisella saa aikaan myönteisiä muistijälkiä enemmän ja tehokkaammin.

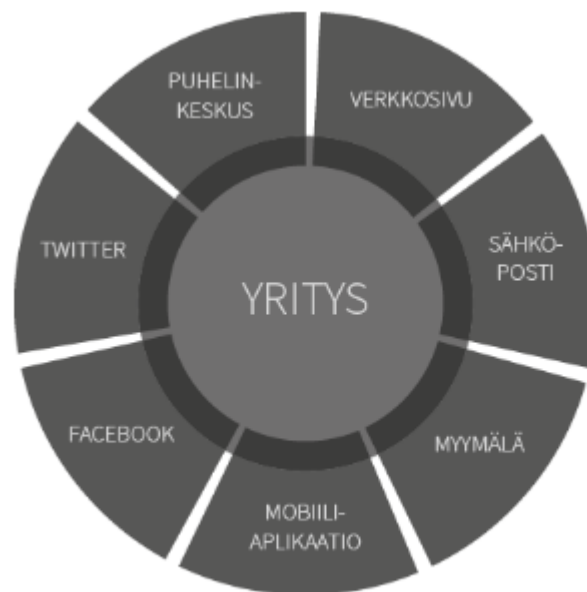
Kortesuon ja Löytänä (2011, 46) korostavat, että kun asiakaskokemusta luodaan, sen täytyy tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Hakeutuminen kohti mielihyvää on syy miksi asiakaskokemusten luomiseen kannattaa panostaa. Kun asiakas kokee mielihyvää ja hänen odotukset ovat täyttyneet, saa se asiakkaan haluamaan lisää. Parhaimmillaan kyseinen funktio saa asiakkaat jonottamaan yrityksen luo sen sijaan, että yritys joutuisi itse etsimään potentiaalisia asiakkaita ja kasvattamaan liikevoittoa.

Toivonen (2016) painottaakin juuri odotusten täyttymistä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kokemukset muodostuvat siitä, kuinka asiakas kokee yrityksen onnistuneen odotuksiin vastaamisessa. Nämä odotukset koostuvat neljästä aihealueesta: aikaisemmat kokemukset, yleinen käsitys kyseistä tuotetta tai palvelua kohtaan, asiakkaalle tehdyt lupaukset ja sopimukset ja muiden käyttäjien jakamat kokemukset. Hyvän kokemuksen syntyminen vaikuttaa tulevaisuuteen positiivisesti luomalla pysyviä ja lojaaleja asiakassuhteita, kun taas huonot kokemukset johtavat asiakkaan menettämiseen, jonka jälkeen he jakavat negatiivista kokemusta myös muille.

Piispa (2013) tutki opinnäytetyössään asiakaskokemuksen kehittämistä pankkialalla. Tutkimuksesta kävi ilmi, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaadittiin selkeästi asiakkaiden odotuksien ylittämistä sekä vahvojen tunteiden herättämistä. Lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisessä tuli esille, että tärkeimpänä asiana oli luoda asiakaslähtöistä ajattelutapaa tuotekeskeisyyden sijaan. Niemi (2015) puolestaan tutki opinnäytetyössään asiakaskokemusta yritysasiakkaiden

suositteluhaluuden näkökulmasta. Tutkimustulokset osoittivat asiakkaan kuuntelun, ymmärtämisen ja heidän ongelmiansa ratkaisujen olleen päätekijät luottamuksen ansaitsemiseen. Tämä lisäsi myös asiakkaiden uskollisuutta.

Asiakaskokemus muodostuu siis useiden eri kohtaamisten summasta. Filenius (2015, 44–45) korostaa nykypäivän asiakaskokemuksen monikanavaisuutta luomalla kuvion eri kosketuspisteistä:



Kuvio 1. Kosketuspisteet (Filenius 2015, 44).

Kosketuspisteisiksi Fileniuksen (s. 44) mukaan luetellaan kaikki ne yrityksen toimipisteet ja kanavat, joissa asiakas voi yrityksen kohdata. Kuviosta käy ilmi, että normaalien kivijalkamyymälien, puhelinkeskusten, verkkosivujen ja sähköpostien lisäksi mukaan on tullut digitaaliset palvelut kuten facebook, twitter ja mobiiliapplikaatiot. Asiakkaalla on siis nykyään valittavaan monia eri kanavia mistä lähestyä yritystä ja useimmiten brändillä ei ole vaikutusta näiden kanavien valitsemiseen. Ongelmana tässä on hajautuneisuus. Sen sijaan, että esimerkiksi asiakaspalvelulla ja myynnillä on omat vastuunsa asiakaskohtaamisista, täytyy luoda kokonaisuus, jossa palvelukokemus on jokaisen kosketuspisteen kautta tasalaatuinen. Panostamalla kosketuspisteisiin, voidaan vaikuttaa vahvasti asiakkaan tuleviin toimenpiteisiin. Valitseeko asiakas ostamisen vai jättääkö asiakas ostamatta.

Vaikka kohtaamispisteitä on monia, Lenander (2015) muistuttaa kokemuksen rakentuvan aina ihmiseltä ihmiselle ja väittää samalla, että henkilökunnalla on iso rooli kokemuksen muodostamisessa. Hän perustaa väitteensä Merja Fischerin (2012) väitöskirjaan, joka tutki sitä, miten henkilökunnan kokemus työnantajasta vaikutti siihen kokemukseen, jonka työntekijät haluavat antaa asiakkaille. Tutkimuksesta saatiin selville, että sitoutunut työntekijä ja paremman kokemuksen tarjoaminen asiakkaalle olivat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Lenander painottaakin, että ensin on luotava hyvä kokemus yrityksen ja työntekijöiden välillä ja ehdottaa samalla tähän ratkaisua, jolla sitä voi parantaa. Tavoitteena on henkilökunnan ajattelun samankaltaistaminen, jossa yrityksen sisällä luodaan yhteinen näkökanta parhaista asiakkaista sekä millaisen kokemuksen halutaan hänelle tarjota.

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen englanninkielinen vastine Customer Experience Management eli CEM on käsite, jonka kaikki haluavat omistaa. Kyseinen termi on asiakassuhteiden johtamisen eli CRM-ajattelun seuraaja, mutta sillä on edeltäjänsä laajempi aspekti asiakkaan ja yrityksen välisille suhteille. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia, jonka seurauksena se lisää asiakkaalle tuotettua arvoa, jonka seurauksena taas yrityksen tuotot nousevat. (Kortesuo & Löytänä 2011, 12–13).

Kortesuon ja Löytänen (2011, 165–166) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu osaksi yrityksen strategiaa ja se on jatkuva prosessi. Ei ole olemassa vain yhtä keinoa, jolla asiaan saadaan ratkaisu vaan onnistuakseen se vaatii alituista ylläpitoa, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Jokaisen yrityksen täytyy rakentaa omat keinonsa ja visionsa asiakaskokemuksen johtamiseen. Kirjoittajien mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa pystytään kuitenkin hahmottamaan kuusi osaluuetta, jotka voidaan koota yhdeksi porrasmalliksi. Kuvio 2 esittää asiakaskokemuksen johtamisen portaatt.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Kortesuo & Löytänä 2011, 165).

Kortesuo ja Löytänä (2011, 166–169) mainitsevat, että asiakaskokemukselle tulee yhtä lailla asettaa tavoitteet kuin yrityksen muulle toiminnalle. Asiakaskokemuksen luomiseen osallistuu koko yritys, joten näin ollen se määritellään yrityksen strategiassa. Lyhyesti määriteltynä asiakaskokemustavoite kertoo, millaisia asiakaskokemuksia yritys pyrkii asiakkailleensa toteuttamaan. Tavoitteen luomisessa kannattaa keskittyä ydinkokemuksen tuottamiseen, sillä tavoitteen tulee konkreettisesti kiteyttää yrityksen arvo asiakkaalle. Lisäksi on tärkeää, että tavoitteet mietitään realistisesti ja esimerkiksi eri asiakassegmentteihin. Mikään yritys ei pysty tarjoamaan odotuksia ylittäviä kokemuksia kaikille segmenteille. Näin ollen on järkevää rajata, että onnistunutta asiakaskokemusta tarjotaan vain esimerkiksi kaikkein tuottavimmille tai potentiaalisille asiakkaille.

Kortesuo ja Löytänä (2011, 169–170) toteavat, että tavoitteiden määrittelyjen jälkeen voidaan lähteä kehittämään konkreettisia toimintatapoja, joilla tavoite saavutetaan. Asiakas luo oman kokemuksensa kaikista tapahtumista mitä hänen ja yrityk-

sen välillä on, joten tavoite täytyy viedä konkreettisesti jokaiseen kosketuspisteeseen. Kyseisiä kosketuspisteitä ovat esimerkiksi sähköiset talousjärjestelmät, joiden kasvu on koko ajan kasvamaan päin. Jokaisen kosketuspisteen läpikäymisen jälkeen voidaan kehittää kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia. Siinä määritellään, millaisia asiakaskokemuksia yritys pyrkii tuottamaan asiakkailleen ja millä keinoin.

Kortesuon ja Löytänän (2011, 170–175) mukaan asiakaskokemusten luojina ovat aina ihmiset. Henkilöstön organisoimisen tavoitteena on luoda tavoitteiden mukaisia asiakaskokemuksia. Tähän liittyen keskeisimmät teemat henkilöstön organisoimisissa ovat rekrytoinnin onnistuminen, kouluttamisen tehokkuus, mitaaminen, palkitseminen ja johdon aktiivinen osallistuminen. Rekrytoinnin merkitys on valtava asiakaskokemuksen johtamisessa. Siinä tärkeimpänä asiana on keskittyä työnhakijoiden osaamisen sijaan siihen, millainen asenne heillä on asiakkaita ja asiakkaiden kanssa toimimista kohtaan. Osaamista voidaan aina lisätä, mutta asennetta on paljon vaikeampi muuttaa. Kouluttaminen on osa yrityksen arkipäivää. Koulutuksissa keskitytään nykyään suurilta osin niin kutsuttuihin mekaanisiin taitoihin, jossa puretaan kohtaamiset auki erilaisiin vaiheisiin ja mietitään, mitä missäkin vaiheessa tehdään.

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on kuitenkin syytä keskittyä enemmän ongelmanratkaisukykyjen tehostamiseen sekä kykyyn aidosti välittää asiakkaista. Mitaaminen on relevantti osa organisointia. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökantilta katsoen tärkeä kysymys on, mitataanko tuottavuutta vai laatua. Useimmat yritykset mittaavat tuottavuutta eli määrää, joka toisin sanoen näkyy henkilötasolla euroissa. Tuottavuuden sijaan laadun valvominen johtaa pitkällä aikavälillä parempiin tuloksiin. Palkitseminen on luonnollinen jatkumo mitaamiseen. Kun tavoitteiden mukaisten asiakaskokemusten luomisesta annetaan palkinto, niin silloin niitä myöskin syntyy. Palkitsemismalleja on olemassa monenlaisia, mutta näistä yleisin on raha. Rahan sijaan henkilöstöä voi palkita esimerkiksi tavaroilla tai yhteisillä kokemuksilla, mitkä toimivat paljon paremmin. Johdon osallistuminen on asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen kannalta tärkein asia. Ilman ylimmän johdon osallistumista ja aitoa sitoutumista, se ei tule onnistumaan. Johdon aito välittäminen

työntekijöistä saavat työntekijät antamaan itsestään parhaan irti. (Kortesuo & Löytänä 2011, 174–175).

Kortesuon ja Löytänen (2011, 175–176) näkemyksen mukaan asiakaskokemusten johtaminen on pitkälti toimenpiteiden tekemistä käytännössä sekä tavoitteiden ja valintojen toteuttamista. Valinnat voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: päivittäisiin ja strategisiin valintoihin. Päivittäisiä valintoja tekevät yrityksen työntekijät ja ne vaikuttavat suoraan siihen, millaisia kokemuksia yritys luo. Työntekijät ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa, luovat monia kontakteja ja jokaiseen kontaktiin on panostettava täysillä. Strategiset valinnat tekee yrityksen johto ja ne määrittää yrityksen strategiassa. Yksittäisten työntekijöiden tekemien päivittäisten valintojen lisäksi, yritys tekee monia strategisia valintoja, jotka heijastuvat suoraan asiakkaiden luomiin kokemuksiin.

Kortesuo ja Löytänä (2011, 177–178) korostavat, että asiakaskokemuksen johtamisessa on välttämätöntä mitata, kuinka hyvin asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat tavoitteita, joita yritys on luonut. Toisin sanoen, arvioidaan sitä kuinka hyvin tavoitteet ovat onnistuneet. Onnistuneet kokemukset näkyvät pitkällä tähtäimellä siinä, että asiakkaat ovat ottaneet yrityksen omakseen ja se taas kertoo konkreettisista saavutetuista tuloksista. Kokemuksiin liittyvien mittausten lisäksi on myös tärkeää mitata, kuinka hyvin johtaminen on onnistunut. Asiakaskokemuksen johtaminen on usein muutosjohtamista, joten tämän mittaaminen on relevanttia.

Kortesuon ja Löytänen (2011, 178–179) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on koko ajan eteenpäin menevä prosessi, jonka vuoksi on tärkeää määritellä tavoitteet uudelleen ja innovoida uutta. Syitä uudelleenmäärittelyyn on monia. Uusien kilpailijoiden saapuminen markkinoille pakottaa myös toisten samalla alalla työskentelevien yritysten miettimään mitä voivat tehdä paremmin. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen vaihtelee koko ajan, joten asiakkaat oppivat vaatimaan tuotteiltaan enemmän, kun uusia tuotteita tulee markkinoille. Lisäksi uudet teknologiat sosiaalisen median muodossa sekä digitalisaation vaikuttaminen jakelukanavien muutokseen, ovat muovanneet maailmaa ennennäkemättömällä tavalla. Näin ollen yritysten täytyy uudistaa ja määritellä asiakaskokemustavoitteet uudelleen tuottaakseen asiakkaille mahdollisimman hyviä ja merkityksellisiä kokemuksia. Systemaattinen tiedon

kerääminen tavoitteiden onnistumisesta, ylittäneistä asiakkaiden odotuksista, auttavat reagoimaan muutostarpeisiin tarpeeksi nopeasti.

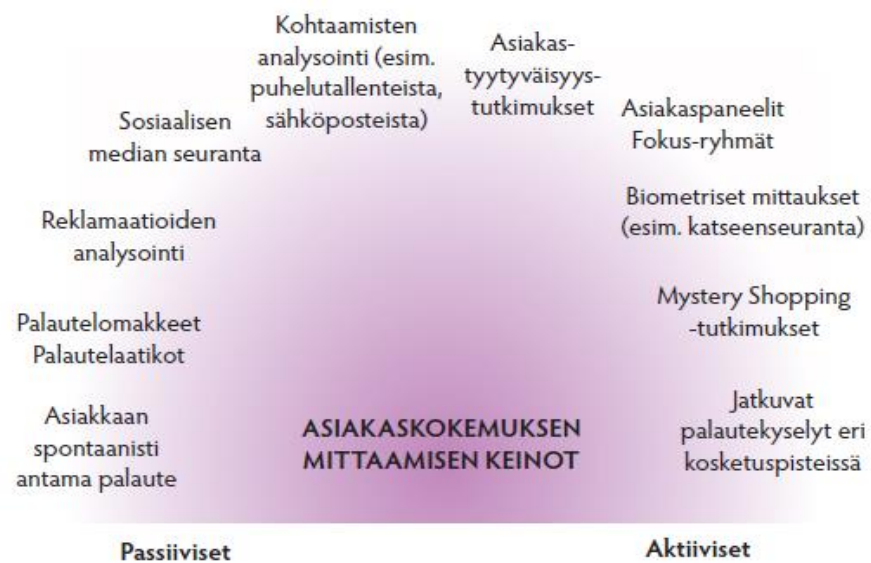
Keronen (2015) painottaa yhteistyön merkitystä asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen parantamisessa. Konkreettisesti ajatellen yritys voi järjestää tapaamisia, joihin kokoontuu henkilöstöä jokaisesta yksiköstä keskustelemaan ja jakamaan kokemuksiaan asiakaskohtaamisista. Näitä yksiköitä ovat esimerkiksi myynti, asiakaspalvelu ja tuotanto. Tavoitteena palaverissa on puhua muutoksista, jotka kohdistuvat asiakkaan arkeen tai kulutustottumuksiin. Päämääränä on oppia ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa, asiakkaan asiakasta ja oman yrityksen strategiaa yhdessä. Tämän toteutuminen riippuu suurimmalta osin johdon sitoutumisesta aiheeseen, joka loppupeleissä organisoii kaiken edellä mainitun. Myös Fischer ja Vainio (2014, 166–167) antavat painoarvoa organisaation yhteiselle toiminnalle, mutta korostavat yksilön vastuuta. Yksilön halu ja tahtotila löytää itsellensä merkityksellinen työ, lisää ylpeyttä ja itsetuntoa. Tämä näkyy jokapäiväisissä asiakaskohtaamisissa, jossa on mahdollisuuksia tuottaa laatuhyteyksiä välittämisen ja arvostuksen kautta. Laatuhyteydet ovat kiteytettynä kahden ihmisen välistä luottamusta toisiaan ja heidän toimintaansa kohtaan. Kyseisien laatuhyteyksien verkosto voivat parhaimmillaan ylittää niin asiakkaisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiinkin.

Asiakaskokemuksen johtamisen vastuutus on Korhosen ja Löytänän (2014, 76) mukaan monien yritysten johdon mielessä. Kehityssuunta on ollut maailmalla sekä Suomessa vastuuttaa asiakaskokemuksen johtaminen ylimpään johtoon. CCO eli toisin sanoen Chief Customer Officer, toimii asiakaskokemusjohtajana, joka vastaa asiakaskokemuksesta johtoryhmätasolla ja kehittää asiakaskokemusta yrityksessään. Torikka (2015) antaa toisenlaisen näkökulman aiheeseen. Hänen mielestään asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen kuuluvat CIO:lle eli tietohallintojohtajalle. Nykyään asiakkaan kokema palvelu muodostuu monikanavaisen yhteenliittymän tuloksena, jossa asiakkaan ostopolku voi heitellä tietokoneen, kännykän tai kaupan välillä. Tämän kaltainen toiminta kytkeytyy suoraan yritysten tietojärjestelmiin, jota IT-osasto hoitaa. Näin ollen, on luontevaa vastuuttaa asiakaskokemuksen johtaminen tietohallintojohtajan tontille.

2.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Kortesuo ja Löytänä (2011, 187) määrittelevät kaksi näkökohtaa, jotka liittyvät asiakaskokemuksen mittaamiseen. Nämä ovat asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mitaukset ja asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. Jokaisessa mittaamisissa ja tutkimuksissa on keskityttävä asioihin, jotka ovat merkityksellisiä ja auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Useimmiten tutkimuksia tehdään vain tutkimisen tai tavan vuoksi eikä ollenkaan mietitä sitä, kuinka se mahdollisesti kehittää yrityksen liiketoimintaa. Asiakaskokemuksen mittaamiseen käytettäviä keinoja on monia. Nämä kyseiset keinot voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan, onko tieto asiakaskokemuksesta saatu aktiivisesti kysymällä vai antaako asiakas palautteen oma-aloitteisesti. Seuraavassa kuvio 3 esittää asiakaskokemuksen mittaamisen eri vaihtoehtoja.

Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Kortesuo & Löytänä 2011, 188).

Kuten sanottua, asiakaskokemusten mittaamisen keinojen valikoima on suuri. Osa niistä on enemmän käytettyjä ja helpommin tunnistettavia. Näin ollen on syytä paneutua juuri näihin muutamiin keinoihin.

Kortesuon ja Löytänän (2011, 189–190) mukaan asiakkaan spontaanisti antama palaute tarkoittaa sellaista palautetta, jossa asiakas tekee sen omasta aloitteestaan, haluamassaan paikassa ja haluamallaan tavalla. Erilaisia tapoja on valtava määrä, johon voi törmätä päivittäisessä toiminnassa. Ensimmäinen aspekti palautteen antossa on asiakkaiden rohkaiseminen palautteen antamiseen. Tämä asia on myös tehtävä helpoksi, jotta mahdollisesti tärkeä palaute ei jää saamatta esimerkiksi vaikeasti saatavan palautekanavan takia. Toiseksi, kaikki asiakkailta saatu spontaani palaute täytyy jollain tapaa analysoida ja yrittää sieltä tunnistaa asioita, joita voidaan käyttää apuna johtamisessa ja kehitystyössä. Tämä myös säästää aikaa, sillä yrityksen näkökulmasta tarpeettoman palautteen analysointi ei auta ketään. Kolmantena asiana on palautteeseen vastaaminen. Jokaiseen palautteeseen on hyvä jollain tapaa vastata, riippuen toki palautteen pituudesta ja kuinka asiakas on siihen panostanut omaa aikaansa. Yksinkertainen kiitos on yleisin ja samalla usein riittävä vastaus, mutta jos palaute on sivujen mittainen, on syytä viestittää asiakkaalle yrityksen kiitollisuus palautteeseen panostamisesta. Palautteeseen vastaamisessa on kriittistä muistaa myös se, kuinka nopeasti siihen vastataan. Muutaman viikon sisällä tuleva vastaus kertoo enemmän välinpitämättömyydestä kuin kiinnostuksesta palautetta kohtaan. Spontaanisti tuleva palaute on kuitenkin vain yksi osa kokemuksen mittaamisen kokonaisuutta eikä pelkästään sen perusteella voi tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Suorana tulevan palautteen ansiosta se on kuitenkin arvokasta ja se antaa mahdollisuuden syvällisempään dialogiin.

Kortesuon ja Löytänä (2011, 191) näkevät, että sosiaalinen media on tuonut laajan ulottuvuuden myös asiakaskokemuksen mittaamiseen sekä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Näin ollen saatavilla on useita työkaluja, joilla seuranta on tehokasta, esimerkiksi erilaisten tekstianalyysien keinoin voidaan tunnistaa suurempia kokonaisuuksia yksittäisistä kommentteista. Monesti yrityksen asiakaspalvelijat tai myyjät kirjaavat yksittäisistä asiakkaista muistiinpanoja, joissa esimerkiksi on lueteltu syitä asiakkaan negatiiviseen ostopäätökseen. Näitä muistiinpanoja läpikäymällä pystytään löytämään konkreettisia kehityskohteita. Jokaisen yrityksen tulee kuitenkin vähintään seurata, mitä siitä kirjoitellaan eri sosiaalisen median kanavilla.

Korteso ja Löytänä (2011, 193–194) määrittelevät asiakastytyväisyyskyselyn laaja-alaisena, kertaluonteisena tai säännöllisesti vuosittain kaikista asiakkaista tehtävänä selvityksenä. Se on myös yksi suosituimmista keinoista tutkia asiakkaiden mieltymyksiä. Kyseisiä tutkimuksia tehdään kuitenkin vain tutkimisen vuoksi ja tulokset ovat yleensä vain pintaraapaisuja todellisesta tilanteesta. Asiakkaat kuitenkin olettavat yritykseltä, että se kehittää toimintaansa kyselyn jälkeen ja samalla lunastaa heidän toivomukset. Tämä on siis eräänlainen lupaus asiakkaita kohtaan. Jos yritys kysyy vuodesta toiseen samoja kysymyksiä ja asiakkaat antavat näihin samanlaiset vastaukset, on kyseinen lupaus jäänyt tekemättä. Näin ollen, on syytä miettiä mitä konkreettista arvoa asiakastytyväisyyskyselyt yritykselle tuottavat.

Korteso ja Löytänä (2011, 199–201) kertovat, että asiakaskokemuksen mittaamisessa ja palautteiden keräämisessä ensisijaisempia tekijöitä ovat jatkuvuus ja systemaattisuus. Jatkuvat palautekyselyt ovat yksi keino mitata asiakastytyväisyyttä, jossa tarkoituksena on jatkuvasti kerätä palautetta mahdollisimman monesta kosketuspisteestä. Kosketuspisteitä yrityksissä on monia, esimerkiksi johdolle annetaan palaute strategiasta tai tuotekehitykselle palautteen anto tuotteista, jossa kerätään palautetta onnistumisista ja kehityskohteista. Menetelmiä toteuttaa jatkuvia palautekyselyjä on paljon. Yleisimpiä ovat nettikyselyt, jossa asiakkaalle lähetetään sähköpostilla kutsu lyhyen ajan sisällä kohtaamisesta. Kyselyjärjestelmät voidaan helposti liittää yrityksen CRM-järjestelmään, jolloin palauteprosessi saadaan automatisoitua. Kyselyiden onnistuminen määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin asiat ovat kiteytetty ja keskitytty oikeisiin asioihin. Harva asiakas jaksaa vastata pitkiin kyselyihin ja kysymyksiin, joihin hän olettaa yrityksen tietävän jo vastauksen. Jatkuvien kyselyiden hyödyt ovat pääasiassa reaaliaikaisuus, mahdollisuus reagoida poikkeamiin heti ja jatkuvan dialogin ylläpitäminen asiakkaan kanssa. Näistä saatavat tulokset toimivat konkreettisina ja läpinäkyvinä tavoite- ja kannustepalkkioiden perusteina.

Korkiakoski ja Löytänä (2014, 141) opastavat jokaista yritystä luomaan oman henkilökohtaisen mittaamiskokonaisuuden, jolla mitata asiakaskokemusta. Tärkeimpänä asiana on huomata, että se tukee asiakaskokemukselle ja liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Oleellisen tiedon saamiseksi kirjoittajat ovat luo- neet luotettavan mittaustiedon elementit, jonka kuvio 4 osoittaa:



Kuvio 4. Luotettavan mittaustiedon elementit (Korkiakoski & Löytänä 2014, 141).

Oikeisiin kysymyksiin ei ole Korkiakosken ja Löytänen (s. 141) mukaan standardi-ratkaisuja. Sen sijaan, että vastaajilta kysytään halukkuutta suositella yritystä erilaisilla asteikoilla, tulee ennemminkin selvittää, mikä yksittäinen asia vastaajan mielestä pitää muuttaa, jotta hän antaa paremman arvosanan. Ei ole myöskään järkevää kysyä asioista, joille ei pystytä tai aiota tehdä mitään. Näiden kysymysten avulla annetaan vain turhia odotuksia. Oikean kohderyhmän tavoittamiseksi Korkiakoski ja Löytänä (s.142) esittävät ratkaisua, jossa yrityksen täytyy varmistaa riittävän kattava tulos mittauksestaan. Pelkästään sähköpostit, jotka löytyvät CRM-järjestelmästä, eivät riitä. Oleellista on keskittyä tärkeimpiin asiakasyrityksiin ja juuri niihin henkilöihin, joiden merkitys on yrityksen liiketoiminnalle kriittistä. Oikea ajoitus on haasteellista ja riippuu siitä, millainen tyytyväisyysmittaus on luonteeltaan. Kysely on hyvä suorittaa heti kohtaamisen jälkeen koska asiakkaalla on tuoreena muistissaan kokemuksen herättämät tunteet. Kuitenkin, joistakin kohtaamisista ei voi kysyä saman tien, sillä kohtaamisen todellinen vaikutus ei ole vielä nähtävissä. Jokaisen yrityksen on itse päätettävä itse, mikä on paras hetki mittaamiselle.

2.5 Asiakkuusosaaminen

Mattinen (2006, 183) määrittelee asiakkuusosaamisen yrityksen ja asiakkaan väliseksi yhteistyöksi ja kuinka yritys tämän yhteistyön hallitsee. Asiakkuusosaamiseen liittyy vahvasti myös termi asiakasosaaminen, joka tarkoittaa sitä, kuinka hyvin yritys tuntee asiakkaan. Vaikka kyseiset termit ovat lähes samanlaisia, on niiden välillä kuitenkin keskeinen merkitysero. Asiakkuusosaaminen on kokonaisuudessaan paljon kattavampi ja sen ymmärtäminen edellyttää tietämisen lisäksi herkkävaistoista kanssakäyntiä.

Aluksi on tärkeää pohtia, minkälaiden asiakkaiden kanssa halutaan tehdä yhteistyötä. Selin ja Selin (2013, 144–145) ovat luoneet muutamia asiakkuuksien luomiseen sopivia kysymyksiä:

- Ketkä nyt ovat asiakkaina?
- Kenelle meistä voisi olla hyötyä, mutta eivät tällä hetkellä osta?
- Kenet me haluaisimme asiakkaita ja tehdä heidän kanssamme yhteistyötä?
- Kuka on aiemmin ostanut meiltä ja voisiko hän ostaa uudelleen?
- Ketkä voisivat lyhyellä/pitkällä tähtäimellä kokeilla yhteistyötä kanssamme?

Nykyisen asiakaskunnan pohtiminen ja läpikäynti säännöllisesti toteutettuna on tarpeellista. Tämän toimenpiteen avulla saadaan tietoa nykyisestä asiakasrakenteesta sekä mahdollisista kehittämiskohdista ja -mahdollisuuksista. Tämän jälkeen kannattaa pohtia omia mieltymyksiä toivotuiksi yhteistyökumppaneiksi ja keille yrityksestä voi olla hyötyä. Kun kohteet ovat selkeästi määriteltä ja kenties nimellä mainittu, luo se hyvän pohjan käytännön asiakashankintatyöhön. Kaikkia asiakkaita ei voi kuitenkaan pitää loputtomiin. Kokemusta omistavien asiakkaiden aktivoiminen on yleensä kivuttomampaa kuin sellaisen, jolla ei ole kokemusta yrityksestä. Näin ollen yhtenä vaihtoehtona on kartoittaa asiakkaita, jotka ovat aiemmin ostaneet yritykseltä ja käydä läpi potentiaaliset uudelleenostajat, joita on mahdollista aktivoida uudelleen. Viimeinen kysymys antaa pohjaa pitkän tähtäimen tavoitteisiin kuin myös lyhyen tähtäimen fokukseen. Näin ollen saadaan selkeä ajatus tarvittavista toimenpiteistä.

Asiakkuutta ei saada muodostumaan, ellei tunneta riittävällä tasolla asiakkaan toimintaa ja ostoprosessia (Selin & Selin 2013, 146). Mattinen (2006, 184) mainitsee myös tämän puolen, mutta antaa enemmän näkökulmia asiakkuusosaamiseen. Hänen mukaansa asiakkuusosaaminen rakentuu kuudesta eri osatekijästä: asiakastuntemuksesta, sisäisestä tuntemuksesta, tyylistä, johtamisesta, tuloshakuisuudesta ja soveltamisesta. Asiakastuntemus määritellään siten, kuinka hyvin ymmärretään asiakasorganisaation toimintaan, sen toimialaa ja kilpailutilannetta. Sisäinen tuntemus taas tarkoittaa, kuinka hyvin hallitaan oman organisaation tuotteet, palvelut ja toimintatavat. Tyyliin Mattinen kuvailee sitä tahtoa ja taitoa, jolla esiinnyttään asiakkaissa. Tyyliin sisältyy kaikki viestinnän osalta tärkeät taitolajit eli suullisen ja kirjallisen esiintymisen, kiteyttämistaidon ja kyvyn herättää kuulijat. Kyseessä on siis oma persoonallinen lähestyminen asiakasta kohtaan. Johtajuus kuvataan kykynä ottaa organisaatiosta kaikki irti. Tällöin oman yrityksen väki on priorisoinut työnsä oikein ja niille on annettu riittävät resurssit työn hoitamiseen. Tuloshakuisuudella haetaan sitä määrätietoisuutta, jolla kauppaa tehdään kannattavasti. Tärkeimpänä antina tästä on ymmärtää, kuinka nimenomaan kyseistä asiakkuudesta tehdään omalle yritykselle pitkällä aikavälillä kannattava. Viimeisenä kohtana on soveltaminen, joka tarkoittaa kaikkien edellä mainittujen taitojen taitavaa hyödyntämistä. Soveltamisella haetaan ennen kaikkea asiakkuudesta saatavan tiedon älykästä tulkin-taa, jolloin hyvät soveltajat kehittävät luovia ratkaisuja.

Selin ja Selin (2013, 147) mainitsevat yrityksen toimintaprosessit sekä asiakassuhteen hoitamisen kriittisiksi tekijöiksi asiakkuudenkehittämisen vaiheissa. Kehittämällä tiiviisti yhteistyössä asiakkaan kanssa omia toimintoja ja keskinäistä suhdetta, asiakas kokee saavansa asiakkuudesta enemmän irti ja on halukkaampi sitä jatkamaan pidemmäksi aikaa. Vahvat asiakassuhteet perustuvat keskinäiseen luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Selin ja Selin (s.150) toteavat samaan hengen ve-toon, että asiakkuuksia täytyy myös muistaa johtaa. Asiakkuuksien kehittämistä, seuraamista ja ohjaamista tulee toteuttaa määrätietoisesti ja kun nämä kriteerit sekä suunnitelmat asiakassuhteiden hoitamiseksi on laadittu, hoituu asiat omalla paino-arvolla.

Asiakkuusosaamiseen liittyy vahvasti asiakkaan kuuntelu. Asiakasta voi kuunnella kahdella tapaa: arkipäiväisellä kuuntelulla tai erilaisilla analyyttisillä menetelmillä.

Mattinen (2006, 46) esittelee jälkimmäiseen kaksi keinoa. Kvantitatiivinen tutkimus nojaa pitkälti erilaisiin kyselyihin, joita tehdään yrityksissä paljon. Määrä korvaa siis laadun. Esimerkkinä näistä tutkimusta ovat kaupalliset markkinointitutkimukset, jotka perustuvat laajaan otokseen. Ongelmana tässä on, että ne eivät tuota kovin syvällistä aineistoa. Lisäksi aineisto usein toistaa itseään ja todistaa aiemmin tapahtunutta, mutta tarjoaa hyvin vähän käänteentekeviä ratkaisuja tulevaisuuteen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus perustuu pitkälti keskusteluun asiakkaan kanssa. Erilaisia keinoja ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi tai etnografia, jossa havainnoidaan ihmisten toimintaa heidän ympäristössään. Tutkimuksen avulla voidaan tehdä syviä sekä uusia päätelmiä ja se tarjoaa enemmän vahvoja signaaleja siitä, missä on ongelman tai ratkaisun ydin. Tutkimusotteen ongelmana on kuitenkin sen vaatavuus ja ajankäyttö. Laadullisia tutkimuksia osaavat tehdä oikein vain kokeneet henkilöt ja sen tekemiseen menee verrattuna lomakekyselyihin paljon enemmän aikaa.

Mattinen (2006, 61–62) painottaa myös teoksessaan erikseen asiakkaan kuuntelun merkitystä. Kuuntelun päällimmäisenä tavoitteena on ymmärtää asiakkaan ja yrityksen välisen yhteistyön sujuvuutta. Kuuntelun aikana on mahdollista saada ihanteellisia vihjeitä, kuinka pitkälle asiakas on valmis menemään yhteistyössä. Lisäksi periaatteet asiakkaan yhteistyölle, jotka eivät selviä perinteisissä asiakaskohtaamisissa, voidaan saada selville kuuntelun avulla. Näin ollen, yhtenä vaihtoehtona on jalkautua asiakkaan luo ja keskustella yhteistyön edistymisestä ja tulevaisuudesta.

2.6 Teorian yhteenveto

Kuvio 5 koostaa teorian ja asiakaskokemuksen organisaation näkökulmasta. Fischer ja Vainio (2014, 166) selvittävät kuvion avulla, että organisaation asetetuilla strategisilla tavoitteilla, henkilöstön ja laatuyhteyksien vuorovaikutuksella ja yhteisillä tavoitteilla on suora vaikutus organisaation toimintakykyyn. Nämä toiminnot yhdessä synnyttävät tunne-energiaa ja samalla parempaa asiakaskokemusta. Asiakkaan luoma kokemus muodostuu siis koko organisaation toiminnan ketjujen tuloksesta.



Kuvio 5. Organisaation toimintakyky synnyttää asiakaskokemuksen (Fischer & Vainio 2014, 166).

3 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

3.1 Laadullinen tutkimus

Sarajärvi ja Tuomi (2009, 85) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä saamaan aikaan tilastollisia yleistyksiä. Tutkimustavassa yritetään kuvata jotain tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa ja antaa teoreettisesti mielekäs näkökanta jollekin ilmiölle. Näin ollen opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Tutkimuskysymyksissä pyritään selvittämään kauppakamarin jäsenien asiakaskokemuksia sekä jäsenpolkujen muodostumisen tärkeimpiä tekijöitä. Lisäksi aihe vaatii syvällisen tarkastelun ja pureutumisen tutkimuskysymyksiin, jotta saadaan tuotettua mahdollisimman luotettavaa tietoa.

Sarajärvi ja Tuomi (2009, 74) näkevät laadullisen tutkimuksen ehdottomana hyötynä lomakekyselyihin verrattuna sen vastausprosentin. Haastateltavat henkilöt kieltäytyvät harvoin luvatussa haastattelusta ja lisäksi antavat yleensä luvan käyttää haastattelunsa käytön tutkimusaineistona. Luotettavassa tutkimuksessa on tärkeää saada mahdollisimman paljon vastauksia ja postikyselyssä tämä saattaa muodostua kompastuskiveksi. Lisäksi etuna on se, että haastateltava voi valita sellaiset henkilöt haastateltaviksi, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. Näin ollen haastattelusta on mahdollista saada enemmän irti.

Alasuutari (2011, 52) erottelee lomaketutkimusta ja laadullista tutkimusta niiden havaintojen yhdistämisen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tehdään säännöllisiä havaintolauseita, jotka toistuvat ja kuuluvat poikkeuksetta koko aineistoon. Poikkeuksien ilmaantuessa, laittaa se tutkijaa pohtimaan alkuperäisiä säännöllisyyksiä ja muotoilemaan niitä uudelleen. Lomaketutkimuksessa puolestaan yleiset havainnot nivotaan yhteen tilastollisia menetelmiä käyttäen ja kuvaamaan näitä keskivertoyhteyksinä, poikkeukset sallien.

3.2 Teemahaastattelu tutkimusmuotona

Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 15) mukaan tärkein ja vaikuttavin tekijä tutkimusmenetelmän valitsemiseen on tutkimusongelma. Sen mukana syntyvät päätökset siitä, millaiseen tutkimusasetelmaan on päädyttävä, millaista aineistoa tulee hankkia ja millaisilla menetelmillä kyseinen aineisto hankitaan

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Hirsijärven ja Hurmeen (2008, 48) mukaan teemahaastattelun etuna on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Se ei siis ota kantaa haastattelukertojen määrään tai kuinka syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Teemahaastattelu tuo tutkittavien henkilöiden äänet kuuluviin ja lisäksi se korostaa ihmisten asioille antavan merkityksen keskeiseksi.

Sarajärvi ja Tuomi (2009, 73) toteavat haastattelun etuna olevan ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus kysyä kysymyksiä uudelleen, oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, käydä keskustelua haastateltavan kanssa sekä kysyä tarkentavia kysymyksiä. Tätä mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelun joustavuutta korostaa myös etu esittää kysymyksiä siinä järjestyksessä kuin tutkija itse katsoo aiheelliseksi.

3.3 Haastattelurungon rakentaminen

Tutkimuksen haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna, jossa aluksi suunniteltiin haastatteluteemat. Teemoista muodostui haastattelun runko, joiden alle rakennettiin teeman aihealueeseen liittyviä kysymyksiä. Nämä teemat olivat polku jäseneksi, kauppakamarijäsenyys, tapahtumat ja tilaisuudet ja mielikuva organisaatiosta. Haastattelurunko, joka löytyy liitteenä 1, luotiin myöhempiä muokkaamista silmällä pitäen, jolloin haastattelija voi muokata haastatteluprosessin edetessä sitä parempaan muotoon.

Haastattelurungon alussa kysyttiin henkilöiden taustatiedot, johon kuuluu jäsenyyden kesto, yrityksen toimiala ja henkilön työkuva omassa yrityksessä. Tämän jälkeen siirryttiin haastatteluteemoihin. Ensimmäisenä teemana oli asiakkaan oman

polun kartoitus, jossa henkilö sai kertoa yksityiskohtaisesti oman tarinansa kauppakamarijäseneksi. Tässä teemassa tärkeimpänä nostona oli löytää niitä kriittisiä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet jäsenen kehittymiseen aktiiviseksi jäseneksi. Koska jokainen tarina oli jollain lailla erilainen, haastattelijalla oli mahdollisuus kysyä henkilöltä tarkentavia kysymyksiä tarinan mukaan. Seuraava teema käsitteli kauppakamarijäsenyyttä, jossa keskityttiin siihen, mitä tapahtuu jäsenyrityksen sisällä liittyen kauppakamarijäsenyyteen. Kolmas teema käsitteli tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa haastateltava on käynyt jäsenyyden aikana, mitkä olivat kiinnostavimpia sekä millaisia kokemuksia henkilö on näistä saanut. Lisäksi pyydettiin kertomaan mikä sai lähtemään kauppakamarin tapahtumiin ensimmäisen kerran ja mikä oli se syy, mikä sai lähtemään toisen kerran.

Neljäntenä teemana oli henkilön mielikuvan rakentuminen organisaatiosta. Tässä osiossa tärkeimpänä oli hahmottaa sitä, millainen mielikuva jäsenellä on ollut ennen kauppakamarijäsenyyden alkamista ja onko se jotenkin muuttunut jäsenyyden aikana.

3.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus lähti liikkeelle siitä, että kauppakamari laati opinnäytetyöntekijälle listan, jossa oli lueteltuna 25 aktiivista kauppakamarin jäsentä. Tämän jälkeen tehtiin vielä lopullinen karsinta, jonka jälkeen jäi jäljelle yhdeksän henkilön eliittijoukko. Tätä korostavat myös Sarajarvi ja Tuomi (2009, 86) kirjassaan ja määrittelevät yhdeksi määrällisen tutkimuksen aineiston keruun tavaksi eliittiotannan. Kyseessä on joko pieni tai suuri tutkimuksen perusjoukko, jossa haastateltaviksi valitaan vain henkilöitä, joilta oletetaan saavan parhaiten tietoa irti tutkittavasta ilmiöstä. Valinnan perusteena on esimerkiksi itsensä ilmaisemisen taito, puhekyky tai kirjoitustaito.

Tutkimuksen kohdehenkilöistä jokainen on kauppakamarin toiminnassa aktiivinen, käymällä erilaisissa tilaisuuksissa säännöllisin väliajoin. Lisäksi kaikki haastateltavat ovat vähintään jonkinlaisessa esimiesasemassa omassa yrityksessään. Yritykset, joissa haastateltavat työskentelivät haastattelujen toteutuksen aikaan, olivat kaup-

pakamarin jäsenrekisterissä, kooltaan pk-yrityksiä ja sijaitsivat kaikki Etelä-Pohjanmaan alueella. Myös jokainen yritys työskentelee eri toimialalla, mikä antaa mahdollisuuden laajan käsitykseen siitä, millainen kunkin henkilön asiakaskokemus on ollut toimialasta riippuen. Seuraavassa taulukko 1 vetää yhteen haastateltavien tiedot:

Taulukko 1. Haastateltavat henkilöt.

Nimi	Sukupuoli	Yrityksen toimiala	Henkilöstömäärä	Tehtävänimike	Jäsenyyden kesto
Haastateltava 1	Mies	Tietoliikennetekniikka	5-9 hlöä	Toimitusjohtaja	6 vuotta
Haastateltava 2	Mies	Tietoturvallisuus	5-9 hlöä	Toimitusjohtaja	7 vuotta
Haastateltava 3	Mies	Tiedonhallinta	5-9 hlöä	Aluepäällikkö	5 vuotta
Haastateltava 4	Nainen	Puuteollisuus	50-99 hlöä	Toimitusjohtaja	8 vuotta
Haastateltava 5	Mies	Liiketoiminnan kehittäminen	1-4 hlöä	Toimitusjohtaja	7 vuotta
Haastateltava 6	Nainen	Vähittäiskauppa	50-99 hlöä	Kehityspäällikkö	5 vuotta
Haastateltava 7	Nainen	Rakentaminen	10-19 hlöä	Toimistopäällikkö	15 vuotta
Haastateltava 8	Mies	Liike- ja yritys- lahjojen valmistus	20-49 hlöä	Toimitusjohtaja	30 vuotta
Haastateltava 9	Mies	Tilitoimisto	20-49 hlöä	Asiakaspalvelupäällikkö	2 vuotta

Koska opinnäytetyön toimeksiantajana oli Etelä-Pohjanmaan kauppakamari, oli erittäin tärkeää valita haastateltaviksi aktiivisesti kauppakamarin tapahtumissa käyviä henkilöitä ja joilla on useamman vuoden jäsenkokemus. Näin ollen jokaisella haastateltavalla on oma vankka näkemys siitä, millainen yhdistys kauppakamari on, mitä

se tekee ja millainen sen merkitys on ollut heidän urapolullaan. Sarajärvi ja Tuomi (2009, 85) painottavat, että laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tämä takaa tutkimuksen luotettavuuden ja antaa hyvät lähtökohdat työn tutkimusongelmien ratkaisemiseen.

Haastattelut suoritettiin vuonna 2016, toukokuun viimeisen viikon sekä kesäkuun puolivälin aikana. Haastatteluista neljä toteutettiin kauppakamarin toimitiloissa ja loput viisi henkilöä haastateltiin heidän yrityksensä toimipisteessä, heidän toiveidensa mukaisesti. Haastattelijalla oli käytössään haastattelurunko sekä nauhuri, jolla hän nauhoitti keskustelut niiden auki kirjoittamista varten. Haastattelut kestivät keskimäärin 40–50 minuuttia, riippuen haastateltavasta. Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelija kirjoitti seuraavana päivänä haastattelun auki, jolloin tapahtuma oli vielä hyvässä muistissa ja sai kaikki asiat kirjoitettua ylös.

Tämän työn analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sarajärven ja Tuomen (2009, 91–92) mukaan kyseessä on perusanalyysimenetelmä, jota voi käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä ja yhdistää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. He huomauttavat myös, että tyypillisesti laadullista tutkimusta tehdessä huomataan useita kiinnostavia asioita, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella. Kaikkia asioita ei kuitenkaan voi yhdessä tutkimuksessa tutkia, joten on valittava jokin tarkasti rajattu alue, mitä tutkia ja kertoa siitä kaikki mahdollinen.

Tutkimuksen analyysivaiheessa käydään ensimmäisenä läpi jokainen teema erikseen ja erotellaan sieltä asiat, mitkä ovat oleellisia sen teeman osalta. Tämän jälkeen aineistoista haetaan yhteneväisyyksiä jokaisen valmiiksi luodun teeman alle. Koska aineiston keruu on tapahtunut teemahaastatteluilla, ovat teemat suoraan siirrettävissä haastattelurungosta. Analyysin lopuksi tehdään yhteenveto teemoista ja muodostetaan niiden perusteella mahdollisia jäsenpolkuja.

4 Tulokset

4.1 Esittelyt ja pohjatiedot

Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän kauppakamarin aktiivista jäsenhenkilöä. Haastateltavilta kysyttiin aluksi pohjatietona jäsenyyden kestoa, yrityksen toimialaa ja omaa työkuvaan yrityksessä. Haastateltavista henkilöistä jokainen on ollut vähintään kaksi vuotta jäsenenä, kuitenkin suurimmalla osalla jäsenyys on kestänyt keskimäärin 7–8 vuotta. Yritykset, joissa henkilöt työskentelivät, olivat kaikki eri toimialoilta ja jokainen vähintään jonkinlaisessa esimiesasemassa omassa yrityksessään.

4.2 Polku jäseneksi

Toisena teemana oli oman jäsenpolun kartoitus, jossa haastateltavilta pyydettiin kertomaan miten ovat jäseneksi päätyneet ja mitkä ovat olleet ne kriittiset tekijät, jotka ovat vaikuttaneet aktiiviseen jäsenkäyttäytymiseen. Lähes poikkeuksetta, jokainen haastateltava joutui aluksi miettimään jäsenpolkunsu alkuaikoja, sillä jäseneksi liittymisestä oli kulunut niin paljon aikaa.

Tutkittuaan tarkemmin haastatteluja, tutkija muodosti kolme ryhmää, ryhmät 1, 2 ja 3, joiden jäsenpoluissa oli havaittavissa samanlaisia piirteitä. Ryhmän 1 henkilöt olivat tulleet kauppakamarijäseniksi aiemman työnantajansa kautta. Käytännössä tapahtumat ovat menneet siten, että henkilöt ovat päässeet tutustumaan kauppakamarin toimintaan aiemman työnantajan palveluksessa, käymällä yksittäisessä tapahtumassa. Tämän jälkeen he ovat huomanneet organisaation olevan hyväksi yritykselle ja lähteneet toimintaan mukaan. Perustettuaan oman yrityksen myöhemmin, ovat henkilöt nähneet jäsenyyden luonnollisena jatkumona ja liittyneet kauppakamarin jäseneksi oman yrityksen kanssa.

Ryhmän 2 henkilöt olivat tulleet jäseneksi aiemman yhteistyön seurauksena. Haastatteluista selvisi, että henkilöt olivat aiemmin kuulleet kauppakamarista, mutta var-

sinainen yhteistyö oli alkanut siitä, kun kauppakamari oli ostanut yritykseltä palveluita, tullut heille asiakkaaksi ja samalla myös yritys oli kokeillut kauppakamarin palveluita. Haastateltavat korostivat, että aiempi positiivinen kokemus kauppakamarin henkilöstöstä oli merkityksellistä jäsenyyden aloittamisessa.

Ryhmän 3 henkilöillä oli puolestaan aiempaa taustaa Seinäjoen seudun nuorkauppakamarin kanssa ja näkivät sen isoimpana tekijänä liittyessään mukaan kauppakamarin toimintaan. Kyseinen nuorkauppakamari on Seinäjoen alueella toimiva alle 40-vuotiaille tarkoitettu johtamis-, koulutus- ja kehittämissijärjestö. Nuorkauppakamarit toimivat alueittain ja ovat erillinen järjestö, eivätkä ole sidoksissa itse kauppakamareihin. Haastateltavien polku jatkui siten, että nuorkauppakamarin kautta he siirtyivät kauppakamarin valiokuntaan ja pääsivät sitä kautta sisään organisaation toimintaan. Valiokuntatyöskentelyn aloittamisen taustalla oli oma halu vaikuttaa alueellisesti Etelä-Pohjanmaalla tapahtuviin asioihin. (Seinäjoen seudun nuorkauppakamari, [2.11.2016].)

Kriittisistä tekijöistä jäsenpolkujen varrella muodostui yhtenäinen kokonaisuus, jossa kaikki haastateltavat korostivat seuraavia asioita, joita kuvio 6 esittää:



Kuvio 6. Kriittiset tekijät jäsenpolkujen varrella.

Merkittävimpanä tekijänä haastatteluista nousi esille verkostoitumisen mahdollisuus. Verkostoitumisen hyötyjä nähtiin olevan ennen kaikkea oma halu tehdä itseään ja yritystä tutuksi alueellisesti. Moni haastateltava korosti, että kauppakamarin tapahtumissa käy paljon ihmisiä ja näin ollen verkostoitumisen merkitys kasvaa entisestään. Erityistä kiitosta sai verkostoitumisen ”ohjelmanumerot” joissa pääsee konkreettisesti luomaan uusia suhteita ja vaihtelevaan käyntikortteja eri yritysten edustajien kesken. Onnistuneet tapahtumat nähtiin positiivisena vaikutuksena jäsenyyden kehittämiseen. Hyvä ensivaikutelma sekä toimivat konseptit olivat tekijöitä onnistuneiden tapahtumien luomiseen. Tapahtumissa korostettiin verkostoitumisen hyötyjä, mutta painotettiin samalla, että pelkästään verkostoitumisen takia ei ole järkeä tulla tapahtumiin vaan siellä on oltava myös jokin aihe, joka kiinnostaa tai on jollain lailla ajankohtainen yritykselle. Ajankohtainen aihe nähtiin yhtenä hyötynä yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Lisäksi onnistuneen verkostoitumisen seurauksena voi syntyä uusia asiakassuhteita, jotka vaikuttavat positiivisesti ydinliiketoimintaan tai yritys voi saada uusia näkökulmia operatiiviseen toimintaansa.

Neljä haastateltavaa korostivat valiokuntatyöskentelyn merkitystä omalla jäsenpopullaan. Kaikki henkilöt olivat kiinnostuneita valiokuntatyöskentelystä ja sen mahdollisuudesta vaikuttaa alueellisiin asioihin. Lisäksi valiokuntatyöskentelyn mukana tulevat vierailut muihin yrityksiin saivat kehuja ja ne ovat olleet hyviä paikkoja nähdä, kuinka muissa yrityksissä asioita hoidetaan. Aiempi yhteistyö kauppakamarin kanssa oli myös yksi kriittisistä tekijöistä. Aiempi kokemus ja tieto organisaation toiminnasta helpotti päätöstä lähteä jäseneksi.

4.3 Kauppakamarijäsenyys

Yhtenä haastattelun teemana oli kysymykset liittyen kauppakamarijäsenyyteen, jossa haastattelija kysyi, kuinka aktiivisesti kauppakamaria seurataan yrityksen sisällä ja miten he näkevät kauppakamarijäsenyyden jatkoon. Haastateltavat mainitsivat, että kertovat kauppakamarin toiminnasta yrityksen sisäisesti ja keskusteluita on myös pyritty pitämään. Yhteistä näille kaikille on kuitenkin, että se ei ole kovin systemaattista. Mitään säännöllisiä keskusteluita ei pyritä pitämään, mutta esimerkiksi

koulutuksien sisällöistä tiedotetaan muita ja kauppakamarin tuottamaa koulutuskaulenteria seurataan. Lisäksi koulutuksien ja tapahtumien jälkeen on joissakin yrityksissä keskusteltu seuraavassa tiimipalaverissa, minkälaisia tapahtumat ovat olleet ja mitä hyötyjä niistä on saatu.

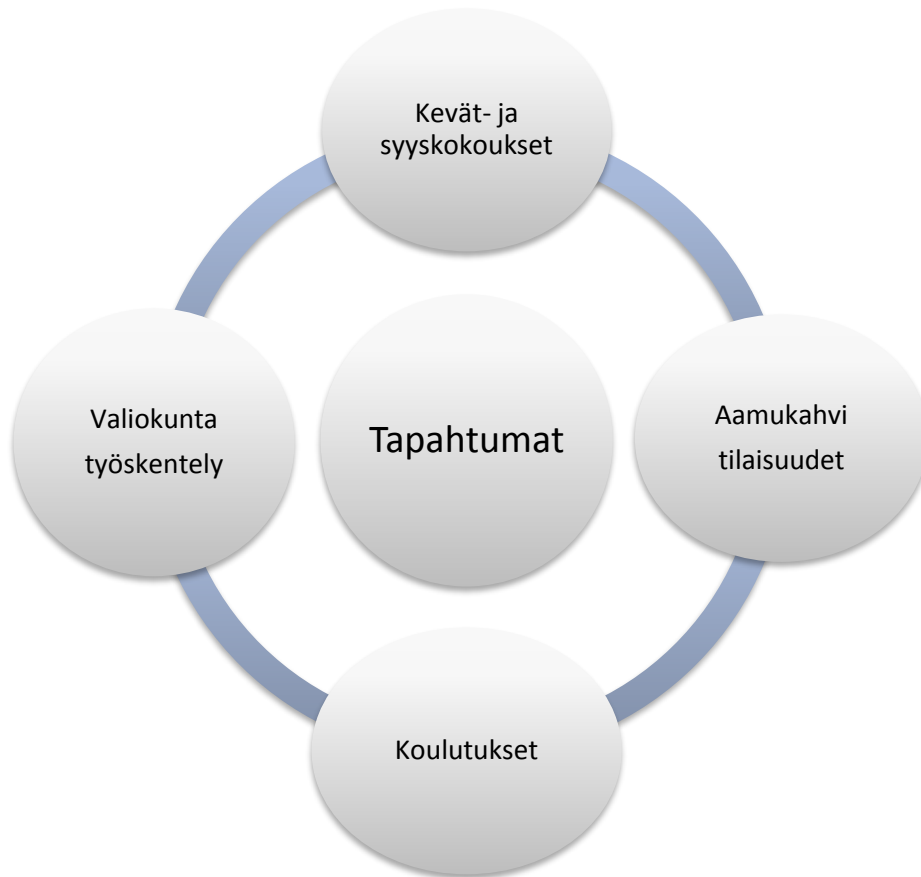
Haastatteluista kävi ilmi, että kauppakamarista keskustellaan yleisesti yrityksissä jonkun verran, mutta yleensä haastateltavat ovat niitä, jotka keskustelun aloittavat. He kertovat millaista tapahtumissa on ollut ja ehdottavat omille työntekijöilleen jotain hyödyllistä koulutusta. Kun keskustelut on avattu, saattavat muut yrityksiensä työntekijät kysellä tarkentavia kysymyksiä tapahtumista.

Kysymys ”onko omassa organisaatiossa muita aktiivisia verkostoitujia tai kouluttajia?” jakoi mielipiteitä kahteen osaan. Osassa yrityksissä haastateltava oli ainut aktiivinen verkostoitaja, joka käy tapahtumissa säännöllisesti ja samalla myös jakavat kokemuksia omassa yrityksessään. Tämän he kokivat myös velvollisuudeksi. Osassa yrityksissä oli taas muita aktiivisia henkilöitä, jotka kävivät lähinnä heitä hyödyttävissä koulutuksissa. Näistä koulutuksista myös jaettiin kokemuksia toisten kanssa.

Tulevaisuutensa kauppakamaritoiminnassa jokainen henkilö näki samanlaisena eli vastaavanlainen aktiivinen ote säilyy. Lisäksi aikataulun antaessa periksi, oli muutama henkilö halukas kasvattamaan aktiivisuuttaan käymällä esimerkiksi ajankohtaisissa koulutuksissa. Aktiivinen osallistuminen valiokuntatyöskentelyyn, toiminnan kehittämiseen sekä tapahtumissa käymiseen, ovat heille tärkeässä asemassa.

4.4 Tapahtumat ja tilaisuudet

Haastatteluun osallistuneita pyydettiin luettelemaan tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa he olivat jäsenyyden aikana käyneet. Seuraavassa kuvio 7 esittää yleisimmät tapahtumat, mitkä haastatteluista nousivat esille:



Kuvio 7. Yleisimmät tapahtumat.

Haastatteluista ilmeni, että yleisimmät tapahtumat haastateltavien keskuudessa olivat aamukahvitilaisuudet, ajankohtaiset koulutukset, valiokuntatyöskentelyyn liittyvät tapaamiset sekä kevät- ja syyskokoukset. Nämä olivat myös heidän mielestään kiinnostavimmat tapahtumat, joita kauppakamari tarjoaa. Näistä neljästä vielä kaksi nousi muiden yläpuolelle eli aamukahvitilaisuudet ja kevät- ja syyskokoukset. Tämä johtui osaltaan siitä, että kaikki haastateltavat olivat esimiesasemassa ja näin ollen kyseisten tapahtumien luonteen takia, ovat näihin osallistuneet. Esimerkiksi kevät- ja syyskokouksissa esiintyy suurimmalta osin yrityksiensä johdossa työskenteleviä henkilöitä ja lisäksi aamukahvitilaisuudet ovat ilmaisia ja vain muutaman tunnin kestäviä, jolloin tapahtumaan on helpompi järjestää aikaa kuin esimerkiksi koko päivän kestäväan maksulliseen koulutukseen. Aamukahvitilaisuuksien ja kokouksissa käymisen tärkeimpinä kriteereinä pidettiin verkostoitumisen mahdollisuutta, tapahtuman sisältöä ja sen luonnetta. Tapahtumissa pääsi tapaamaan uusia ihmisiä, jonka lisäksi pääsee aloittamaan päivän rennoissa ja mukavissa merkeissä, esimerkiksi

kahvittelun ja aamupalan kera. Tapahtuman sisältöön liittyen korostettiin aihealueen merkitystä, jonka täytyy olla ajankohtainen ja koskea jollakin tapaa omaa yritystä. Haastateltavat, jotka olivat mukana valiokuntatyöskentelyssä, kertoivat käyvänsä siihen liittyvissä kokouksissa aina silloin tällöin. Tähän vaikuttivat omat aikataulut sekä kokouksen agenda, jos esimerkkinä nousi esille yritykset, joihin vierailut suoritetaan. Koulutuksissa haastateltavat olivat käyneet vähiten, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta johtuen tilaisuuden luonteesta. Koulutuksia kuitenkin keuhuttiin hyvin organisoiduiksi, ytimekkäiksi ja sopivan hintaisiksi.

Kaikki haastateltavat olivat saaneet positiivisia ja mielenkiintoisia asiakaskokemuksia tapahtumista. Tapahtumien arvona nähtiin ennen kaikkea muiden yrityksiä edustajien tapaaminen sekä rento ilmapiiri. Yksi haastateltava kiteytti oman kokemuksensa hyvin:

Tapahtumat ovat olleet rentoja ja hauskoja. Tapahtumien on hyvä olla rentoja, sillä jos ne eivät olisi, tuskin niissä kukaan kävisi.

Tämä kiteyttää hyvin sen mikä on tapahtumissa nähty tärkeimmäksi. Tapahtumista on päässyt irrottautumaan normaaliin työpäivään verrattuna ja on saatu uusia näkemyksiä toisilta ihmisiltä. Lisäksi kauppakamarin henkilökunta sai erityismaininnan, jotka ovat olleet luomassa ja organisoimassa onnistuneita tapahtumia. Tapahtumat ovat olleet haastateltavien mielestä kaikin puolin onnistuneita. Tätä kuvastaa hyvin myös haastatteluista ilmennyt seikka, jossa haastattelija kysyi kehitettäviä kohtia kauppakamarin tapahtumiin. Kukaan haastateltavista ei osannut sanoa mitään konkreettista kehitettävää vaan antoivat enemmänkin kehuja tilaisuuksille.

Haastateltavilta kysyttiin syitä siihen, miksi olivat lähteneet ensimmäisen kerran kauppakamarin tapahtumiin ja mitkä syyt saivat heidät osallistumaan toisen kerran. Ensimmäisen kerran tapahtumiin lähdettiin tavoitteena verkostoitua. Haastateltavat kertoivat tienneensä, että tapahtumissa käy paljon alueen yrityksistä henkilöstöä, joten tietoisesti lähdettiin hakemaan verkostohyötyjä. Toisena asiana olivat tietoisuudet ja ajankohtaiset koulutukset, jotka ajoivat silloin muutaman henkilön kauppakamarin toimintaan sisään. Tarkoituksena oli kehittää itseään, päivittää omat tiedot koulutuksen kautta, jonka seurauksena voidaan mahdollisesti saavuttaa omalle yritykselle jonkinlaista liiketoimintahyötyä. Jokainen haastateltava painotti samoja

syitä lähtiessään toisen kerran kauppakamarin tapahtumiin. Nämä syyt olivat hyvä ensivaikutelma, onnistunut tapahtuma ja näiden kautta positiivisen kokemuksen luominen. Hyvän fiiliksen jälkeen oli kannustavaa lähteä uudestaan ja esimerkiksi verkostoitumaan osallistujien kanssa. Hyvän ensivaikutelman sekä onnistuneen tapahtuman luomiseen moni haastateltava korosti kauppakamarin henkilöstön merkitystä. Henkilöstö sai kehuja maanläheisyydestään sekä heittäytymiskyvystään tapahtumille, jotka vähentävät tapahtumissa jännittävästä ja lisäävät niiden rentoutta. Lisäksi henkilöstön luotettavuutta korostettiin muutamaan otteeseen.

4.5 Mielikuva organisaatiosta

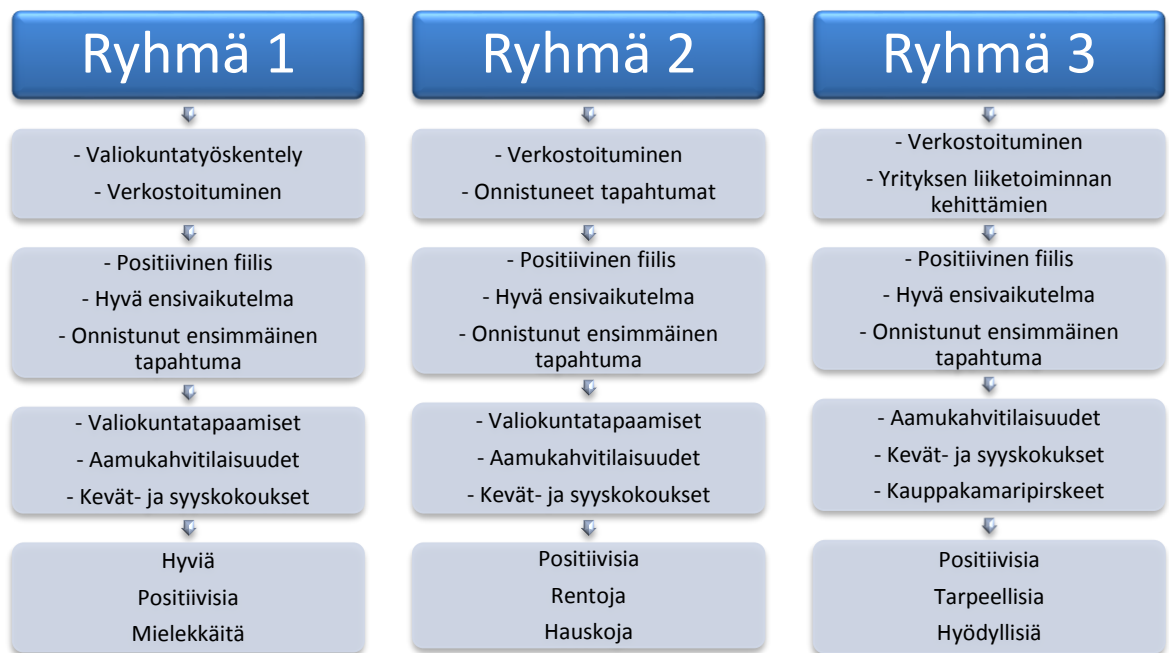
Viimeisenä teemana haastattelussa oli haastateltavien mielikuvan muodostuminen. Tässä kohtaa haastateltavia pyydettiin kertomaan, millainen heidän mielikuvansa on ollut ennen jäsenyyttä ja samalla pyydettiin vertaamaan sitä siihen, miten se eroaa nykyisestä suhtautumisesta kauppakamariin. Haastatteluista selvisi, että yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, jokaisella henkilöllä on ollut samanlainen mielikuva kauppakamarista. He korostivat kauppakamarin konservatiivisuutta ja mainitsi organisaation olevan ”johtajien patsastelukerho”, jossa työntekijät ovat jäykkiä ja edustavat hienot puvut päällä, hienoissa tilaisuuksissa. Haastatteluista kävi ilmi, että mielikuva muuttui jokaisella täysin heti ensimmäisen tapahtuman jälkeen. Haastateltavat kertoivat kauppakamarin tilaisuuksien olevan rentoja ja hauskoja, johon on aina mukava tulla. Samalla korostettiin organisaation dynaamisuutta, jossa kauppakamarin maakunnallinen vaikuttaminen on aktiivista ja samalla tehdään hyvin töitä alueen yritysten eteen. Positiivisen mielikuvan syntymiseen osa haastateltavista korosti myös tässäkin kauppakamarin henkilöstön merkitystä, jossa heitä keuhuttiin ”heittäytymisestä” tapahtumalle. Henkilöstön asenne ja käyttäytyminen ovat olleet rentoja, jolloin tapahtumista syntyy vähemmän jäykempiä.

Haastatteluiden lopuksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin heidän suositteluhalukkuutta kauppakamaria kohtaan. Tässä asiassa löytyi myös yhteinen linjaus. Jokainen oli halukas suosittelemaan kauppakamaria muille ja osa oli tätä myös aikaisemmin tehnytkin. Syitä tähän löytyi monia. Kauppakamarin tapahtumat ovat olleet laa-

dukkaita ja siellä käy laajasti eri yrityksistä ihmisiä. Näin ollen verkostoitumisnäkökulma tuli myös tässä esille. Lisäksi koulutukset ovat olleet hyviä ja jokaisen tapahtuman hintataso on keskitasoa alemmaa, joten kynnys lähteä madaltuu huomattavasti. Kokonaisuudessaan jokainen jäsen on saanut vastinetta jäsenmaksulle. Osa haastateltavista korosti kuitenkin jäsenen vastuuta. Pelkkä vuosittaisen jäsenmaksun maksaminen ei tuo mitään hyötyjä vaan jäsenen on oltava itse aktiivinen ja käydä tapahtumissa tuomassa itseään ja yritystä esille. Näin kauppakamarijäsenyydestä saa eniten irti.

4.6 Tuloksien yhteenveto

Tutkimuksen lopuksi vedetään yhteen tutkimuksen tulokset. Seuraavassa kuvio 8 pyrkii hahmottamaan ja muodostamaan yhteneväisyyksien perusteella yleisimmät asiakaspolut ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet niiden syntymiseen:



Kuvio 8. Asiakaspolut.

Ensimmäisessä lokerikossa on hyödynnetty aikaisempaa ryhmittelyä, jossa henkilöt on jaettu kolmeen ryhmään heidän asiakaspolkunsu alkuvaiheen perusteella.

Ryhmä 1 koostuu siis henkilöistä, jotka ovat tulleet kauppakamarin jäseniksi aikaisemman työnantajansa kautta. Ryhmä 2 koostuu henkilöistä, jotka ovat tulleet kauppakamarin jäseniksi aikaisemman yhteistyön kautta ja ryhmän 3 henkilöiden asiakaspolun syntyyn on vaikuttanut Seinäjoen nuorkauppakamari. Toisessa lokeroissa on koostettu yhteen kriittiset tekijät, jotka ovat vaikuttaneet sen ryhmän kohdalla aktiivisen jäsenyyden kehittymiseen. Yleisimpiä syitä näihin olivat verkostoituminen ja onnistuneet tapahtumat. Kolmas lokero käsittelee seikkoja, mitkä saivat henkilöt lähtemään toisen kerran mukaan kauppakamarin tapahtumiin. Tutkimuksesta selvisi, että jokainen henkilö painotti hyvän ensivaikutelman, onnistuneen ensimmäisen tapahtuman ja positiivisen fiiliksen merkitystä. Neljäs lokero puolestaan käsittelee yleisimpiä tapahtumia, jossa henkilöt ovat käyneet ja viides lokero kertoo, millaisia kokemuksia henkilöt ovat näistä tapahtumista saaneet. Näistä asiakaspoluilla esiintyvistä tekijöistä on rakentunut pitkäaikaiset asiakassuhteet kauppakamarille.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kauppakamarin jäsenien asiakaskokemuksia ja etsiä ratkaisuja jäsenien aktivoimiseen. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pyrittiin siis kartoittamaan, millaisia asiakaskokemuksia yhdeksän haastateltavaa henkilöä olivat kauppakamarijäsenyyden aikana saaneet ja mitkä tekijät ovat niihin kokemuksiin vaikuttaneet. Toiseen tutkimuskysymykseen haluttiin löytää uusia ratkaisuja, kuinka parantaa jäsenien asiakaskokemuksia ja samalla tukea jäsenien asiakaspolkua kohti aktiivista jäsenyyttä.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että haastateltavien jäsenien asiakaskokemukset ovat olleet kaiken puolin positiivisia. Tähän ovat vaikuttaneet onnistuneet tapahtumat, joita keuhuttiin rennoiksi ja sopivaksi ”irrottautumiseksi” normaalista työarjesta. Tapahtumista on saatu potentiaalisia verkostoja tulevaisuutta varten ja myös uusia näkökulmia oman yrityksen operatiiviseen toimintaan. Koska Lenander (2015) korostaa henkilökunnan merkitystä asiakaskokemuksen luomisessa, voidaan myös tämän tutkimuksen pohjalta todeta, että kauppakamarin henkilöstöllä oli iso merkitys onnistuneen asiakaskokemuksen luomisessa. Jokaista kolmea kauppakamarin työntekijää keuhuttiin heidän omistautumisestaan ja ”heittäytymiskyvyistään” tapahtumille, jotka luovat rentoa ja sopivan hauskaa ilmapiiriä. Positiivisen asiakaskokemuksen merkitystä korostaa myös pari huomiota, joita haastatteluista ilmeni. Jokainen haastateltava näki oman tulevaisuutensa kauppakamaritoiminnassa positiivisena, jossa oma aktiivisuus säilyy vähintään samanlaisena kuin se on tähän asti ollut. Jotkut olivat myös valmiita lisäämään omaa aktiivisuuttaan, jos omat aikataulut ja resurssit sen sallivat. Lisäksi jokainen haastateltava oli valmis kauppakamaria suosittelemaan toisille yrityksille, mikäli siihen on tarvetta. Suosittelevien merkitys nyky maailmassa on erittäin tärkeää yrityksille.

Merkittävimmiksi tekijöiksi asiakaspolun varrella nähtiin potentiaaliset verkostoitumismahdollisuudet, onnistuneet tapahtumat ja oman yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Korteso ja Löytänä (2011, 45–46) painottavat asiakokemuksen luomisessa positiivisen tunteen, mielikuvan ja muistijäljen merkitystä. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella voidaan mainita, että hyvä ensivaikutelma ja sitä kautta po-

sitiivisen kokemuksen syntyminen ovat saaneet jäsenet tulemaan myös toisen keran tapahtumiin mukaan. Verkostoituminen ja yrityksen liiketoiminnan kehittäminen puolestaan kulkevat osittain käsi kädessä, sillä vahvat verkostot ja asiakkaat vaikuttavat suoraan yrityksen liiketoimintaan. Nämä tekijät ovat kuitenkin pitkälti ihmisen ajatusmaailmaan liittyviä asioita, joten miettiessä jäsenten aktivoimista, on syytä muistaa seikka, joka tuli haastatteluissakin esille. Lähtökohtana jäsenyydelle pidetään sitä, että on itse kiinnostunut verkostoitumisesta ja henkilö näkee itse sen olevan hyödyksi omalle yritykselle. Ihmisten luonteisiin on vaikea vaikuttaa, joten olemalla itse aktiivinen ja kiinnostunut, saa jäsenyydestä eniten irti.

Keskeisimmiksi tapahtumiksi nähtiin kevät- ja syyskokoukset, aamukahvilaisuudet, valiokuntatyöskentely ja koulutukset. Näistä ja muista kauppakamarin tapahtumista oltiin yhtä mieltä. Mitään konkreettista kehitettävää eivät haastateltavat tapahtumista löytäneet vaan kehuivat niitä onnistuneiksi kokonaisuuksiksi. Tätä tutkimustulosta pohtiessa täytyy kuitenkin huomioida, että kaikki haastateltavat olivat kauppakamarin aktiivisimpia jäseniä ja ovat vaikuttaneet kauppakamarin toiminnassa pitkään. Näin ollen on syytä tarkastella tätä asiaa pienen lähdekritiikin avulla, jossa haastateltavat ennemmin kehuvat organisaatiota kuin antavat negatiivista palautetta.

5.1 Toimenpide-ehdotukset

Vaikka kauppakamarin tapahtumat saivat paljon kehuja, tapahtumiin panostamista ei sovi unohtaa vaan organisaation on jatkettava laadukkaiden tapahtumien järjestämistä. Vähäisen negatiivisen tapahtumapalautteen vuoksi on syytä uskoa, että mahdollisuudet lisätä aktiivisten jäsenten määrää ovat jossain muualla. Tutkimuksesta kävi ilmi, että haastateltavien mielikuva ja asenne olivat täysin muuttuneet ensimmäisen tapahtumaan osallistumisen jälkeen. Näin ollen, yhtenä vaihtoehtona on panostaa keinoihin, joilla saadaan jäsenet tulemaan tapahtumiin ja tutustumaan aidosti kauppakamarin toimintaan. Konkreettisina keinoina tähän on esimerkiksi erilaiset alennukset maksullisiin tapahtumiin, jolloin kynnys lähteä alenee huomatta-

vasti. Vaikka kyseinen toimenpide tuottaa organisaatiolle sillä hetkellä tappion, maksaa se itsensä takaisin, jos yrityksestä tulee aktiivijäsen ja tätä kautta käy säännöllisesti tapahtumissa.

Kriittisin vaihe on siis asiakaspolun alku. Koska mielikuva organisaatiosta voi olla alkuun hieman epävarma, on kauppakamarin syytä panostaa tähän olemalla itse aktiivinen jäsenen suuntaan. Käytännössä tapahtuma etenee siten, että jäsenen liittyttyä kauppakamarin jäseneksi, ollaan kauppakamarilta määrätyn henkilön voimin yhteydessä jäsenyritykseen. Yhteydenotossa toivotetaan jäsen tervetulleeksi ja keskustellaan kauppakamarista ja jäsenen mahdollisista odotuksista jäsenyyttä kohtaan. Lisäksi on mahdollista sopia tapaaminen, jossa kauppakamarilta henkilö menee vierailemaan jäsenen luo tai toisinpäin, kutsumalla jäsen kauppakamarin toimitiloihin. Tapaamisessa käydään asioita läpi liittyen kauppakamarin toimintaan ja jäsenyyteen liittyen. Tämä antaa positiivisen ensivaikutelman ja kuvan siitä, että kauppakamari välittää jäsenistään. Samalla kasvokkain tapahtuva kommunikointi luo enemmän luotettavuutta ja on helpompi suostutella jäsen tulemaan seuraaviin tapahtumiin mukaan, kuin esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen kautta. Tämä toimenpide koskee myös ei-aktiivisia jäseniä. Jäseniä, joiden aktiivisuus on vähentynyt tai joiden kohdalla ei ole ollut aktiivisuutta ollenkaan, voidaan säännöllisesti, esimerkiksi vuosi kerrallaan, aktivoida olemalla yhteydessä heihin. Yhteydenotossa keskustellaan vapaamuotoisesti jäsenen halukkuudesta ja tulevaisuudesta kauppakamaritoiminnassa.

Haastateltavien aktiivisuus kauppakamaria kohtaan oli kiitettävällä tasolla. Yleisellä tasolla aktiivisuutta voidaan lisätä kehittämällä esimerkiksi erillinen foorumi, johon jäsenet voivat ehdottaa omia vaihtoehtoja tulevista tapahtumista ja vaikuttaa itse siihen, mitä kauppakamari tarjoaa. Jäsenistön osallistuttamiselle tulevaisuuden suunnitteluun saadaan kauppakamari ja jäsenistö lähemmäksi toisiaan. Lisäksi omien toimintojen kehittäminen yhteistyössä jäsenien kanssa lujittaa keskinäistä suhdetta, jonka seurauksena jäsenet kokevat saavansa jäsenyydestä enemmän irti ja ovat mahdollisesti halukkaita sitä jatkamaan pidemmälle tulevaisuuteen.

5.2 Työn arviointi

Kokonaisuudessa työtä voidaan pitää onnistuneena. Työstä tuli ehjä kokonaisuus, jossa teoria tukee hyvin tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä. Tuloksista saatiin tarpeellista tietoa kauppakamarin jäsenien asiakaskokemuksista ja muutama konkreettinen toimenpide jäsenien asiakaskokemuksen parantamiseen ja asiakaspolun tukemiseen. Hyvien tuloksien takana ovat onnistuneet teemahaastattelut, johon saatiin houkuteltua tutkimuksen kannalta hyviä haastateltavia ja kerättyä heiltä laadukasta tietoa omista kokemuksistaan. Lisäksi tuloksiin vaikutti tutkijan tekemä haastattelurunko, jonka avulla saatiin haalittua oikeaa tietoa. Haastattelunrunگون tekoon tuli myös apua toimeksiantajalta, mikä takasi osaltaan myös oikean tiedon saannin. Yhtenä rajoitteena tutkimuksessa oli haastateltavien määrä ja niistä kerätty tieto. Koska yhdeksästä haastateltavasta ei saanut määräänsä enempää tutkittavaa aineistoa, ei voida täysin luotettavia yleistyksiä tutkimuksesta tehdä. Luotettava tutkimus vaatii siis isomman haastateltavien määrän.

Asiakaskokemuksen merkitys yrityksen liiketoiminnassa ja yhtenä kilpailutekijänä kasvaa koko ajan. Yrityksien on siis oltava kiinnostuneita aiheesta ja panostettava siihen, jotta pysytään kilpailijoiden tahdissa tai jopa niiden edellä. Työn antamat toimenpide-ehdotukset vaativat kuitenkin organisaatiolta nykymuodossaan joko työnjakoa tai tarvittaessa resurssien lisäämistä. Tulevaisuudessa yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voi olla esimerkiksi tutkimus, joka arvioi tämän työn onnistumista ja hyödynnettävyyttä. Käytännössä tutkimus vertailisi aktiivisia jäsenyyksiä ennen tätä työtä ja aktiivisia jäsenyyksiä tämän työn jälkeen muutaman vuoden päästä. Se miten aktiiviset jäsenet määritellään ja miten tutkimus käytännössä toteutetaan, on organisaation sisäisen asia. Jatkotutkimus kuitenkin edellyttää sitä, että tämän työn toimenpide-ehdotukset on sitä ennen otettu käyttöön.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Dodds, D. 1.8.2016. What is customer experience? [Verkkolehtiartikkeli]. The Huffington Post. [Viitattu 27.10.2016]. Saatavana: http://www.huffingtonpost.com/don-dodds/what-is-customer-experience_b_8936286.html
- Etelä-Pohjanmaan kauppakamari. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.8.2016]. Saatavana: <http://www.etela-pohjanmaankauppakamari.fi/>
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus-menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. [Verkkokirja]. Jyväskylä: Docendo. [Viitattu 20.10.2016]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances. [Verkkojulkaisu]. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Väitöskirja. Saatavana: <https://aaltoodoc.aalto.fi/handle/123456789/3515>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum. [Viitattu 21.10.2016]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [Verkkokirja]. Helsinki: Gaudeamus Helsingin University Press. [Viitattu 20.9.2016]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Keronen, K. 30.4.2015. Asiakasymmärrykseen täytyy panostaa. [Verkkojulkaisu]. Fakta. [Viitattu 13.10.2016]. Saatavana: Talentum lehtiarkistosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Korkiakoski, K. & Löytänä, J. &. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus=raha. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 24.10.2016]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 22.9.2016]. Saatavana: Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lenander, M. 29.1.2015. Moderni asiakaskokemus-järjellä perustettu, tunteella rakennettu. [Verkkojulkaisu]. ASMA-blogi. [Viitattu 26.10.2016]. Saatavana: <http://www.asml.fi/blogi/moderni-asiakaskokemus-jarielle-perustettu-tunteella-rakennettu/>

- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, P. 25.5.2016. Hyvä asiakaskokemus on hyvää liiketoimintaa. [Verkkolehtiartikkeli]. Kauppalehti. [Viitattu 11.10.2016]. Saatavana: <http://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/hyva-asiakaskokemus-on-hyvaa-liiketoimintaa>
- Muukkonen, H. 26.2.2016. Asiakaskokemus kiinnostaa jo. [Verkkojulkaisu]. Markkinointi & Mainonta. [Viitattu 28.10.2016]. Saatavana: Talentum lehtiarkistosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Niemi, L. 2015. Asiakaskokemuksella kohti suositteluhaluutta: case Sonera Yritysasiakaspalvelu. [Verkkojulkaisu]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavana: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/87467/NIEMI_LIISA.pdf?sequence=1
- Paavola, O. 29.1.2016. Digitaalinen asiakaskokemus. [Verkkojulkaisu]. Talentree. [Viitattu 27.10.2016]. Saatavana: <http://talentreeblogi.blogspot.fi/2016/01/digitaalinen-asiakaskokemus.html>
- Piispa, A. 2013. Asiakaskokemuksen kehittäminen Osuuspankissa: case Parikkalan Osuuspankki. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavana: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64492/Piispa_Anni_opinayte_2013.pdf?sequence=1
- Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Seinäjoen seudun nuorkauppakamari. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.11.2016]. Saatavana: <http://www.jcseinajoki.fi/>
- Selin, E. & Selin, J. 2013. 2. uud. p. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.
- Toivonen, M. 19.1.2016. Asiakaskokemus-paljon melua tyhjästä? [Verkkojulkaisu]. Asiakaspalvelukokemus. [Viitattu 11.10.2016]. Saatavana: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>
- Torikka, M. 8.10.2015. Asiakaskokemus kuuluu CIO:n tontille. [Verkkojulkaisu]. Tietoviikko. [Viitattu 28.10.2016]. Saatavana: Talentum lehtiarkistosta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Uski, S. 26.8.2015. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä. [Viitattu 11.10.2016]. Saatavana: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>

Zwilling, M. 10.3.2014. Customer experience is today's business benchmark. [Verkkolehtiartikkeli]. Forbes. [Viitattu 27.10.2016]. Saatavana: <http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/03/10/customer-experience-is-todays-business-benchmark/#18f33ebad5f5>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

LIITE 1 Haastattelurunko

Haastattelurunko

Esittelyt ja pohjatiedot

- Kauanko yritys on ollut kauppakamarilla jäsenenä?
- Yrityksen toimiala?
- Mikä on työkuvasi yrityksessä?

Kerro vapaasti oma tarinasi/ polku jäseneksi?

- (Apukysymykset):
- Miten liityit/yritys liittyi?
- Oliko joku suositellut kauppakamarin tapahtumia ennen kuin lähdit mukaan?
- Miten itse lähdit mukaan? yrityksen mukana vai oma syy?
- Kriittiset tekijät -> Mitkä tekijät vaikuttaneet kehittymiseen aktiivijäseneksi?
- Kysy paljon miksi, miten

Kauppakamarijäsenyys

- Kerrotko kauppakamarin toiminnasta muille? Miksi/Miten
- Keskustellaanko kauppakamarista yleisesti yrityksessä?
 - Otatko itse asian puheeksi?
- Onko omassa organisaatiossa muita aktiivisia verkostoitujia tai koulutautujia?
 - Keskusteletko/jaatteko kokemuksia keskenänne?

Tapahtumat ja tilaisuudet

- Millaisissa tilaisuuksissa olet käynyt? Miksi juuri niissä?
- Käytkö muissa tilaisuuksissa? Miksi
- Millaisia kokemuksia olet saanut tilaisuuksista?
- Miksi lähdit ensimmäisen kerran kauppakamarin tapahtumiin?

- Mikä sai lähtemään toisen kerran?
- Miten kehittäisit tapahtumia, missä olet käynyt?
- Mitkä ovat mielestäsi kiinnostavimmat toiminnot kauppakamarilla?

Tulevaisuus kauppakamaritoiminnassa.

- Miten näet kauppakamarisuhteesi jatkuvan? Miksi?
 - Millaisena näet jäsenyyden esimerkiksi viiden vuoden päästä?

Mielikuva organisaatiosta

- Mitä itse/yritys odottaa kauppakamarilta?
 - Onko jäänyt jotain puuttumaan mitä olisit kaivannut?