

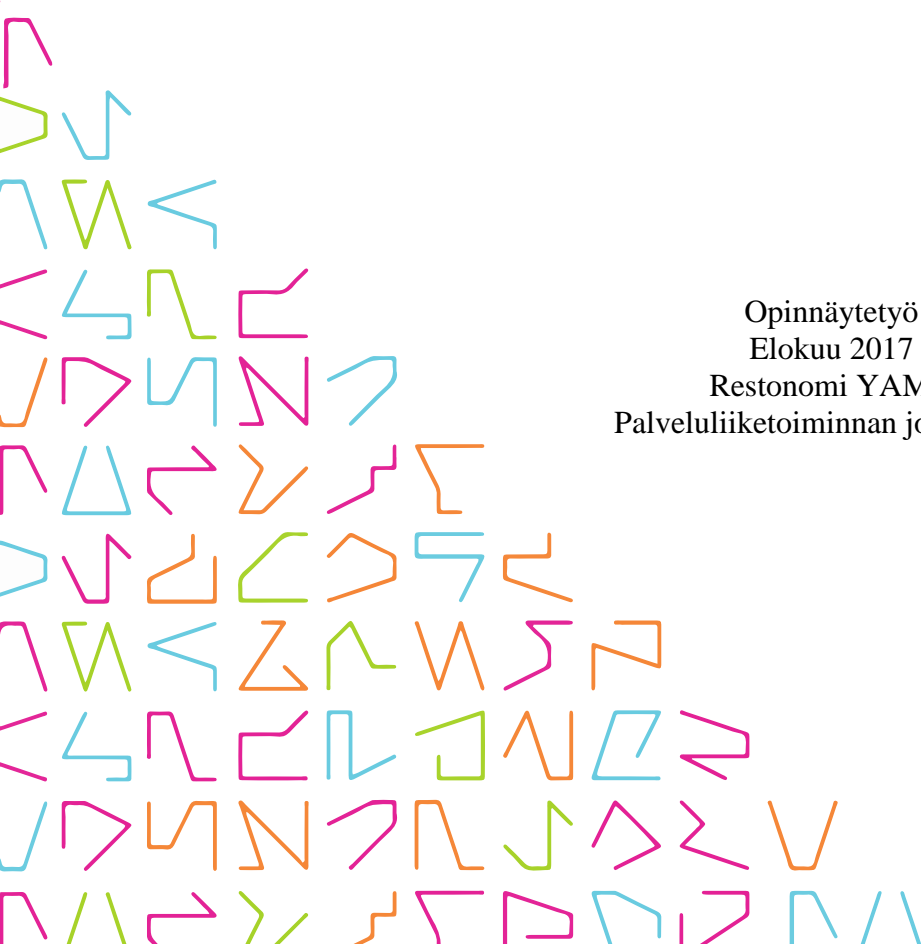


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# ASiantuntijapalveluiden Kehittäminen asiakaslähtöiseksi: Case Etelä- Suomen Maa- ja Kotitalousnaiset, Yri- tyspalvelut

Outi Penttilä

Opinnäytetyö  
Elokuu 2017  
Restonomi YAMK  
Palveluliiketoiminnan johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Restonomi YAMK  
Palveluliiketoiminnan johtaminen

PENTTILÄ OUTI:

Asiantuntijapalveluiden kehittäminen asiakaslähtöiseksi: Case Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaiset, Yrityspalvelut

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Elokuu 2017

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaisia ovat asiakaslähtöiset toimintatavat Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten Yrityspalveluissa (jatkossa käytetään MKN Yrityspalvelut). Selvitettyjen toimintatapojen avulla voidaan MKN Yrityspalveluissa palvelulla nykyisiä ja tulevia asiakkaita asiakaslähtöisesti ja laadukkaasti, asiakkaan tarpeet huomioiden sekä hyödyntäen koko ProAgria organisaation asiantuntijoita asiakastiiminä. Asiakkaiden yritystoimintaa voidaan näiden työkalujen avulla kehittää vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja asiakkaille voidaan tuottaa arvoa luova asiakaskokemus. Viitekehyksenä opinnäytetyössä oli asiakaslähtöinen toiminta sekä asiakaskokemuksen luominen.

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen toimintatutkimus. Tutkimusmenetelminä olivat ideariihä omalle työyhteisölle, teemahaastattelut MKN Yrityspalveluiden kollegoille muualla Suomessa sekä sähköisesti tehty asiakaskysely. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia ja benchmarkingia teemahaastattelun kautta.

Tutkimuksessa saatiin selville, että MKN Yrityspalveluiden asiakaslähtöisessä asiantuntijatyössä tärkeää on asiakkaan huomioiminen kokonaisvaltaisesti, jatkuva yhteistyö asiakkaan kanssa ja keskustelut hänen kanssaan. Moniammatillinen asiantuntijatyö antaa asiakkaan ongelmiin erilaisia näkökulmia ja auttaa näkemään syvemmälle asiakkaan tarpeisiin. Asiakaspalaute koetaan tärkeäksi oman toiminnan kehittämisen kannalta. Asiakkaan saama hyöty asiantuntijapalvelusta kantaa pitkään ja yritystoiminnan eri vaiheisiin. MKN Yritysasiantuntijan tulee olla asiakkaan rinnalla kulkija yritystoiminnan eri vaiheissa. Asiakkaalle arvokas asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena.

---

Asiasanat: asiantuntijatyö, asiakaslähtöinen, yhteistyö, asiakaskokemus

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master of Hospitality Management  
Master's Degree in Management of Service Business

PENTTILÄ OUTI:

Developing Specialist Services with a Customer-Oriented Approach: Case South Finland Rural Women's Advisory Organization, Business services

Master's thesis 75 pages, appendices 7 pages  
August 2017

---

The purpose of this master thesis is to examine all customer-oriented procedures and policies in South Finland Rural Women's Advisory Organization's Business services (later referred to as RWAO Business services). With these defined procedures and policies, RWAO Business services can take a customer- and quality-oriented approach in serving its current and future customers, take into account customers' needs and utilize specialists from the entire ProAgria organization as a specialist team to help the customers. Customers' businesses can be developed to respond to challenges in the future with these tools and, therefore, a value-creating customer experience is produced for the customer. The framework used in this thesis is customer-oriented operations and customer experience creation.

The thesis is a qualitative activity analysis. Chosen research methodology consisted of a think tank organized in the South Finland RWAO units, semi-structured interviews conducted with colleagues from other operational RWAO Business services units in Finland and an online questionnaire directed to customers. In addition, the research methodology included observation and benchmarking through the semi-structured interview.

The research suggests that comprehensive customer recognition, continuous co-operation with a customer and discussions with a customer play an important role in customer-oriented specialist work in RWAO Business services. Multi-professional specialist work offers different perspectives to the customer's problems and enables deeper understanding of the customer's needs. Customer feedback is seen as a key resource for developing operations further at RWAO Business services forward. The benefits gained through specialist business services create value for the customer over a long time, which includes different stages of the customer's business. Therefore, the business services specialist from RWAO needs to be present at those different stages for the customer. Valuable customer experience is created in interaction between a customer and the RWAO organization.

---

Key words: specialist work, customer-oriented, co-operation, customer experience

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2	Lähtökohdat tutkimukselle .....	7
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	8
1.4	Yritysesittely .....	8
1.5	Tutkimuksen toteutus.....	10
1.6	Tutkimuksen eteneminen .....	12
2	ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTA .....	13
2.1	Asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen .....	13
2.2	Asiakaslähtöisen yrityksen strategia, vision ja arvot .....	16
2.3	Arvon luominen .....	17
2.4	Arvolupaus.....	19
2.5	Asiakkuuksien tunnistaminen .....	21
2.6	Erilaiset myyjät .....	22
2.7	Toiminnanohjausjärjestelmä osana asiakaslähtöistä toimintaa.....	24
3	ASIAKASKOKEMUKSEN LUOMINEN .....	26
3.1	Sisäinen yhteistyö .....	26
3.2	Asiakas ja asiakaskokemus.....	28
3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	30
3.3.1	Asiakasmittarit .....	31
3.3.2	Taloudelliset mittarit ja henkilöstömittarit.....	33
4	ASIAKASLÄHTÖISEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN – CASE ETELÄ-SUOMEN MAA- JA KOTITALOUSNAISET .....	37
4.1	Toimintatutkimus.....	37
4.2	Tutkimuksen menetelmät.....	39
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	47
5.1	Ideariihen tulokset ja analysointi .....	47
5.2	Teemahaastattelun tulokset ja analysointi .....	50
5.3	Asiakaskyselyn tulokset ja analysointi .....	57
6	ASIAKASLÄHTÖISEN ASiantuntijapalvelun toimintamalli ETELÄ-SUOMEN MAA- JA KOTITALOUSNAISTEN MKN YRITYSPALVELUISSA.....	62
6.1	Moniammatillinen yhteistyö .....	62
6.2	Markkinointi ja viestintä.....	64
6.3	Asiakasprosessi .....	65
6.4	Yhteydenpito asiakkaan kanssa .....	68

6.5	Asiakaspalautteen kysyminen.....	69
6.6	Asiakaskokemuksen luominen .....	70
6.7	Asiantuntijapalveluiden kehittäminen .....	71
7	POHDINTA.....	73
	LÄHTEET.....	76
	LIITTEET .....	79
	Liite 1. Teemahaastattelu .....	79
	Liite 2. Asiakaskyselyn saate .....	80
	Liite 3. Asiakaskysely 1(4).....	81
	Liite 4. Asiakaslähtöinen toimintamalli Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten Yrityspalveluissa.....	85

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yrityksen menestyminen asiakkaan aikakaudella on kiinni yrityksen kyvystä luoda asiakkaalle arvokas kokemus. Yrityksen tuleekin miettiä kokonaisvaltaisesti lähestymisensä asiakasta kohtaan niin strategian, johtamisen, kohtaamisten, mittaamisen kuin yrityskulttuurin suhteen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 16.)

Palvelun tuottaminen ja ajoittaminen juuri oikeaan aikaan asiakkaalle on koettu haasteelliseksi maaseudun yritystoiminnassa. Asiakkaan näkökulmasta yksi luokku on kateissa – luokkuja on joko liikaa tai ei yhtään. Oli asiakas sitten yritys tai maaseudun asukas, lähtökohtana tulee olla, että asiakkaaseen luotetaan ja asiakas tulee ymmärretyksi ja arvostetuksi. Asiakaspalvelun ja asiakaskohtaamisen parantaminen tarkoittaa uusia tapoja tavoittaa asiakas sekä muutosta kokonaisuutena palvelutarpeiden tunnistamisessa ja ajoittamisessa. Julkisten toimijoiden on uitava sinne, missä asiakkaat luontevasti ovat ja etsittävä oikeat toimijat ideoiden ja ongelmien äärelle sähköisiä kanavia hyödyntäen. (Maaseudun teesit 2014, 10.)

Palveluja kehittävien yritysten kilpailukykyiselle menestymiselle on keskeistä hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitys, innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Yksi tapa kehittää palveluja on niiden tuotteistaminen. Asiantuntijapalvelujen kehittämiseen ja tuotteistamiseen ei sovi perinteinen teollinen tuotteistaminen. Uusien palvelujen kehittäminen on tärkeää yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Palveluinnovaatio on uusi tai merkittävästi uudistettu palvelu, joka tuo kehittäjälleen hyötyä ja on toistettavissa useille asiakkaille. Palveluinnovaation uutuusarvo voi liittyä asiakkaalle tuotettuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen tai tapaan tuottaa palvelu. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2011, 3 -4.)

Tuotteistaminen on palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Tuotteistaminen yhtenäistää palvelutoimintaa, tuo toistettavuutta ja tehokkuutta sekä luo arvoa niin palvelun tarjoajalle kuin asiakkaallekin. Asiakaskohtainen räätälöinti kuuluu palvelun luonteeseen. Tuotteistaminen tuleekin tehdä niin, että saadaan

palveluyrityksestä esille hiljainen tieto sekä voidaan todeta, että tiedon ja osaamisen yhtenäistäminen tulee myös asiantuntijoiden ja koko työyhteisön hyödyksi. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 56.)

Yrityksen kilpailuetu, joka on luotu asiakaskokemuksen avulla, on pysyvää ja huonosti kopioitavissa. Yrityksen sisällä luodut toimintamallit ovat yksilöllisiä ja yrityskohtaisia. Jokainen yritys ja sen asiakaskunta on omanlaisensa, ja tämä vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. (Mäntyvaara 2016.) Löytänä & Kortesus (2011, 49) toteavat, että asiakaskokemuksen tulee tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Tämän asiakaskokemuksen perusteella asiakas palaa uudelleen. Hyvän asiakaskokemuksen perusteella asiakas ottaa itse yhteyttä yritykseen, yrityksen ei tarvitse paljoakaan markkinoida itsenään.

## **1.2 Lähtökohdat tutkimukselle**

Työpaikkani ProAgria Etelä-Suomi ry on kehittämässä palvelutoimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaiden tarpeiden ratkaisemista myynti- ja asiakaspalvelutyössä on kehitetty sekä toimintatapoja on laajennettu asiakastiimityöskentelyssä. Käyttöön otettu uusi toiminnanohjausjärjestelmä tukee asiakaslähtöistä toimintaa. Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten Yrityspalveluiden (jatkossa käytetään MKN Yrityspalvelut) toimintaa ja tuotteita on kehitetty ProAgria Etelä-Suomen palvelutoiminnan kehittämisen kanssa yhdessä. Palvelutoimintojen tulisi täydentää toisiaan ja asiantuntijoiden sisäistä verkostoitumista tulisi kehittää.

Maaseudun toimintaympäristö muuttuu ja tämä asettaa haasteen pystyä tuottamaan asiakkaille ne palvelut, joita he tarvitsevat. Tarjottavilla palveluilla tulisi myös pystyä luomaan asiakkaille vielä enemmän lisäarvoa. Toimintaympäristön muuttuminen uudistaa myös asiakaskuntaa. Palveluja ja tuotteita on kehitetty asiakaslähtöisesti, mutta tätä toiminnan kehittämistä tulee terävöittää, jotta toiminta olisi kustannustehokasta ja asiakaslähtöistä tuottaen asiakkaalle asiakaskokemuksen, joka saa hänet käyttämään palveluja uudelleen.

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyössä selvitetään millainen toimintamalli palvelee Etelä-Suomen MKN Yrityspalvelua asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyössä selvitettyjen toimintatapojen avulla voidaan MKN Yrityspalveluissa toimia niin, että nykyisiä ja tulevia asiakkaita pystytään nykyistä paremmin palvelemaan asiakaslähtöisesti, laadukkaasti, asiakkaan tarpeet huomioiden, hyödyntäen koko ProAgria organisaation asiantuntijoita asiakastiiminä. Asiakkaiden yritystoimintaa voidaan näiden työkalujen avulla kehittää vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja asiakkaille voidaan luoda ainutlaatuinen asiakaskokemus. Laadittujen toimintatapojen avulla voidaan asiantuntijoiden työkuormaa tasata. Taustalla kehittämisessä on myös asiakkuuksien varmistaminen ja vahvistaminen sekä asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen.

Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössäni on

- asiakaslähtöinen asiantuntijatyö - miten ja millaista asiakaslähtöistä toimintaa voidaan toteuttaa MKN Yrityspalvelussa
- mitä on se erityinen asiakaskokemus, joka voidaan asiakkaille luoda.

Viitekehyksenä opinnäytetyössä on asiakaslähtöinen toiminta sekä asiakaskokemuksen luominen.

Tutkimuskysymyksenä selvitetään ProAgria Etelä-Suomi ry:n ja MKN Yrityspalveluiden nykyinen toiminta sekä palveluprosessien nykyinen kulku. Uuden toimintamallin on tarkoitus tuottaa nykyisille asiakkaille parempaa ja laadukkaampaa palvelua hyötyä heidän tarpeeseensa.

### 1.4 Yritysesittely

ProAgria tarjoaa palveluja ja osaamista maatalouden sekä yritystoiminnan kilpailukyvyyn kehittämiseen. ProAgria tuottaa jäsenilleen ja asiakkailleen palveluja, joista saa mahdollisimman paljon lisäarvoa, laatua, kilpailukykyä ja kannattavuutta. Toimintatapa on kumppanuus yhtymän jäsenten ja asiakkaiden kanssa. Toimintaperiaatteena ovat asiakas-



lähtöinen räätälöinti ja laajat kokonaisuudet. Palvelut räätälöidään asiakkaan tarpeista tavoitteidensa toteuttamiseksi, kannattavuuden parantamiseksi ja kilpailukyvyn rakentamiseksi (ProAgria 2017.)

Maa- ja kotitalousnaiset on valtakunnallinen ruuan, maaseutumaiseman sekä yrityspalveluiden asiantuntijajärjestö sekä maaseutuhenkisten ihmisten suuri ja aktiivinen verkosto. Maa- ja kotitalousnaisten ruoka-asiantuntijat (MKN Ruokaneuvot) tarjoavat asiantuntijapalveluja, koulutusta ja neuvontaa ruokaan liittyvissä asioissa. Maisema-asiantuntijat (MKN Maisemapalvelut) tarjoavat maiseman- ja luonnonhoitoon liittyviä suunnittelu- ja asiantuntijapalveluja edistään mm. avoimen kulttuurimaiseman hoitoa, maatalousluonnon monimuotoisuutta ja rantojen kunnostamista. Yritysasiantuntijoiden (MKN Yrityspalvelut) tehtävänä on edistää maaseudun elinvoimaisuutta tuottamalla erilaisia palveluja erityisesti maaseudun mikro- ja pk-yrityksille. Asiakkaina ovat erityisesti ruoka-, matkailu-, elintarvike- ja hyvinvointipalveluja tarjoavat yritykset. (Maa- ja kotitalousnaiset 2017.)

Maa- ja kotitalousnaisten yrityspalveluiden tavoitteet pohjautuvat koko järjestön strategisiin avaintavoitteisiin. Strategiset avaintavoitteet ovat:

- arvon tuottaminen jäsenille, asiakkaille ja yhteiskunnalle
- tunnettuuden ja myönteisen mielikuvan kasvattaminen
- vetovoimaisuuden ja yhteisöllisyyden lisääminen
- taloudellisesti kannattavan toiminnan vahvistaminen.

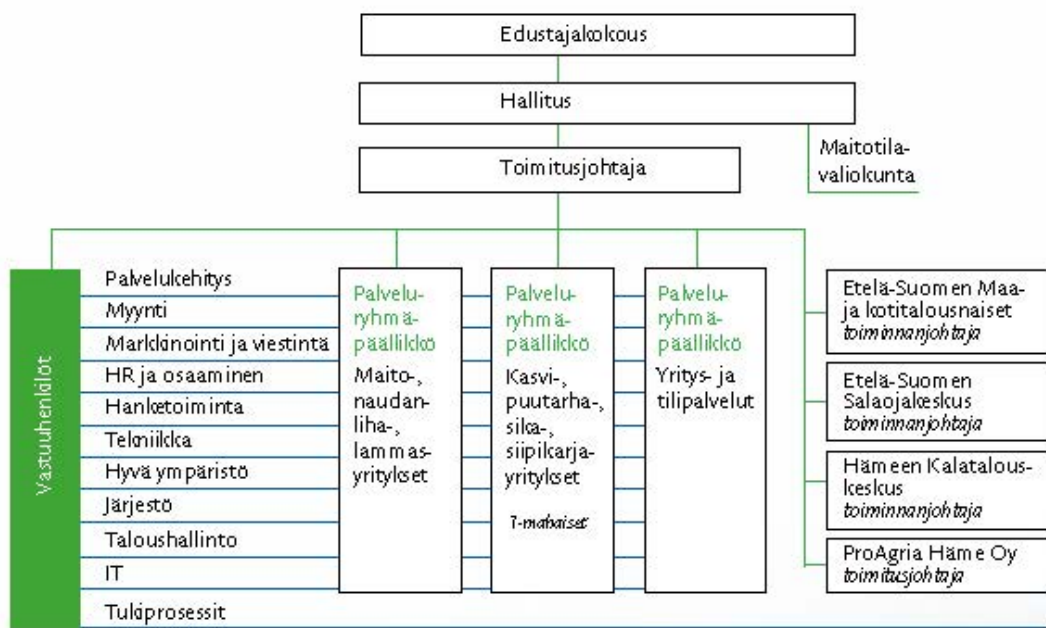
(Hellstedt 2017.)

Alueelliset ProAgria Keskukset, joita on 11 kpl, muodostavat yhdessä ProAgria Keskusten Liiton kanssa suomenkielisen maaseudun asiantuntijaorganisaation. Maa- ja kotitalousnaisten Keskus on järjestön valtakunnallinen keskusjärjestö, jolla on 11 alueellista maa- ja kotitalousnaisten piirikeskusta ympäri Suomen. Maa- ja kotitalousnaiset toimii yhdessä ProAgrian kanssa.

ProAgria Etelä-Suomi ry muodostettiin vuonna 2013, jolloin yhdistyivät Etelä-Karjalan, Hämeen, Kymenlaakson, Pirkanmaan ja Uudenmaan ProAgria Keskukset. Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaiset yhdistyivät samanaikaisesti osaksi ProAgria Etelä-Suomi ry:tä (kaavio 1.) Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten toimihenkilöitä on kaikkiaan 12. Toiminnanjohtajan lisäksi on kaksi ruoka-asiantuntijaa, kolme ruoka- ja yritysasiantuntijaa,

yksi yritysasiantuntija sekä viisi maisemasuunnittelija, ympäristöasiantuntijaa. ProAgria Etelä-Suomella on asiantuntijoita noin 130 henkilöä, joiden osaamisalueina ovat mm. maidontuotanto, kasvintuotanto, kotieläintuotanto, lammastuotanto, puutarha- ja erikoiskasvituotanto, omistajanvaihdos, yrityspalvelut, strateginen johtaminen, talous, rakentaminen, verotus, energia, tilipalvelut, luomu, sikatalous, lihanauta- ja emolehmätuotanto, elintarvikkeiden vienti, kalatalous, salaojitus ja viljelijöiden työterveys.

ProAgria Etelä-Suomen organisaatio



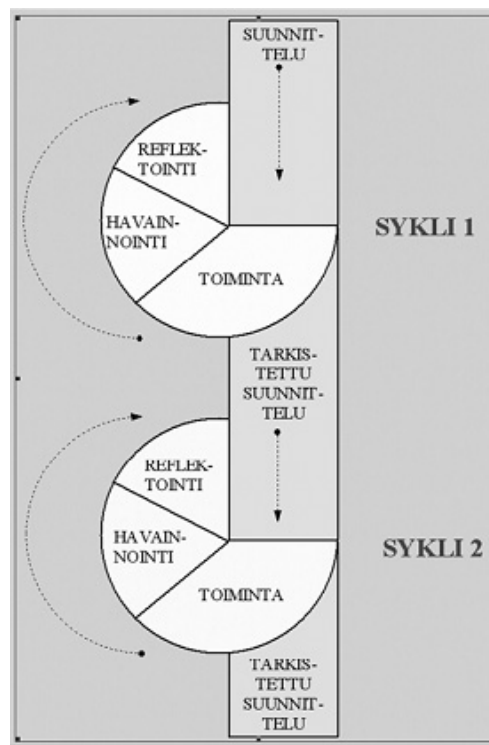
KAAVIO 1. ProAgria Etelä-Suomi ry organisaatiokaavio (ProAgria Etelä-Suomi 2015)

## 1.5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Laadullisessa menetelmässä on tarkoitus hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnittelua. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia sekä osallistuu toimintaan. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat oleellisia, niiden avulla voidaan tehdä johtopäätökset tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta voidaan lisätä tutkimalla aihetta useammasta näkökulmasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

Opinnäytetyön lähestymistapana on toimintatutkimus, koska tarkoituksena on samanaikaisesti tutkitun tiedon tuottaminen sekä käytännön muutoksen aikaansaaminen. Tutkimuksen kohteena on ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen vieden muutos käytäntöön ja sitä arvioiden. Toimintatutkimuksen lähestymistapana on kiinnostus siitä, miten asioiden pitäisi olla, ei vain siitä, miten ne ovat. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen ja kehittämisen kohteena ovat muun muassa työyhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja tarkkailevaa. (Ojasalo ym. 2014, 37, 58.)

Toimintatutkimus etenee Ojasalo ym. (2014, 60) suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Jokaista tutkimuksen vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. Linturin (2003) kuvaama toimintatutkimuksen prosessi (kuvio 1) tuo hyvin esille syklimäisen toiminnan kehittämisen tarkastetun suunnitelman avulla.



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2003)

## 1.6 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen johdannossa on esitelty tutkimuksen taustaa ja lähtökohdat, tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä yritysesittely. Luvussa kaksi on teorialähteiden avulla selvitetty asiakaslähtöistä toimintaa ja mitä sen toteuttaminen vaatii organisaatiolta. Luvussa kolme on asiakaskokemuksen luomisesta teoriaa sekä miten asiakaskokemusta johdetaan ja mitataan. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen menetelmät ja tutkimuksen toteutus. Luku viisi kertoo tutkimusmenetelmien; ideariihä, haastattelu ja asiakaskysely käytön ja tutkimuksen tulokset. Luvussa kuusi selvitetään, miten asiakaslähtöistä toimintaa Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten MKN Yrityspalveluissa voidaan toteuttaa. Asiakaslähtöisen toiminnan malli on koottu yhteen liitteeseen neljä. Pohdinta osuudessa esitellään työn johtopäätökset, kehittämissuositukset, luotettavuus ja tutkimuksen toteutuksen pohdinta. Lähteet -osuuksessa on esitetty tutkimuksessa käytetyt lähteet aakkosjärjestyksessä. Tutkimuksen lopussa on liitteet; haastattelun lähete, haastattelukysymykset, asiakaskyselylomake sekä asiakaslähtöisen toiminnan malli Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten MKN Yrityspalveluissa.

## 2 ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMINTA

Asiakkaiden tarpeet ovat erilaistuneet viime vuosina, enää asiakas ei osta vain yhtä ainoaa palvelua. Hänellä saattaa olla monia erilaisia tarpeita joita hän ei itse tiedosta. Asiakkaan ongelma, mihin ratkaisua haetaan, on usein se pinnalla näkyvä. Kun asiantuntija tarkastelee ongelmaa enemmän yhdessä asiantuntijaorganisaation kollegojen kanssa, löytyy useampia ongelmakohtia, jotka tuottavat asiakkaalle enemmän hyötyä. Asiakas saa enemmän mahdollisuuksia omaan liiketoimintaansa ja sen kehittämiseen. Tällaisen palvelun myötä asiakas saa ainutlaatuisen asiakaskokemuksen. Tuotokeskeisessä myyntitoiminnassa asiakas saisi vastauksen kyllä tarpeeseensa, mutta ei laajempaa näkemystä. Asiakaslähtöinen myyntitoiminta haastaa perinteisen myyntityön ja – menetelmät, perinteisen ammattiosaamisen sekä johtamistavat muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Asiakkailta on mahdollisuus valita erilaisista vaihtoehdoista se, joka on heille paras. Myyntiorganisaatioiden ja asiantuntijaorganisaatioiden tulee mieltä omaa osaamistaan ja toimintaansa siihen suuntaan, miten saadaan parhaiten palveltua vanhoja asiakkaita ja asiakassuhteita, sitoutettua heidät pitkäkestoisempaan asiakassuhteeseen sekä löytää uusia mahdollisuuksia asiakkuuksiin.

### 2.1 Asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen

Asiakas ei osta ominaisuuksia vaan ratkaisuja tarpeisiinsa (Selin & Selin 2013, 20). Myyntityö nykyisin ja tulevaisuudessa on asiakkaan ongelmien kokonaisvaltaista ymmärtämistä sekä asiakkaalle lisäarvoa tuottavien ratkaisujen myymistä. Tavoitteena on saada asiakkaalle lisäarvoa, josta ei tällä hetkellä vielä ole tietoa. Asiakkaalle myydään fyysisten tuotteiden lisäksi aineettomia, asiakkaalle arvoa tuottavia ominaisuuksia. Myyjän tulee tuntea asiakassuhteen menneisyys, jotta osataan vastata asiakkaan tulevaisuuden tarpeisiin. Myyjän tehtävänä onkin asiakassuhteen hoitaminen ja etsiä asiakkaalle uusia, lisäarvoa tuottavia keinoja erottautua kilpailijoista. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 14.) Yli puolet asiakaskokemuksesta on asiakkaan tunnetta, että hänen asioistaan ja ongelmistaan ollaan aidosti kiinnostuneita. Asiakkaan tekninen palveleminen ei enää riitä, asiakkaan kanssa työskentelevien tulee olla entistä enemmän asiakkaan puolella. (Korkiakoski 2016.)

Asiakassuhteiden johtamisen ydin on asiakkaan arvotuotantoprosessin hyvä tunteminen ja suhtautuminen asiakkuuteen prosessina. (Selin & Selin 2013, 29.) Storbackan ja Lehtisen (2006, 25) mukaan tarjotaan asiakkaalle jotain sellaista, että asiakkuudesta on hyötyä asiakkaalle hänen omassa arvontuotannossaan. Hellman ja Värilä (2009, 26–27) toteavat, että asiakkaasta tulee arvon tuottaja sekä arvon lähde ja entisestä arvontuottajasta eli tuotteesta tulee resurssi. Toiminta keskitetään asiakkaisiin ja tulosta arvioidaan asiakassuhteiden, asiakaskannan ja niiden kehittymisen kannalta. Tuote tai palvelu nähdään resurssina halutun asiakastuloksen saavuttamiseksi.

Ajattelun muuttaminen asiakaslähtöiseksi vaatii ajattelun muuttamisen pois tuotelähtöisestä toiminnasta. Myytävä tuote tai palvelu tunnetaan ja osataan myydä se asiakkaalle. Myytävän tuotteen tuottama lisäarvo asiakkaalle vaatii vielä selkeämpää määrittelyä. Asiakaslähtöisen toiminnan ytimenä on mitä lisäarvoa yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuus asiakkaalle tuottaa. Kun tuotetta tai palvelua ajatellaan prosessina, huomioidaan tapahtuma kokonaisuutena kaikkine asiakaskohtaamisineen. Tämän prosessin pilkkomisen ja auki kirjoittamisen myötä voidaan löytää ne kohdat, joilla asiakkaalle tuotetaan lisää arvoa ja yritys voi paremmin sitouttaa asiakasta yritykseen. Tuotetta tuleekin tarkastella asiakkaan ja asiakassuhteen näkökulmasta. Miettimällä myös asiakkaan kannattavuutta yritykselle, voidaan kehittää asiakaslähtöistä kehittämistyötä sekä omien toimintaprosessien kehittämistä. Astumalla asiakkaan saappaisiin voi toimintaa miettiä asiakkaan silmin. Tämä auttaa luomaan tuotekokonaisuuksia asiakkaan tarpeista lähtien. (Selin & Selin 2013, 18–19.)

TAULUKKO 1. Tuotelähtöisen ja asiakaslähtöisen ajattelun eroja (Selin & Selin 2013, 19, mukaeltu)

Tuotelähtöinen ajattelu	Asiakaslähtöinen ajattelu
- haetaan tuotteelle asiakkaita	- haetaan asiakkaalle ratkaisuja
- tuotteen kannattavuus	- asiakkaan kannattavuus
- tuotekehitys	- asiakassuhteen kehitys
- tuotteen ominaisuudet	- asiakkaan toimintatyöli
- tuotteen ikä	- asiakassuhteen ikä
- jakelukanavat	- asiakkaan asiointikanavat
- markkinaosuus	- asiakasosuus
- tuotteen myynti	- asiakkaan ostot
- tuotteen myynnin lisääminen	- asiakassuhteen syventäminen

On hyvä miettiä, millainen prosessi tulee käydä, jotta saadaan sitoutettua vakioasiakas paremmin yritykseen tai miten uudesta asiakkaasta saadaan vakioasiakas (taulukko 1). Tuote tulee miettiä sellaiseksi, että se soveltuu parhaiten asiakkaan tarpeisiin. Ajattelussa korostuu asiakkaan luonne ja tarve mihin hän haluaa ratkaisun. Asiakassuhteen elinkaarta tulee hoitaa, jotta siitä saadaan jatkuva ja sitä voidaan vahvistaa. On tärkeää tunnistaa miten yrityksen myyntiprosessi ja – kanavat toimivat asiakkaan käyttämien ostoprosessien kanssa. Nykyisin käytetään erilaisia asiointitapoja ja tunnistamalla ne asiakkaiden kohdalla, saadaan asiakas helpommin ymmärtämään tarjontaa. Tärkeää on ymmärtää oman myyntiprosessin soveltuminen asiakkaan ostoprosessiin. Seuraamalla asiakkaan ostoja ja ymmärtämällä asiakkaan ostoprosessi, voidaan yrityksen prosesseja muokata sellaisiksi, että ne palvelevat asiakasta mahdollisimman hyvin. Tällöin päästään asiakassuhteessa pidemmälle ja asiakassuhteesta tulee syvempi. Yrityksen omia toimintatapoja tulee kehittää niin, että niillä voidaan rakentaa parempia kumppanuussuhteita asiakkaiden kanssa. (Selin & Selin 2013, 20–21.) Kuusela ja Rintamäki (2002, 63) mukaan kilpailuedun saavuttamiseksi yritysten on tunnettava ja ymmärrettävä, millaisia hyötyjä asiakas ajattelee saavansa yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden käytöstä. Tunnistamalla yrityksen asiakasryhmät voidaan näitä asiakaslähtöisen ajattelumallin prosesseja hyödyntää paremmin useammalle asiakkaalle.

Selin & Selin (2013, 58) toteavat, että asiakaslähtöiset yritykset toimivat kiinteästi asiakkaan kanssa tuottaen hyödyn suoraan asiakkaan prosesseihin. Asiakas saa vastauksen ja lisäarvon omaan toimintaansa. Jatkossakin hän ottaa yhteyttä asiakaslähtöiseen ja tuttuun

toimijaan. Kilpailija voi kopioida tuotteen, mutta asiakaslähtöisyyteen perustuva toiminta ei ole kopioitavissa. Saman alan yritykset voivat sijaita lähekkäinkin, mutta heidän kesken ei synny varsinaista kilpailua, koska yritysten menestystekijät eivät ole samat.

## 2.2 Asiakaslähtöisen yrityksen strategia, vision ja arvot

Organisaation strateginen perusta on organisaation johtamiseen yhdessä luotu runko. Yrityksen strateginen perusta rakentuu kolmesta peruspilarista: visiosta, arvoista ja toiminta-ajatuksista. Arvot kertovat, mitkä ovat toimintaa ohjaavat periaatteet. Toiminta-ajatus kertoo miksi yritys on olemassa. Arvot ovat sisäisiä toimintaa ohjaavia periaatteita, ne voivat olla näkyvinä tai näkymättömissä. Arvojen tulee ohjata käytännön työssä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä. (Tuomi & Sumkin 2010, 50–51.)

Visio voidaan ymmärtää yritysmaailmassa yrityksen tulevaisuuden mielikuvana tai tahtotilana. Jotta yrityksen visio on toimiva, tulee se miettiä yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa keskustellen mikä on tulevaisuutemme ja millaisia haluamme tulevaisuudessa olla. Näiden ajatusten pohjalta kirjoitetaan yrityksen visio. Visio voidaan luoda esimerkiksi kolmen vuoden päähän. Millainen yritys haluaa olla kolmen vuoden kuluttua. Tällöin visio on hyvä tarkistaa vuosittain ja tehdä toimintaan korjauksia tarpeen mukaan. (Selin & Selin 2013, 67, 69–70.)

Selin ja Selin (2013, 150) kehottavat liiketoimintaa asiakaslähtöisesti suunniteltaessa miettimään operatiiviseen asiakastyöhön visio, tavoitteet ja strategia. Tavoitteet ja tahtotila saattavat olla erilaisia eri kohderyhmien kanssa, joten ne tulee määritellä kohderyhmien mukaan. Kuusela ja Rintamäen (2002, 128) mukaan asiakkaan kokeman arvon merkityksen sisäistänyt yritys hahmottaa selkeämmin oman liiketoimintansa kokonaisuutena suhteessa kilpailuun. Yrityksen strategian tulee määritellä millaisia, asiakkaan kannalta merkityksellisiä hyötyjä halutaan tarjota ja mitä uhrauksia se vaatii asiakkaalta. Kun yritys tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet, voidaan asioinnin hyötyjä ja uhrauksia verrata kilpailijoihin. Asiakkaan kokemaan arvoon perustuva toimintatapa kertoo asiakkaiden ostokäyttäytymisestä enemmän kuin tuoteominaisuuksien tasolla tapahtuva vertailu.

Yritysten tulee tunnistaa, keitä heillä on töissä, miksi yhdessä tehdään kyseistä liiketoimintaa ja samalla oivaltaa millaiseksi yrityksen tulisi kehittyä. Nämä oivallukset tulisi



voida kiteyttää yrityksen missioon, visioon ja arvoihin. Yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen arvoa vasta kun nämä asiat ovat kunnossa. Kuluttajat arvostavat yritysten panostusta ihmisten hyvinvointiin. Yrityksen näkökulmasta markkinoinnin tulee olla henkistä ja ihmiskeskeistä. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 37.) Ojala ja Pöysti (2012, 242) toteavat myös, että tulevaisuuden työpaikan arvot liittyvät ihmisiin ja osaamiseen, yhteisöllisyyteen ja auttamiseen.

Fischer ja Vainio (2014, 97, 166) korostavat, että työyhteisössä tulee arvojen määrittämisen lisäksi keskustella auki, mitä yrityksen arvot kullekin merkitsevät ja avattava ne niin, että jokaisella työntekijällä on oma käsityksensä yrityksen arvoista. Yhdessä saadaan aikaiseksi se, miten yrityksen arvot näkyvät päivittäisessä toiminnassa. Palveluliiketoiminnassa on kyse arvostuksen tuottamisesta toisille niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella.

### **2.3 Arvon luominen**

Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 54). Asiakas ja yritys toimivat asiakkuudessa yhdessä, jolloin molemmille syntyy arvoa. Arvon syntyminen tulee vuorovaikutuksessa toisen kanssa, aina ei ole kyse rahan tai sen vastineen vaihdannasta. (Korkman & Arantola 2009, 25.) Arvo syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosessissa, kun asiakkaat hyödyntävät ostamaansa ratkaisua. Asiakkaat etsivät ratkaisuja, joita voivat käyttää niin, että saavat niistä arvoa jokapäiväiseen elämäänsä. Näitä toimintoja voidaan nimittää asiakkaiden arvontuotantoprosessiksi. Asiakkaiden saama arvo syntyy palvelusta, jonka se kokevat saavansa palvelua tuottaessa. (Grönroos 2009, 25.) Hänti ym. (2016, 48) toteaa asiakkaan saavan arvoa ratkaisusta pitkän aikaa. Arvoa on myös se, mitä asiakas ratkaisulta haluaa ja onko asiakas ratkaisuun tyytyväinen. Selin ja Selin (2013, 30) mukaan asiakaslähtöisessä toiminnassa on kyse lisäarvosta ja hyödyistä, jota asiakkaalle tarjotaan, ei tuotteesta tai palvelusta.

Tuulaniemi (2013, 30–32) toteaa organisaation perustehtävän olevan arvon luominen asiakkaille. Yrityksen omistajat määrittelevät millaisessa liiketoimintaympäristössä yritys haluaa toimia ja sen myötä millaista arvoa yritys haluaa tuottaa asiakkailleen. Arvo tarkoittaa hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Tämä suhde saattaa olla taloudellisen arvon

lisäksi ne uhraukset, joita asiakas hankinnan eteen tekee. Arvo on aina suhteessa aikaisempiin kokemuksiin ja siihen mitä asiakas arvostaa. Arvo voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Laadullista arvoa ovat esimerkiksi muotoilu tai asiakaskokemus, määrällistä arvoa hinta tai tekninen laatu.

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 18–20) ovat koonneet asiakkaalle luotavan arvon muodot neljään tyyppiin: Taloudellinen arvo, Toiminnallinen arvo, Symbolinen arvo ja Emotionaalinen arvo (kuvio 2). Asiakas itse muodostaa arvon samoin kuin hän muodostaa saamansa asiakaskokemuksen. Yrityksen toiminta tai tuotteet ovat edellytyksiä arvon muodostamiselle.



KUVIO 2. Asiakkaalle luotavan arvon muodot (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 18 muokattu)

Löytänä ja Korkiakosken (2014, 19–20) mukaan asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin:

- **Taloudellinen arvo** on suoraviivaisin ja selkein hahmottaa. Tarjoukset ja alennukset kuuluvat tähän arvoon, asiakas haluaa edullista hintaa ja pieniä kustannuksia. Taloudellinen arvo on kenen tahansa helppo kopioida.
- **Toiminnallinen arvo** tulee asiakkaalle esille säästönä ajassa ja vaivassa. Fokuksena on toimintavarmuus ja – luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu. Toiminnallinen arvo voidaan kopioida helposti ja sen ylläpitäminen ja muokkaaminen suuremmaksi on vaikeaa.

- **Symboliset arvot** ovat mielikuviin ja brändeihin sekä asiakkaan persoonan ilmaistamiseen ja sen kautta saatuihin hyötyihin. Asiakas kokee kuuluvansa samaan joukkoon, heimoon, muiden samaa palvelua tai tuotetta käyttävien kanssa. Brändi on ollut tehokas yhtenä kilpailukeinona, mutta sen osuus on vähentynyt. Brändin tuottama arvo koetaan liialliseksi lupaukseksi, joka jää lunastamatta.
- **Emotionaaliset arvot** liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. Tuote tai palvelu antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntea jotain uutta. Tuotteet ja palvelut on suunniteltu juuri asiakkaalle uniikkeiksi ja persoonallisiksi. Emotionaalinen arvo vaatii systemaattista ja kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ja sen johtamista sekä pitkäjänteistä työskentelyä.

Kaikkiin tuotteisiin ja palveluihin liittyvät edellä mainitut arvon muodot jossain mielessä. Arvojen tulee linkittyä oleellisena osana yritysten toimintaan, siihen millaisia kokemuksia halutaan asiakkaille tarjota nyt ja tulevaisuudessa. Emotionaalista arvoa asiakaskokemukseen tuottamaan suuntautuneet yritykset ovat asiakkaan aikakaudella menestyviä. (Löytänä ja Korhonen 2014, 20.)

## 2.4 Arvolupaus

Yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. Arvolupaus määrittää miten erotutaan kilpailijoista kertoen samalla mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Asiakas ymmärtää mitä hänelle ollaan tarjoamassa. Arvolupaus

- määrittelee ja kuvaa tuotteen
- määrittelee kenelle tuote on tarkoitettu
- kertoo asiakashyödyn
- kuvaa tuotteen erottautumistekijät ja sen miksi tuote on ainutlaatuinen

Asiakas muodostaa käsityksensä arvosta, jonka hän saa, odotuksiansa ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella. (Tuulaniemi 2013, 33.)

Arvo, jonka asiakas kokee, muodostuu todellisuudessa yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa huomioiden eri kanavat ja kohtaamiset (asiakaspalvelu, internet, tuotteet, palvelut, tilat ja ympäristöt). Yritykselle asiakkaan arvo tulee esille siinä, kuinka usein asiakas käyttää yrityksen tuotteita, kuinka paljon hän rahaa kuluttaa ja miten kannattava asiakas on toimintansa perusteella yritykselle. (Tuulaniemi 2013, 33.)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 23) mukaan yrityksen arvolupauksen tulisi vastata kysymyksiin

- Millaista arvoa tuotamme asiakkaillemme?
- Mihin asiakkaan ongelmaan haemme ratkaisua?
- Mitä asiakastarvetta tyydytämme?
- Millaista tuotekoontia tarjoamme eri asiakasryhmille?

Arvontuotantoprosessissa ovat Osterwalder ja Pigneur (2010, 23–25) mukaan mukana seuraavat elementit (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Arvontuotantoprosessin elementit (Osterwalder & Pigneur 2010, 23–25, mukaeltu)

Arvon elementti	Selitys
Uutuusarvo	Uutuusarvo ei ole kovin kestävä
Saavutettavuus	Helpottaa asiakkaan pääsyä palvelun tai tavaran luo
Muotoilu	Muotoilua voi arvioida henkilökohtaisesti, sen merkitystä on vaikea mitata
Tekemisen helpottaminen	Tunnistetaan ja helpotetaan asiakkaan pääsy palvelun luo
Erilaiset ominaisuudet	Tuotteisiin ja palveluihin voidaan lisätä uusia ominaisuuksia.
Brändi ja status	Auttavat tekemään päivittäisiä valintoja
Hinta	Voi vaihtoarvon määrittäjänä luoda asiakkaalle arvoa. Ei ole sama asia kuin asiakkaan kokema arvo.
Säästö	Esimerkiksi itsepalvelu auttaa säästämään ajassa ja kuluissa.
Riskien pienentäminen	Esimerkiksi takuu, joka pienentää asiakkaan hankintariskiä.
Räätälöinti	Tuote rakennetaan asiakaskohtaisesti.
Helppokäyttöisyys	Tunnistamalla asiakkaan tarpeet ja käyttötilanteet, voidaan suunnitella tuote tai palvelu vastaamaan niitä.

## 2.5 Asiakkuuksien tunnistaminen

Asiakas on käsitteenä laaja, ja se tulee selkeyttää koko henkilöstölle. Asiakas on viime kädessä se, joka on yrityksen toiminnan ja kehityksen rahoittaja. Asiakkuus saattaa olla pirstaloitunut, joten yrityksen on hyvä tunnistaa erilaiset asiakkuudet ja sen kautta asiakasrakenne. Kun erilaiset asiakkaat on tunnistettu, voidaan selkeyttää heidän tarpeet ja vastata juuri niihin. (Selin & Selin 2013, 15–16.) Asiakaskokemuksen johtamisessa segmentointi on tärkeä seikka, jotta voidaan luoda personoituja asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 84).

Asiakaskuntaa voidaan analysoida Häntin ym. (2016, 64–67) mukaan ostokäyttäytymisen, ostopotentiaalin, asiakkuuden koko elinkaaren tuoman arvon, asiakkuusvoiman, asiakaskannattavuuden tai reklamaatioiden perusteella.

- **Ostokäyttäytymisen** perusteella tarkastellaan millä perusteella asiakas tekee ostopäätökset tai mihin tarkoitukseen he ostavat. B2B – markkinoilla asiakkaat voivat hankkia tuotteita omaan käyttöönsä, jatkojalostettavaksi tai sellaisenaan myytäväksi. Tärkeää on tietää miten asiakas ostaa, tekeekö asiakas vuosihankintoja tai kilpailuttaako hän hankintoja.
- **Ostopotentiaalin** mukaan analysoidaan asiakkaan kokonaisostot tietyssä tuoteryhmässä esimerkiksi vuoden aikana. Asiakkaiden keskimääräisen ostopotentiaalin kertominen markkinoilla olevien ihmisten määrällä, saadaan selville kyseisten markkinoiden kokonaispotentiaali. Yrityksen saavuttama markkinaosuus tai johdava asema markkinoilla saattavat olla asiakkaille seikkoja, joilla he valitsevat kenen puoleen kääntyvät.
- **Asiakkuuden koko elinkaaren tuomaa arvoa** analysoimalla voidaan panostaa asiakkaaseen, jonka ostot ovat pienet, mutta myyjäyritys uskoo yrityksen tai toimialan menestyvän tulevaisuudessa. Vaikka asiakkaan ostopotentiaali olisikin hyvä, mutta hänen toimialansa on taantuva, tulee myyjäyrityksen nähdä tämä myyntimahdollisuutena.
- **Asiakkuusvoimaa** analysoidessa tarkastellaan yhden asiakkaan ostojen osuutta yrityksen koko liikevaihdosta. Asiakaskannattavuutta analysoidessa tarkastellaan asiakkaan ostoja. Vaikka asiakkaan ostot jonkin tuotteen kohdalla ovat pienemmät eli myyjäyrityksen katetavoite ei täyty, voi myyjäyritys pitää kuitenkin asia-

kasta omalta kannaltaan merkittävänä. Tällä tavalla saatetaan merkittävä asiakkuus saada pidettyä. Tulee kuitenkin miettiä millaisen volyymin tämä asiakas tuo ja miten kattaa yrityksen kiinteitä kustannuksia.

- Asiakkaiden **reklamaatiot** jäävät yrityksessä useimmiten huomioimatta. Ne ovat yksi tärkeä asiakasanalyysin lähde. Reklamaatioita analysoimalla voidaan ennaltaehkäistä niiden syntymistä ja siten parantaa asiakastytyvääisyyttä.

## 2.6 Erilaiset myyjät

Myyntitapahtuman luonne on muuttunut monitasoisemmaksi eri ihmisten väliseksi vuorovaikutuksen ketjuksi. Myyntityöhön osallistuu koko organisaatio, jossa jokainen asiakasrajapinnassa toimiva yrittää löytää asiakasta parhaiten palvelevia ratkaisuja. Kaikilla tulee olla yhteinen ymmärrys myynnistä ja mitä asiakkaalle halutaan tarjota. Tämän toiminnan tuloksena on asiakkaalle arvoa tuottava kokemus ja taloudellinen vaihdanta. Myyjän tehtävänä on rakentaa omassa organisaatiossaan muiden asiantuntijoiden kanssa kiinnostus asiakkaan tarpeisiin. Asiakas odottaa pidempiaikaista asiakassuhdetta myyjäorganisaation kanssa, koska tämän odottaa tällöin vähentävän kustannuksia sekä ostotapahtumaan liittyviä riskejä. Lisäksi asiakas saattaa odottaa, että pidempiaikaisessa asiakassuhteessa hän saa käyttöönsä enemmän myyjän asiantuntemusta. (Hänti ym. 2016, 23–26.)

Myynnin kannalta jokainen asiakaskohtaaminen on tärkeä ja niissä kaikissa voidaan tehdä lisämyyntiä. Usein lisämyynnin paikka saattaa tulla eteen myyjäorganisaation asiakastapaamisessa. Näitä asiakaskohtaamisia voidaan kartoittaa ja pohtia miten niitä voidaan käyttää järjestelmällisesti osana lisämyyntiä. Myynti tulee tehdä kuitenkin asiakkaan näkökulmasta, hänelle arvoa tuottaen, ei myyjäyrityksen edun kannalta. (Hänti ym. 2016, 27–28.)

Asiantuntija, joka on alan substanssiosaaja, on usein hyvä myymään tuotetta potentiaaliselle asiakkaalle. Asiantuntija tarkastelee asiaa asiakkaan näkökulmasta ja saattaa löytää asiakkaalle paremman ratkaisun kuin pelkästään myyntiä tekevä henkilö. Substanssiasi-  
antuntijan on hyvä olla mukana myyntitapahtumassa, koska hän tuo asiakkaalle käytän-

nön näkökulman myytävään asiaan ja toimitusvirheet saattavat myös vähentyä. Asiantuntijan osaaminen saattaa johtaa myyntitapahtuman toivottuun lopputulokseen eli kaupan syntymiseen. (Hänti ym. 2016, 28–29.)

Projektipäällikkö, jonka vastuulla on myyjäorganisaatiossa yksittäinen projekti, voi myydä asiakkaalle yksittäisen myynnin. Projektipäällikkö saattaa huomata asiakkaan toiminnassa hetken päästä kehitettäviä kohteita, jolloin hän voi kertoa havainnoistaan ja tarpeistaan asiantuntijoille tai myyjille. Asiakas saattaa mieltää pelkästään projektipäällikön oman myyntitoiminnan asiakkaan tarpeiden vastaiseksi ja eivät tuottaisi hänelle arvoa. (Hänti ym. 2016, 29–30.)

Asiakas saattaa ottaa suoraan yhteyttä myyjäorganisaation asiakaspalvelijaan tai asiantuntijaan hakiessaan ratkaisua tiettyyn ongelmaansa tai tarpeeseensa. Tällöin asiakas voidaan tunnistaa esimerkiksi asiakastietojärjestelmän avulla, josta nähdään asiakkaan aiempi ostoprofiili. Asiakastietojärjestelmän tietojen avulla asiakkaalle voidaan ehdottaa eri palveluja ja asiantuntijoita tai tehdä jo suoraan aiempien tietojen perusteella tarjous. Tällaiset kohtaamiset ovat tärkeitä lisämyynnin paikkoja organisaatiossa ja ne on hyvä tiedostaa ja pohtia toiminta yrityksessä sisäisesti. Nämä kohtaamiset ovat asiakkaalle arvoa tuottavia. (Hänti ym. 2016, 30.)

Tiimimyyntissä myyntitapahtumaan osallistuu useita henkilöitä. B2B – myyntissä on kyse usean henkilön välisestä vuorovaikutuksesta ja työpanoksesta. Tiimimyynti jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan. Sisäisessä toiminnassa tulee miettiä, miten toimitaan tehokkaasti, miten asiakasta lähestytään ja millaisia ratkaisuja asiakkaalle voidaan tarjota. Tiimin tulee pohtia omaa toimintaansa, sen on ymmärrettävä eri henkilöiden vastuista ja rooleista sekä toisten asiantuntemuksen hyödyntämisestä ym., jotta toiminta asiakastyön kannalta onnistuu tuottaen asiakkaalle arvoa. (Hänti ym. 2016, 30–31.)

Ulkoinen toiminta kertoo siitä, miten tiimi onnistuu asiakastapaamisessa. Tiimin tulee pystyä toimimaan yhdessä vakuuttaakseen asiakkaan. Tiimi toimii vuorovaikutuksessa asiakkaan tai asiakastiimin kanssa ja tässä vuorovaikutuksessa syntyy arvo, jota asiakas haluaa. Myyntitiimin tuleekin valmistautua etukäteen ja sopia roolit mukana oleville tiimin jäsenille, kuka on vastuullinen tiimin vetäjä, joka johtaa ja organisoii tiimiä ja vie asiaa eteenpäin. Muut tiimin jäsenet ovat henkilöresursseja, joita vetäjän tulee hyödyntää hyvin. Tiimimyynti ryhmät saattavat olla aina tietyn ryhmän kanssa tai ryhmä kootaan

tilanteen mukaan. Tiimimyyntitapahtumia voidaankin harjoitella, jotta jokaisella on kokemus siinä toimimisesta ja tiimi on valmistautunut tilanteeseen. Tiimimyynti voi tapahtua myös virtuaalisesti, jolloin osa tiimin jäsenistä on mukana myyntitapahtumassa sähköisten kanavien kautta. Virtuaalitiimissä voidaan käyttää tiettyä myyntitapahtumaa varten erikoisasiantuntijoita. Kun myyntitiimiin osallistuu monialainen, eri alojen asiantuntijoista koottu tiimi, asiakkaan tarpeita on mahdollisuus kartoittaa laajemmin. (Hänti ym. 2016, 30–33.)

Tiimimyyntissä on erilaisia rooleja. Aloitteentekijä on henkilö, joka ensimmäisenä toteaa asiakkaan tarpeen ja myyntimahdollisuuden. Hän ottaa yhteyttä koordinaattoriin myyntimahdollisuudesta. Koordinaattori huolehtii, että myyntitiimissä on tarpeelliset asiantuntijat ja että he työskentelevät vieden asiaa eteenpäin. Myyntitiimin tiedontuottajat (asiantuntijat) tuottaa tietoa tiimille ja asiakkaalle. Myyntitiimin hyväksyjä tarkastaa ja hyväksyy tai ohjaa tiimin toimintaa. Hyväksyjä on se, joka hallitsee kokonaisuuden. Toteuttaja on henkilö, joka toteuttaa palvelun. Tiimimyynti on lisääntymässä asiakastarpeiden monimutkaisuuden vuoksi. Tarvitaan eri alojen asiantuntijoiden apua, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa parhain arvo ja asiakaskokemus. Tiimimyyntiä kehittämällä myyjäorganisaatio pystyy kasvattamaan mahdollisuuksiaan kilpailussa. (Hänti ym. 2016, 30–35.)

Hänti ym. (2016, 19–20) toteavat myös myyjäyrityksen verkostoitumisen merkityksen kilpailuetua tuottavana tekijänä. Yrityksen toiminnan edellytykset lisääntyvät toimittaessa verkostossa erilaisten kumppanien kanssa. Verkostomaisesta toiminnasta on hyötyä tuotekehityksessä, myyntikanavien kehittämisessä kuin uusien asiakasratkaisujen kehittämisessä. Verkostoitunut yritys tuo asiakkaalleen myös kilpailuetua.

## **2.7 Toiminnanohjausjärjestelmä osana asiakaslähtöistä toimintaa**

Asiakkuuden hallinta ei ole vain tietotekninen kysymys. Tietotekniikka vapauttaa yrityksen tekemään oikeita asioita ja keskittymään oleelliseen. Tämä muu oleellinen on juuri sitä, millä tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Tietotekniikkaan ei tule suunnata kaikkia voimavaroja. Oikean tietojärjestelmän tulee olla oikeassa suhteessa yrityksen muuhun toimintaan. Tasapainoisella kokonaisuudella yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin asiakaslähtöisesti. (Selin & Selin 2013, 134.)



Storbackan ja Lehtisen (2006, 145) mukaan asiakkuuksien arvoa ei voi nostaa ilman informaatiota asiakkaista ja asiakkuudesta. Yrityksen tulee rekisteröidä kaikki asiakkuuteen liittyvä tieto, kohtaamiset, tapahtumat ja niissä välitetty tieto. Informaatio liittyy asiakkaan käyttäytymiseen, taustalla vaikuttaviin näkemyksiin, asiakkaan yhteyksiin muihin asiakkaisiin, ja verkostoihin sekä asiakkaan näkemyksiin omasta tulevaisuudestaan.

Löytänä ja Korteso (2011, 20–22) kertovat, että asiakassuhteiden johtamisen ajattelullisena toimivana *customer relationship management* (CRM) periaatteena on kerätä systemaattisesti tietoa asiakassuhteista ja pyrkiä sen avulla kasvattamaan asiakassuhteiden arvoa sekä yrityksen tuottoja. Asiakassuhteiden johtaminen on asiakaskokemusajattelun edeltäjä. Asiakassuhteiden johtamisen mallia käytettäessä yritys kerää tietoa asiakkaasta omasta näkökulmastaan ja käyttää tätä tietoa asiakkuuden arvon kasvattamisessa.

Yrityksen työntekijöiden tulee olla sitoutuneita ja prosessien tulee olla kunnossa, jotta CRM -järjestelmä toimii ja se antaa yritykselle sen tiedon, mitä siltä halutaan. Toimiva CRM – järjestelmä tuo yrityksen toimintaan läpinäkyvyyttä, koska asiakastieto on kaikkien käytössä eikä jää yksittäisen asiantuntijan taakse. CRM -järjestelmään voi lisätä asiakastietojen lisäksi myynnin prosessit, asiakkuuksien hoitomallit sekä tiedot yrityksen tekemistä markkinoinnin ja myynnin toimenpiteistä. CRM – järjestelmä mahdollistaa yritykselle asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltaisesti. Ymmärretään asiakkaan käyttäytymistä ja voidaan kohdentaa markkinoinnin toimenpiteitä oikeille asiakkaille sekä mahdollistaa lisämyyntimahdollisuudet. Asiakastyytyväisyys myös paranee, kun asiakkaan tiedot ja käyttäytyminen on tunnettu. (Hänti ym. 2016, 79–80.)

*Customer experience management* (CEM) – ajattelu on yleistymässä CRM – ajattelun rinnalle. CEM-ajattelu lähtee asiakkaiden muodostamista kokemuksista. Asiakastyytyväisyyden seuranta- ja palautteenhallintajärjestelmät sekä asiakkaiden kuuntelu- ja palautteenhallintajärjestelmät kuuluvat CEM-aktiviteetteihin, kokemusten luomiseen ja ovat seurannan työvälineitä. Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa yritykselle kilpailuedun. (Löytänä & Korteso 2011, 22.)

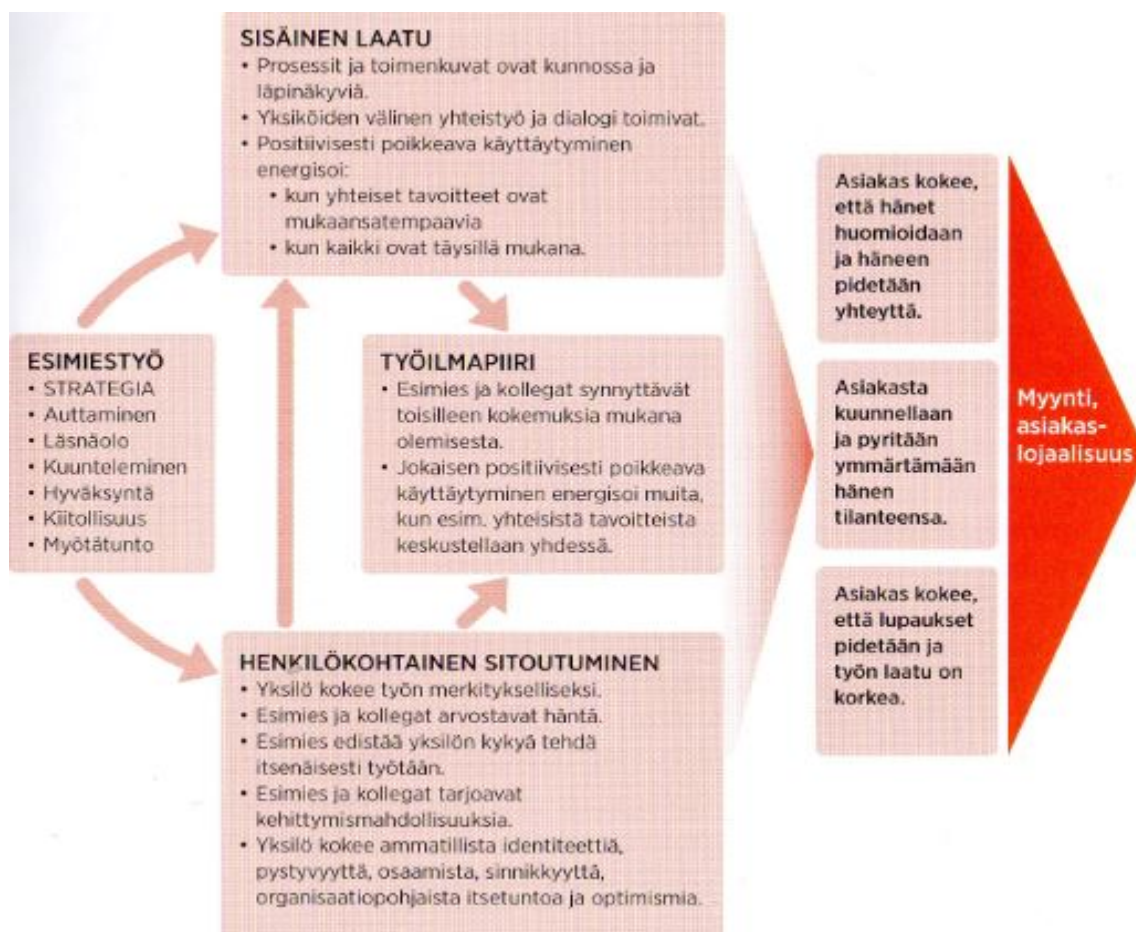
### 3 ASIAKASKOKEMUKSEN LUOMINEN

Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse yhteistyöstä organisaation sisällä sekä asiakkaiden kanssa. Positiivinen asiakaskokemus luo uusia toimintamalleja ja tuottavuutta hyödyntäen koko palveluketjua palveluntarjoajasta asiakkaaseen. Positiivisessa asiakaskokemuksessa asiakas huomioidaan ja häntä kuunnellaan, häntä ymmärretään, häneen pidetään yhteyttä ja työ tehdään laadukkaasti. Asiakasta pyritään ymmärtämään ja hänelle annetut lupaukset pidetään. On huomioitava, että asiakaskokemuksen synnyttämisessä on myös asiakkaalla tärkeä rooli. Palveluliiketoiminnassa oleellinen kilpailutekijä on yksilöiden välisen vuorovaikutuksen merkitys asiakaskokemuksen synnyttäjänä. Asiantuntijan yksilölliset kokemukset työyhteisön ilmapiiristä ja siitä, miten merkitykselliseksi hän työnsä kokee, vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Asiantuntijan kokemus esimiestyöstä, sisäisestä laadusta, henkilökohtaisesta sitoutumisesta ja työilmapiiristä vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 110–111.)

#### 3.1 Sisäinen yhteistyö

Fischerin ja Vainion (2014, 112) mukaan yrityksen sisäisten yksiköiden välinen yhteistyö on yksi tärkeimmistä sisäistä laatua mittaavista tekijöistä. Yhteistyön laatu näkyy asiakkaalle. Jokainen työyhteisössä on vastuussa siitä, millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa. Positiivisella tekemisellä, mm. kiitollisuudella, arvostuksella, välittämällä ja osallistamalla voidaan parantaa sisäistä laatua ja ilmapiiriä. Kun yhteiset tavoitteet ovat selvillä ja kaikki työyhteisössä ovat niiden takana, syntyy toimintaa, joka näkyy asiakkaalle. Positiivinen toiminta työyhteisössä synnyttää positiivisia tunteita, jotka laajentavat asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistoimintaa synnyttäen asiakkaalle uusia kokemuksia ja ongelmanratkaisumahdollisuuksia. Tämä vuorovaikutuskokemus asiantuntijoiden ja asiakkaan kanssa synnyttää asiakaskokemuksia, joihin perustuu palveluliiketoiminnan kannattavuus. Yrityksessä jokainen on vastuussa ylivoimaisen asiakaskokemuksen synnyttämisessä (Gerdt & Korhonen 2016, 54).

Fischerin ja Vainion (2014, 113) kuvion 3 mukaan työyhteisön toimivuuden, asiakaskokemuksen ja kannattavuuden välistä vuorovaikutusta.



KUVIO 3. Työyhteisön toimivuuden, asiakaskokemuksen ja kannattavuuden välinen vuorovaikutus. (Fischer & Vainio 2014, 113)

Jokaisella työntekijällä on vastuunsa sitoutumisesta omaan työyhteisöön. Esimies ohjaa sitoutumista ja sitä kautta sisäistä laatua ja työilmapiiriä. Lisäksi tarvitaan toisten arvostusta ja kiinnostusta, vahvuksien vahvistamista sekä eväitä suorittaa annetut työt itsenäisesti. Uusissa asiakaspalvelutilanteissa, joissa toimitaan enenevässä määrin verkossa, sähköpostin ja erilaisten chat-työkalujen välityksellä, nousee yrityksen sisäinen yhteistyö ja hyvä työilmapiiri keskeisiksi seikoiksi asiakaspalveluhenkilöstön ja asiantuntijoiden asiakaskokemuksen luomisessa. Aiemmin asiakaskokemuksen luomisessa on painottunut asiantuntijoiden henkilökohtainen sitoutuminen ja työn merkityksellisyyden kokemus. Näitä ei voida ohittaa nykyisinkään. (Fischer & Vainio 2014, 113–114.)

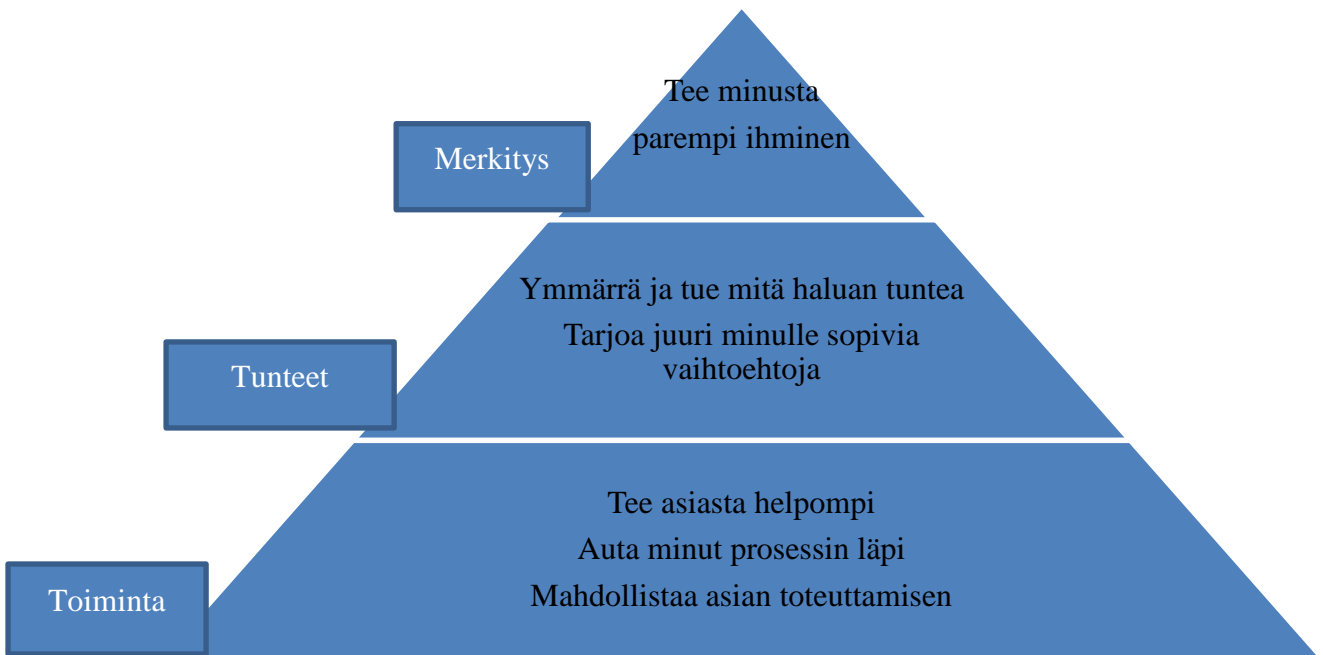
On tärkeää, että työntekijät luovat yhteyksiä kollegojen kanssa, ilman esimiehen mukana olemista. Jos kaikki tieto kulkee aina esimiehen kautta, tiedonkulku ja organisaation toiminta vaikeutuvat. Esimiehen rooli on keskeinen johtamistehtävän toteuttamisessa sekä

työntekijöiden keskinäisen yhteistyön mahdollistajana. Asiantuntijaorganisaatioilla johtajuus ei aina ole tietyn auktoriteettiaseman omaavalla. Johtajuutta voidaan jakaa eri asiantuntijoille työn eri vaiheissa. (Fischer & Vainio 2014, 114, 118.)

### 3.2 Asiakas ja asiakaskokemus

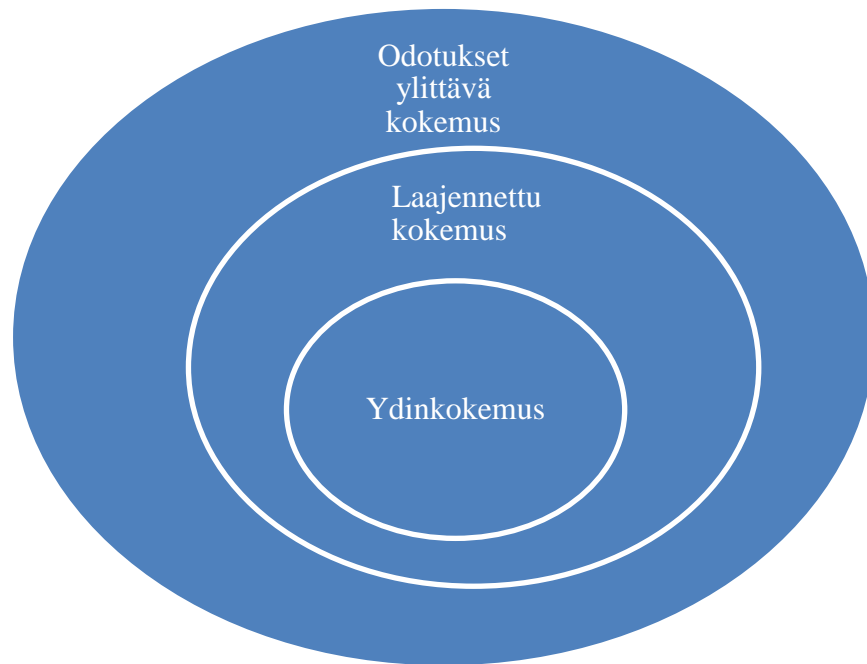
Asiakas lähestyy palvelun tuottajaa aina asiakaskokemuksen näkökulmasta (Fischer & Vainio 2014, 165). Mielihyvää ja hyviä kokemuksia tuottavan asiakaskokemuksen perusteella asiakas palaa uudelleen. Hyvän asiakaskokemuksen perusteella asiakas ottaa itse yhteyttä yritykseen, yrityksen ei tarvitse paljoakaan markkinoida itsenään. (Löytänä & Korteso 2011, 49.) Asiakaskokemus mielletään vain kasvokkain tapahtuvaksi palveluksi, mutta sen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio. Organisaation osaaminen sekä vuorovaikutus ketjuuntuvat organisaation sisällä arvoketjuiksi. Luotujen arvoketjujen lopputuloksia hyödyntää loppuasiakas, asiakas on osa tätä arvoketjua. Asiakas on palvelun kohteena, mutta myös aktiivisesti osallistujana kokemuksessa, jolloin palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiantuntijatyössä asiakas kertoo alku- ja tavoitetilansa, työn edetessä sitä työstetään yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan osallistaminen osaksi arvoketjua luo lopputuloksen, joka on asiakkaalle arvokas asiakaskokemus. (Fischer & Vainio 2014, 165–167.) Onnistunut asiakaskokemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakkaan arvoketjun lopputulos on asiakaskokemus. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, 46.)

Tuulaniemi (2013, 74) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen tasoon (kuvio 4): toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso on palvelun kyky vastata asiakkaan tarpeeseen tarkoittaen prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, monipuolisuutta ja tehokkuutta. Tämän tason vaatimukset tulee kaikkien palveluiden täyttää. Tunnetasolla asiakkaalle syntyy välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Merkitystasolla asiakaskokemukseen liittyy mielikuvia ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, lupauksia, oivalluksia, henkilökohtaisuutta sekä suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin.



KUVIO 4. Asiakaskokemuksen tasot (Tuulaniemi 2013, 75 mukaeltu)

Löytänä ja Korteso (2011, 61–64) mukaan odotuksen ylittävän asiakaskokemuksen elementtejä voidaan kuvata sisäkkäisillä ympyröillä (kuvio 5). Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen lähtevät aina *ydinkokemuksesta*, joka on kaiken perusta. Ydinkokemus on se arvo ja hyöty, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksesta tulee asiakaskokemuksen johtamisen puolustaa. *Laajennettu kokemus* laajentuu ydinkokemuksen ulkopuolelle. Kokemukseen tuodaan jotain, mikä lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettua kokemusta voidaan edistää ja mahdollistaa. Edistämässä ydinkokemukseen tuodaan elementtejä edistämään asiakaskokemuksen laajentumista ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistaminen tuo ydinkokemuksen laajentamiseen uusia elementtejä. *Odotukset ylittävä kokemus* syntyy, kun ydinkokemukseen lisätään elementtejä, jotka tuovat asiakkaalle uusia kokemuksia. Odotukset ylittäviä kokemuksia ovat: henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, arvokas ennen kauppaa ja sen jälkeen, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava.



KUVIO 5. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (Löytänä & Korteso 2011, 60, mukaeltu)

### 3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Watermark Consulting (2012, 2016) on todennut verratessaan amerikkalaisia pörssiyrityksiä vuosina 2007–2012, että yritykset, jotka ovat ottaneet asiakaskokemuksen luomisen mukaan yritystoimintaansa, ovat parantaneet omaa taloudellista tulostaan huomattavasti. Kun tutkimusten vertailua jatkettiin vuoteen 2015, asiakaskokemuksessa edelläkävijäyritykset olivat parantaneet tulostaan kolminkertaiseksi verrattuna yrityksiin, jotka ovat saaneet asiakaskokemuksesta heikkoja arvioita. Asiakkaille luotu arvo korreloituu yrityksen omistajille tulevana arvona.

Asiakaskokemus pitää pystyä mittaamaan, jotta voidaan nähdä sen tuomat hyödyt liiketoiminnan tuloksessa. Perinteiset asiakastyytyväisyysmittarit eivät anna kuvaa siitä, miten yritys on menestynyt asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakastyytyväisyysmittausten tekeminen vuosittain saattaa vääristää asiakkaan tyytyväisyyttä, koska tapahtumasta on kulunut aikaa. Kun asiakaskokemuksen voi mitata heti tai melko pian tapahtuman jälkeen, saadaan asiakkaan kokemus heti tuloksiin.

Löytänä ja Korhikoski (2014, 52–53) toteavat, että taloudelliset mittarit kertovat miten uudessa strategiassa on onnistuttu, mutta ne eivät kerro miten asiakaskokemukset ja asiakaslähtöisyys ovat lisääntyneet. Asiakaskokemuksen kehittämisessä asiakasmittareiden lisäksi tulee huomioida henkilöstömittarit sekä taloudelliset mittarit, jotta saadaan 360 asteen näkökulma asiakaskokemukseen (kuvio 6). Asiakas- ja henkilöstömittareiden avulla saadaan selville taloudelliset tulokset ja tavoitteet. Asiakasmittareilla varmistetaan asiakasvuorovaikutuksen kehittyminen haluttuun suuntaan, toiminnan ja kulttuurin muutosta asiakkaan suuntaan mitataan henkilöstömittareilla.



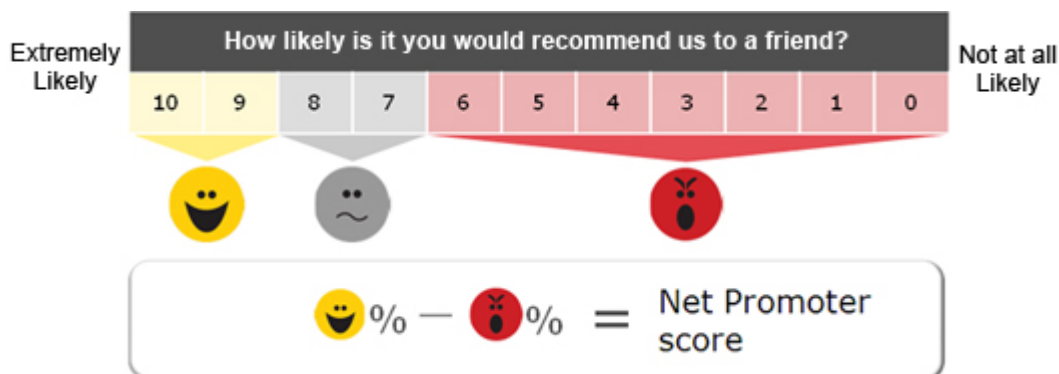
KUVIO 6. Asiakaskokemuksen mittaamisen osa-alueet (Löytänä & Korhikoski 2014, 53)

### 3.3.1 Asiakasmittarit

Kuuselan & Rintamäen (2002, 63–64) mukaan asiakastytyväisyyden mittaaminen tuottaa tietoa ainoastaan menneistä tapahtumista, siitä miten hyvin yrityksen tuotteet ja palvelut ovat vastanneet asiakkaiden odotuksia menneisyudessa. Asiakkaan kokemien hyötyjen selvittäminen auttaisi yritystä kehittämään tuotetarjonnan asiakkaiden tarpeiden ja hyötyjen mukaan sellaisiksi, josta he ovat valmiita maksamaan. Tämä on tärkeää yrityksen tulevaisuuden tuotteita ja palveluita suunniteltaessa.

Perinteiset asiakastytyväisyysmittarit kertovat asiakassuhteesta. Yritysten tulisikin keskittyä suoriin asiakaspalautteisiin ja niiden avulla kehittää asiakaskohtauksia. Asiakas-

kokemukseen kuuluu kohtaamisia, mielikuvia ja tunteita, joten mittaamisessa tulisi kiinnittää huomiota luotettavuuteen. Fred Reichheldn ja konsulttiyhtiö Bain & Companyn tutkimuksen mukaan vuodelta 2002 yrityksen paras tulevan menestyksen mittari on asiakkaan suositteluhalukkuus, joka ennustaa asiakkaan toimintaa paremmin kuin tyytyväisyys. Net Promoter Score (kuvio 7) on mittari, joka kertoo, miten yritys on onnistunut asiakaskohtauksissa ja -suhteissa. Se ei kuitenkaan kerro sitä, miksi asiakas antoi kyseisen arvosanan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 56–57.)



KUVIO 7. Net Promoter Score –malli (Net Promoter System)

Net Promoter Score-mallissa asiakkaat voidaan ryhmitellä arvostelijoihin (Not at all Likely), neutraaleihin ja suosittelijoihin (Extremely Likely). Net Promoter Score lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 58). Toisin sanoen (suosittelijoiden määrä — arvostelijoiden määrä) / (vastaajien määrä) x 100. Tulos voi olla negatiivinenkin.

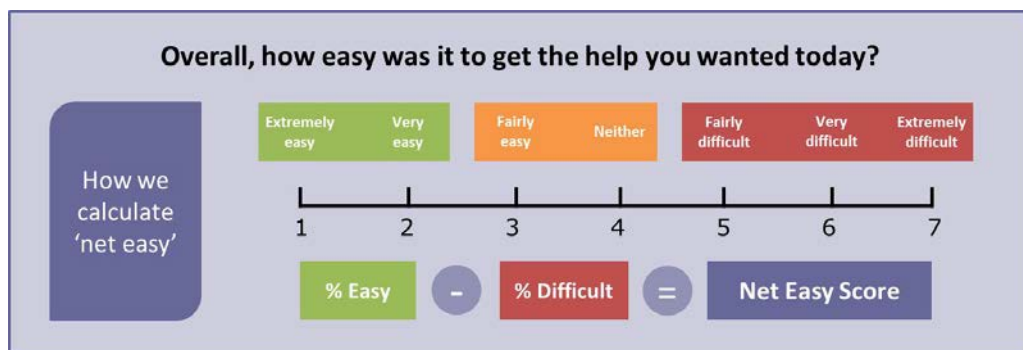
Vahvuutena Net Promoter Score-mallissa on se, kuinka asiakas suosittelee yrityksen brändiä eteenpäin. Tämä auttaa yrityksen johtoa vertaamaan omaa toimintaansa kilpailijoihin. Järjestelmän avulla voidaan asiakkaita luokitella sekä tuloksen paranemista voidaan seurata liiketoiminnan kasvuna. Jotta yritys pystyy vertaamaan omia tuloksiaan kilpailijoihin, tulee tietää myös heidän NPS tulokset. Heikkoutena tässä mittarissa on se, että se ei anna aivan aukotonta vastausta asiakasuskollisuudesta ja jos yrityksellä ei ole selvää kuvaa, miten mittaustuloksia tulkitaan ja miten käytetään johdon apuna, mittaamisesta ei ole hyötyä. (Survey Monkey, 2017.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 58–59) toteavat, että NPS ei aina yksin riitä asiakaskokemuksen mittaamiseen, lisäksi voidaan kysyä muutama kysymys, joilla voidaan tarkentaa miksi asiakas antoi kyseisen arvosanan. Jotta Net Promoter Score – mallista saadaan



hyöty irti, voidaan yrityksessä sopia, että kontaktoidaan asiakkaat, jotka ovat antaneet arvioksi esimerkiksi 0-5. Näin voidaan päästä selville niistä ongelmista, joita asiakaskokemuksessa on ja korjata nämä kohdat välittömästi.

Customer Effort Score -mittarissa ajatuksena on miten vaivatonta ja helppoa asiakkaan on toimia yrityksen kanssa. Customer Effort Score -mallia käytetään samalla tavoin kuin Net Promoter Scorea. Näitä mittareita voidaan käyttää rinnakkain ja erilaisissa kohtaamisissa. Yritysten välisessä liiketoiminnassa painottuu asiakassuhteiden mittaaminen, joten yritysten on hyvä miettiä, millainen mittari parhaiten sopii omiin tavoitteisiinsa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 60–61.) Customer Effort Scoresta on kehitetty Net Easy Score (kuvio 8), jonka toimintatapa on samanlainen kuin Net Promoter Scoren (kuvio 7 s.32.)



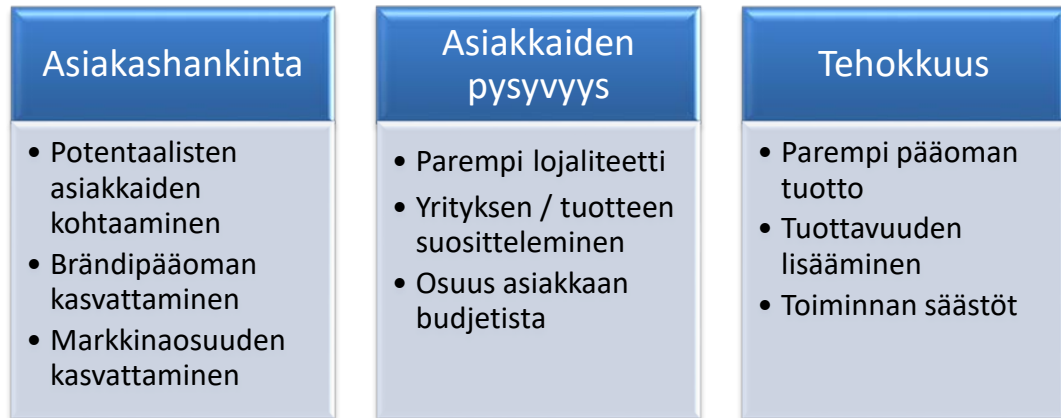
KUVIO 8. Net Easy Score –malli (Performance in people, 2014)

Asiakasmittari – kysymykset voidaan antaa asiakkaalle täytettäväksi heti palvelutilanteen päätyttyä, jolloin asiakkaalla on sen hetkinen tilanne tuoreena mielessä. Jos kysymyksiin vastaa useamman päivän myöhemmin, tilanne saattaisi olla hyvinkin erilainen, koska osa palvelutapahtumasta on unohtunut tai tilanne on muuttunut. Mielenkiintoista olisi verrata tuloksia, jotka tehdään heti palvelutapahtuman jälkeen ja esimerkiksi viikon kuluttua.

### 3.3.2 Taloudelliset mittarit ja henkilöstömittarit

Taloudelliset mittarit voidaan jakaa kolmeen mitattavaan osa-alueeseen: asiakashankintaan, asiakkaiden pysyvyyteen ja toiminnalliseen tehokkuuteen (kuvio 9). Yritysten tulisi tunnistaa tämänhetkinen tilanteensa ja se, mihin suuntaan haluaa asiakaskokemusta kehittää. Sen mukaan voidaan mitata tarvittavia seikkoja. Asiakkaiden pysyvyyttä voidaan mitata myös Net Promoter Scoren ja asiakastyytyväisyyden avulla, mutta ne eivät mittaa

miten asiakaskokemukset vaikuttavat taloudelliseen tilanteeseen. Kokonaisuuden hahmottamiseen tulee verrata niin asiakasmittareita sekä taloudellisia mittareita. (Löytänä & Korhikoski 2014, 62–63.)



KUVIO 9. Asiakaskokemuksen taloudelliset mittarit (Löytänä & Korhikoski 2014, 62, muokattu)

Löytänä ja Korhikoski (2014, 64–65) korostavat, että yrityskulttuurin muuttuminen asiakaslähtöiseksi, asiakaskokemuksia tuottavaksi, on yritysjohdon strateginen päätös. Asiakaskokemuksen tuottamisen tulee näkyä myös henkilöstön keskuudessa ja toiminnassa. Henkilömittareilla voidaan mitata muutoksen etenemistä henkilöstössä. Henkilöstömittarit voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin mittareihin.

- Kvalitatiivisilla mittareilla voidaan analysoida strategian läpimenoa henkilöstössä.
- Kvantitatiivisia mittareita ovat esimerkiksi:
  - Human Capital Return On Investment (HCROI). HCROI on myyntikate jaettuna henkilöstökuluilla. Tulos kertoo kuinka paljon henkilöstöön sijoitettu euro tuottaa myyntikattea. Kyseessä on indeksiluku.
  - Human Capital Value Added (HCVA). HCVA kertoo tehdyn työn tuottavuuden per työntekijä.

Net Promoter Scorea voidaan hyödyntää myös henkilöstömittauksessa. Employee Net Promoter Score – tutkimuksessa voidaan tiedustella kuinka halukkaita työntekijät ovat suosittelemaan työnantajayritystään tuttavilleen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 64.)

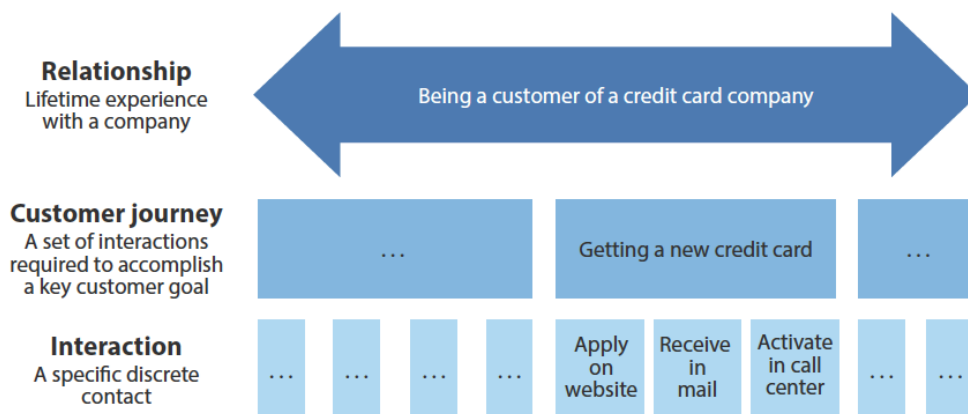
Yritysten tulisi rakentaa oma asiakaskokemuksen mittaamisjärjestelmä ja toteuttaa sitä. Mittaamisjärjestelmä perustuu kokonaisuuteen, jossa on mukana yrityksen toiminta ja asiakasvuorovaikutus kokonaisuutena. Asiakaskokemusta tulisikin mitata koko asiakassuhteen elinkaaren aikana, joka tasolla. Asiakaskokemuksen mittaamisella on tarkoitus löytää ne kohdat toiminnassa, jolla voidaan luoda asiakkaalle odotukset ylittävä asiakaskokemus. (Korkiakoski, 2013.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 136 - 137) kehottavat asiakaskokemuksen mittaamista Forrester Researchin mallin mukaan (kaavio 2) kolmella tasolla:

- Asiakassuhdetasolla (Relationship) – pyritään ymmärtämään asiakkaan kokemuksesta yrityksestä kokonaisvaltaisesti ja se mittaa epäsuorasti asiakaskohtaamisten onnistumista
- Ostopolun eri vaiheissa (Customer journey) – mitataan systemaattisesti tunnistettuja asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä. Voidaan tunnistaa niitä kohtia, joissa ostopolulla on kehitettävää tai missä on onnistuttu hyvin.
- Avainkohtaamisissa (Interaction) – valitaan mitattavaksi ne oleelliset kohtaamiset, jotka ovat asiakaskokemuksen kannalta kriittisiä.

Asiakaskohtaamisen mittaaminen tulisikin liittyä aina yhteen yksittäiseen kohtaamiseen koko asiakassuhteen sijaan.

Figure 2 Measure Experiences At The Relationship, Customer Journey, And Interaction Level



Note: Entries with "..." serve as placeholders.

91981

Source: Forrester Research, Inc.

KAAVIO 2. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot (Schmidt-Subramanian, Manning, Burns & Murphy 2013, 5)

Gerdt ja Korhonen (2016, 169–170, 175–176) korostavat, että asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee miettiä mitä mitataan ja miksi. Asiakkaan ostopolusta tulee tunnistaa ne kohdat, jotka vaativat mittaamista. Mittaaminen ei ole itseisarvo, vaan sitä on liiketoiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi ja liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Mittaamisen lisäksi on tärkeää, että yritys kuuntelee ja arvostaa asiakkailta saamaa palautetta. Yritysten tuleekin käyttää saamansa asiakaspalautte liiketoiminnan kehittämiseen. Palautetta, ideoita ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi tulee pyytää asiakkailta suorasti ja avoimesti. Pyytäminen viestii asiakkaille, että yritys arvostaa heitä ja heidän mielipiteitä.

## **4 ASIAKASLÄHTÖISEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN – CASE ETELÄ-SUOMEN MAA- JA KOTITALOUSNAISET**

ProAgria Etelä-Suomi ry on kehittämässä palvelutoimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaiden tarpeiden ratkaisemista myynti- ja asiakaspalvelutyössä kehitetään ja toimintatapoja on laajennettu asiakastiimityöskentelyssä. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä tukee asiakaslähtöistä toimintaa. Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaiset toimii omana yksikkönään ProAgria Etelä-Suomi ry:ssä, mutta enenevässä määrin MKN Yrityspalvelut täydentää ProAgria Etelä-Suomen asiantuntijatiimejä. Asiakaslähtöinen toiminta on ollut ProAgrian ja Maa- ja kotitalousnaisten toiminnassa hyvin oleellinen osa, koska toimimme järjestönä, jossa jäsenet ovat myös asiakkaitamme. Jäsenten kanssa toimiessa tunnemme heidän taustaansa, tapansa toimia, tarpeensa, joskus parinkin sukupolven ajalta. Lisäksi osa asiakkaistamme on ns. tuttuja muutenkin ja heidän tarpeensa on tunnettu samoin kuin jäsentemme. Yrityspalveluiden osalta toimintamme on muuttumassa asiakaslähtöiseksi tiimityöskentelyksi ProAgrian asiantuntijoiden kanssa, joten tarvitsemme hiukan erilaisia toimintatapoja kuin aiemmin työskennellessämme.

### **4.1 Toimintatutkimus**

Tässä laadullisessa (kvalitatiivisessa) tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa syvällisempää tietoa asiakaslähtöisestä toiminnasta ja asiakaskokemuksesta ja niiden tarpeen huomioimisesta asiakastyöskentelyssä Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten MKN Yrityspalveluissa yhdessä ProAgria Etelä-Suomen asiantuntijoiden kanssa. Ojasalon ym. (2014, 105) laadullisessa menetelmässä on tarkoitus hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, olemassa olevat teoriat eivät usein ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisten menetelmien suunnittelua. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia sekä osallistuu toimintaan. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulokintojen perustelut ovat oleellisia, niiden avulla voidaan tehdä johtopäätökset tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta voidaan lisätä tutkimalla aihetta useammasta näkökulmasta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarpeet lähtevät organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisu, uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottaminen ja toteuttaminen. Kehittämistyössä löydetään vaihtoehtoja viedä asiaa eteenpäin. Tarkoituksena on saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä aloitetaan ideoinnista päätyen ideoiden kehittelyvaiheen kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ohjaavat käytännön tavoitteet, joihin haetaan taustaa teorioista. Tulosten hyödyllisyys tulee kiinteästi siirtää käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen. Tutkimuksellisuus tarkoittaa myös sitä, että omat ratkaisut ja tuotettu tieto rakentuvat olemassa olevan tiedon päälle. (Ojasalo ym. 2014, 19–21.)

Opinnäytetyössä käytetään toimintatutkimusta, koska tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu, jolla saada aikaan muutos toiminnassa. Muutos kohdistuu konkreettiseen kohteeseen. Toimintatutkimuksessa keskeistä on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Käytettävät tutkimusmenetelmät ovat myös osallistavia ja vuorovaikutusta edistäviä. (Ojasalo ym. 2014, 37.)

Ojasalo ym. (2014, 58–59) tähdentävät, että toimintatutkimus liittyy käytäntöön ja on käytännönläheinen. Se on usein ongelmakeskeinen, tutkija ja tutkittavat ovat aktiivisesti toimijoina muutoksessa ja toimivat yhteistyössä. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa toiminnasta ja muutoksesta. On kuitenkin varauduttava siihen, että muutos voi olla aivan erilainen kuin prosessin alussa on ollut tavoitteena. Tilanteet, joissa ei tapahdu muutosta liittyvät asenteisiin, valtarakenteisiin tai työkuultuureihin. Toimintatutkimus tuottaa aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka tarkoitetut muutokset eivät tapahtuisikaan. Toimintatutkimuksessa tuleekin lähtökohdat, tavoitteet, aikataulu ja menetelmät määritellä tarkoin, jotta saavutetaan toivottu lopputulos.

Toimintatutkimus etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin syklinä, jossa eri vaiheet toistuvat uudelleen. Toimintatutkimuksessa valitaan ensin päämäärä tai määritellään kehittämisiongelma ja asetetaan tavoite työlle. Kirjallisuuden ja lähdeaineiston pohjalta selvitetään, onko vastaavaa ongelmaa tutkittu aiemmin. Aineistoon tutustumisen jälkeen vahvistetaan tavoitteet ja projektisuunnitelma. Toimintatutkimus etenee tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämäärän saavuttamiseksi on. Aineiston analysoinnin, tehtyjen asioiden arvioinnin, muotoilun ja tarkennuksen kautta edetään

toivottuun lopputulokseen. Tutkimusprosessi etenee suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin syklinä. Toimintatutkimuksessa kehittäjä on aktiivisesti ryhmän mukana ja muut mukanaolijat ovat ryhmässä tasa-arvoisessa asemassa. Toimintatutkimus voi viedä aikaa, koska kyseessä on toimintatapojen todellisesta muutoksesta. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

## 4.2 Tutkimuksen menetelmät

Kehittämistyössä eri menetelmien avulla saadaan tutkimuksen tueksi erilaista tietoa, näkökulmia sekä ideoita. Menetelmiä valittaessa on hyvä pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Rinnakkain voidaan käyttää useampaa menetelmää, koska ne täydentävät toisiaan ja kehittämistyön päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Toimintatutkimus on laadullinen, osallistava tutkimus, joten tutkimusmenetelmien on oltava osallistavia. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon sekä kokemukseen. Kehittämistyön näkökulma laajenee ulos virallisesta aineistosta. Toimintatutkimuksen aineistoa voidaan kerätä kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyssä, haastatteluilla ja havainnoimalla. Toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä on toimijoiden yhteiset keskustelut. Tutkija dokumentoi keskustelua, siinä päätettyjä tavoitteita, toimijoiden näkemyksiä ja toimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 61–62, 105.)

Havainnointi on yksi menetelmistä ja se sopii kaikkeen kehittämistyöhön. Hyödyllistä tietoa saadaan usein paremmin menemällä itse tarkkailemaan todellisia tapahtumia. Havainnoitsija voi seurata valitsemiaan tilanteita ulkopuolisena tai osallistua itse toimintaan ja tehdä samalla havaintoja. (Ojasalo ym. 2014, 42–43.)

Ojasalon ym. (2014, 158, 160–162) mukaan vuorovaikutteinen toimintatapa vaikuttaa myönteisesti innovatiivisuuteen. Aivoriihi tai ideointityöpaja on menetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä toimien. Aivoriihessä 6-12 hengen ryhmässä pyritään vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja koettuun ongelmaan. Aivoriihikokouksessa ensin asetetaan ja rajataan tavoitteet työskentelylle. Lämmittelyvaiheessa vapaudutaan mieltä rajoittavista tekijöistä ja ryhmän vetäjä kertaan työskentelyn periaatteet.

Ideointivaiheessa ideoidaan ilman arviointi. Vetäjä kirjaa ideat taululle ja ideoita pyritään yhdistämään ja kehittämään. Valintavaiheessa syntyneitä ideoita tarkastellaan ja arvioidaan kriittisesti. Aivoriihi voi kestää muutamasta minuutista pariin tuntiin. Ryhmän vetäjän on pyrittävä ohjaamaan ryhmän työskentelyä eteenpäin. Ideoiden arviointi voidaan tehdä heti työskentelyn jälkeen tai seuraavana päivänä.

Oman toiminnan kehittämistä voidaan tehdä benchmarkingin avulla. Benchmarkingissa opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen, jolloin voidaan tunnistaa oman toiminnan heikkouksia. Benchmarking sopii hyvin laadun, tuottavuuden, toimintaprosessien ja työtapojen kehittämiseen. Toisen yrityksen tai organisaation toimintaan tutustuminen voidaan tehdä hakemalla tietoa eri lähteistä, julkaisuista, internetlähteistä tai vieraillemalla yrityksessä. Vertailun tavoitteet tulisi olla selvillä ennen kuin arviointia tehdään, jotta arvioinnista saadaan tarpeellinen hyöty. (Ojasalo ym. 2014, 43–44.)

Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, koska sillä voidaan nopeasti saada kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelu voidaan yhdistää tutkimuksessa muihin menetelmiin, koska eri menetelmät tukevat toisiaan. Haastattelun tehtävänä voi olla esimerkiksi asioiden selventäminen tai syventäminen. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Suurin ero haastattelussa liittyy strukturointiasteeseen, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijä voi joustaa haastattelutilanteessa. Haastattelut yleensä äänitetään. Haastattelijan on jälkeenpäin helppo palata haastattelutilanteeseen, jolloin äänitys toimii muistina. Haastattelutallenteita kuunnellessa pystyy ymmärtämään tarkemmin mitä haastateltava on vastauksillaan tarkoittanut. Haastattelut kirjoitetaan vielä auki eli litteroidaan. Litteroitu aineisto analysoidaan lukemalla ja pyritään löytämään asiayhteyksiä käytettyyn teoriaan. Litteroitu aineisto puretaan teema-alueittain, jossa tarkastellaan useammalle haastateltavalle yhteisiä asioita. (Ojasalo ym. 2014, 106–107, 110.)

Kyselytutkimusten eduksi katsotaan se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimus on tehokas, koska samalla voidaan kysyä isolta henkilömäärältä monia asioita samalla säästäten tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneen avulla, tiedon käsittelyyn on kehitetty tilastolliset analyysit ja raportointimuodot. Kyselytutkimuksen heikkouksina



nähdään aineiston pinnallisuus. Haittoina pidetään myös sitä, että ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat tai ei tiedetä kuinka selvillä vastaajat ovat kysymysten aihealueesta. Vastaamattomien osuus saattaa nousta joissain tapauksissa suureksi. Erilaisten sähköisten kyselyiden tulva saattaa osittain selittää vastaamattomuutta. Kyselyjen kattavuutta saattaa heikentää niiden meneminen vastaajan roskapostiin. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie myös aikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Ojasalo ym. 2014, 129.) Ojasalo ym. (2014, 122) toteaa, että kyselytutkimus voidaan tehdä silloin, kun aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi.

### **4.3 Tutkimuksen toteutus**

Asiakslähtöisen toiminnan kehittämiseen liittyvä tutkimus aloitettiin havainnoimalla Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluiden toimintaa opinnäytetyöaiheen alkuvaiheessa vuoden 2015 lopulla. Etelä-Suomen MKN Yrityspalvelun toiminta on tällä hetkellä keskittynyt enemmän Etelä-Karjalaan ja Pirkanmaalle, koska MKN yritysasiantuntijat toimivat näissä maakunnissa. MKN Yrityspalveluita on tehty hiukan myös Hämeeseen ja Kymenlaaksoon edellä mainittujen alueiden yritysasiantuntijoiden toimesta. MKN Yrityspalveluiden asiakkaat ovat tulleet muiden ProAgrian asiantuntijoiden kautta, hankkeiden kautta tai Etelä-Karjalassa kuntasopimusten asiakkaina. Osaksi asiakkaat ovat niin sanottuja vanhoja asiakkaita, jotka ovat palanneet uuden asian tiimoilta asiakkaiksi.

Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluiden markkinointia on tehty lähinnä ProAgria Etelä-Suomen hallinnoimien hankkeiden tilaisuuksissa, Maa- ja kotitalousnaisten Keskuksen Yrityspalveluiden hankkeiden kautta sekä jonkin verran kohdistettuna markkinointina eri toimialueiden yrittäjille sähköpostilistojen avulla. Palvelut on räätälöity tapauskohtaisesti asiakkaan tarpeiden mukaan. MKN Yrityspalveluiden yleinen markkinointi on ollut suhteellisen vähäistä ja toiminta jossain määrin hahmottamatonta. MKN Yrityspalveluita halutaan nostaa enemmän esille niin talon sisäisesti kuin ulkoisesti. MKN Yrityspalvelut nähdään kuitenkin yhdeksi palveluksi osana ProAgria Etelä-Suomen Yrityspalveluita.

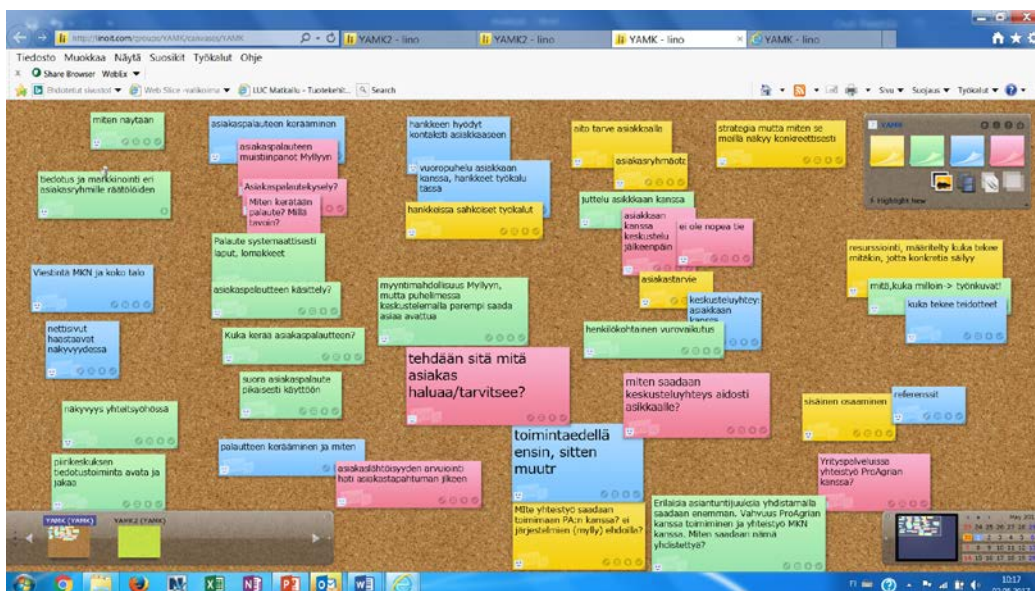
Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten toimihenkilöiden kanssa pidettiin toukokuussa 2017 aivoriihi – ideapalaveri, jossa pohdittiin MKN Yrityspalveluiden asiakslähtöistä toimintaa. Ideapalaveri järjestettiin sähköisesti WebEx-palaverina, koska asiantuntijat

ovat viiden maakunnan alueella, Etelä-Karjalassa, Hämeessä, Kymenlaaksossa, Pirkanmaalla sekä Uudellamaalla. Mukana WebEx-kokouksessa olivat lisäksi seitsemän asiantuntijaa jokaiselta avaintulosalueelta (ruoka, maisema ja yritys) sekä toiminnanjohtaja. Yksi asiantuntija oli työmatkalla ja yksi lähti ideariihen puolivälissä jatkamaan töitään. On tärkeää, että mukana olivat asiantuntijat kaikista avaintulosalueista, koska toimimme kuitenkin yhdessä kaikkien kanssa ja asiakaslähtöinen toimintatapa on tärkeää jokaisessa avaintulosalueessa. Toimin ideapalaverin vetäjänä tutkijan ominaisuudessa. WebEx-ideapalaveri nauhoitettiin, jotta myöhemmin voidaan tarkastaa ideapalaverin asiat.

WebEx-verkkoneuvottelun avulla voi luoda reaaliaikaisia verkkokokouksia ja koulutus-tapahtumia, jakaa oma työpöytänsä ja käsitellä dokumentteja istuntojen aikana yhdessä muiden osallistujien kanssa, nauhoittaa järjestetyt istunnot ja chattailta käytännössä päätelaiteriippumattomasti (Tikkanen 2017). WebEx –verkkoneuvotteluohjelma on käytössä valtakunnallisesti Maa- ja kotitalousnaisilla sekä ProAgrialla.

Ideapalaverissa käytettiin yhteistoiminnallista virtuaaliseenä, koska tarkoitus oli, että jokaisen osallistujan ideat saadaan tuotua esille. Lino on yhteistoiminnallinen korkkitaulu, johon voidaan koota tarralapuilla yhteen esimerkiksi ajatuksia, sisältöjä, videoita, tiedostoja (Rikala, 2016).

WebEx ideapalaveriin oli varattu aikaa 1,5 tuntia. Aluksi esittelin opinnäytetyöni tarkoituksen ja tavoitteen, jonka jälkeen jokainen sai miettiä viisi minuuttia, millaista on asiakaslähtöinen toiminta Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluissa. Mietinnän jälkeen jokainen sai tuoda esille omat ajatuksensa asiakaslähtöisestä toiminnastamme. Kirjasin jokaisen esille tuomat asiat erillisille tarralapuille niin, että jokainen näki nämä.



KUVA 1. Ideapalaverin satoa (Penttilä 2017)

Koska osallistujat olivat mukana sähköisesti, jokainen osallistuja toi esille omat näkemyksensä ja esille nostetuista asioista myös keskusteltiin vilkkaasti. Jokaisella osallistujalla oli samansuuntaisia ajatuksia mitä toiminnassa tulisi kehittää, jotta toimintamme olisi asiakaslähtöistä. Kun keskustelussa ei enää tullut esille uusia asioita, ryhmittelin erilliset tarralaput samantyyppisten teemojen alle (kuva 1). WebEx –ideapalaverin nauhoitus myös litteroitiin ja siitä päästiin tarkistamaan esille nostetut kehittämistarpeet.

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu valittiin haastattelutavaksi MKN Yritysasiantuntijoille. Teemahaastattelun avulla tehtiin benchmarkingia samanlaisiin organisaatioihin, mutta joilla toimintatavat ovat erilaiset. Tämän avulla voitiin oppia toisilta vertaamalla omaa toimintaa toisten tapaan toimia.

Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa ei haluta ohjata liikaa vastaajia. Teemahaastattelun kysymykset on suunniteltu etukäteen, mutta sanamuodot, kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastatteluissa. Haastattelussa voidaan jättää myös pois tilanteeseen soveltumaton kysymys tai voidaan haastattelun aikana kysyä vastauksen yhteyteen sopiva täydentävä kysymys. (Ojasalo ym. 2014, 41, 108; Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelun avulla haastattelin toukokuussa 2017 kolmea MKN yritysasiantuntijaa maa- ja kotitalousnaisten piirikeskuksista eri puolelta Suomea. Haastatteluun valittiin MKN yritysasiantuntijoita, jotka ovat pitkään toimineet yritysasiantuntijana sekä kehittäjänä. Haastattelujen avulla halusin kartoittaa asiakaslähtöisiä toimintatapoja muilla alueilla. Haastattelin myös ProAgria Etelä-Suomen Yrityspalveluiden palvelupäällikköä

saadakseni ProAgria Etelä-Suomen näkemyksen asiakaslähtöisestä toiminnasta yrityspalveluissa.

Teemahaastattelun kysymykset pohjautuivat osaksi ideariihemme kehittämiskohteisiin. Teemahaastattelun teemoina olivat moniammatillinen yhteistyö MKN Yrityspalvelun ja ProAgrian Yrityspalvelun välillä, markkinointi, asiakasprosessi, asiakasprosessin kontaktipisteet, vuorovaikutus asiantuntijan ja asiakkaan kesken, jälkihoito, toiminnanohjausjärjestelmän merkitys asiakasprosessissa, asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus ja toiminnan kehittäminen.

Teemahaastattelun runko (liite 1) lähetettiin haastateltaville sähköpostilla muutamaa päivää ennen haastattelua. Kaikki haastattelut tehtiin sähköisesti WebExin avulla, koska haastateltavat olivat eripuolilla Suomea. Haastattelut nauhoitettiin WebExin kautta. Haastattelut kestivät yhdestä tunnista 1 tuntiin 45 minuuttiin. Teemahaastattelurunko oli ohjeellinen ja jokaisen haastateltavan kohdalla kysymysten asettelu ja järjestys muuttuivat. Haastattelujen jälkeen nauhoitukset kuunneltiin, litteroitiin ja nimettiin asiantuntija 1, asiantuntija 2 ja asiantuntija 3. Litteroidut haastattelut luettiin kahteen kertaan. Haastattelujen teemat nostettiin tekstistä esille eri värien avulla.

- Moniammatillinen yhteistyö
- Markkinointi
- Asiakasprosessi ja asiakasprosessin kontaktipisteet
- Jälkihoito
- Asiakaspalaute
- Asiakastyytyväisyys
- Kehittäminen

Näiden teemojen alle kirjattiin haastateltavien kommentit yhteen.

Ojasalo ym. (2014, 110–111) mukaan litteroitu aineisto puretaan tyypillisesti teema-alueisiin. Teemoissa tarkastellaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä tai asioita, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle. Asiat voivat olla haastatteluteemoihin liittyviä tai yllättäviä asioita, jotka tulevat haastateltavien mieleen haastattelun aikana. Haastatteluaineistossa ilmenevien säännönmukaisuuksien tarkastelu toisiinsa on yhteyksien tarkastelua. Ilmiöiden analyysissä pyritään ryhmittelemään asiat joidenkin yhteisten piirteiden mukaan. Haastateltavat sijoitetaan kehittämistehtävän kannalta tärkeiden tosiasioiden perusteella samanlaisiin tyyppisiin. Haastatteluaineistosta voidaan etsiä myös poikkeamia,

sillä säännönmukaisuuksien etsiminen ei aina ole riittävää tai se antaa puutteellisen kuvan ilmiöstä. Haastatteluaineiston analyysissä aineiston määrä ei korvaa tai vaikuta laatuun. Haastattelujen analysointitapa riippuu tehtävän tavoitteista.

Asiakaskyselyn (liite 3) kysymykset laadittiin niin, että niillä voidaan kartoittaa MKN Yrityspalvelun asiakkaiden ajatuksia saadusta palvelusta sekä toiveita siitä, millaisia palveluja jatkossa toivoisivat. Kysymysten laadinnassa käytettiin apuna ProAgrian asiakastytyväisyyskyselyn kysymyksiä ja niitä muokattiin hiukan tähän asiakaskyselyyn soveltuviksi. Kysymyksiä pohdittiin Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten toiminnanjohtajan sekä yritysasiantuntijan kanssa.

Ojasalon ym. (2014, 130, 132) mukaan kyselyssä tulee kysyä kaikki sellaiset ja vain sellaiset kysymykset, jotka työn tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja tarkkoja, jotta jokainen ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. Vastausohjeiden tulee olla myös yksityiskohtaiset. Asiakaskyselyä ei ole Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten asiakkaille aiemmin tehty. Asiakaskyselyt on tehty ProAgrian toimesta eri asiakasryhmille.

Asiakaskysely tehtiin Webropol kyselytutkimustyökalulla, jonka avulla tutkimuksen ja kyselyn tekeminen on nopeaa. Webropolin raportointityökalu tarjoaa nopeat automaattiset raportit sekä monipuoliset tulosten tarkastelu- ja visualisointitoiminnot. (Webropol, 2017.) Webropol kyselytutkimustyökalu on käytössä ProAgrialla. Asiakaskyselyn linkki lähetettiin sähköpostilla, jonka viestikentässä oli saateteksti asiakaskyselyn tarkoituksesta (liite 2).

Asiakaskysely lähetettiin 18 MKN Yrityspalvelun palveluita käyttäneelle asiakkaalle. Ellei kysely perustu otokseen, tuloksia ei voi yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (Ojasalo ym. 2014, 129). Asiakkaat poimittiin toiminnanohjausjärjestelmä Myllystä. Mylly on ollut käytössä vuoden 2016 alusta, joten asiakasotos ei ole kovin laaja. Aiemmin on ollut käytössä kaksi erillistä ohjelmaa; asiakkuuksien hallintaan MK-toimisto ja CRM -asiakkuudenhallintajärjestelmä. Näistä ohjelmista on asiakkuudet siirretty Myllyyn, mutta kattavasti asiakastiedot ovat lähteneet kertymään vuoden 2016 alusta. Kyselystä rajattiin pois asiakkaat, jotka ovat olleet mukana hygieniosaamiskoulutuksessa tai hygieniosaamistestissä. Nämä palvelut ovat kertaluontoisia, eivätkä yleensä johda pidempään asiakassuhteeseen.

Asiakaskyselyn vastausaikaa oli 26.6.–5.7.2017. Tämän jälkeen lähetettiin muistutusviesti kaikille, jotta vastauksia saataisiin lisää. Ojasalo ym. (2014, 134) mainitsee, että muistutuskierros voidaan lähettää kaikille, jos ei ole tiedossa ketkä ovat vastanneet ja ketkä eivät. Muistutuskierros tulee toteuttaa mahdollisimman pian ensimmäisen vastauskierroksen vastausajan umpeuduttua.

Kyselyn avoimilla kysymyksillä voidaan saada laadullista sekä määrällistä tietoa. Määrällinen tiedon saanti on pääosassa. (Ojasalo ym. 2014, 134.) Sähköisen Webropol kyselyn avulla saadaan tarvittavat raportit kyselytutkimuksen tarkasteluun.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen toimintamalli palvelee Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluja asiakaslähtöisen toiminnan kehittämässä. Asiakaslähtöisen toimintamallin avulla voidaan nykyisiä ja tulevia asiakkaita palvella asiakaslähtöisesti, laadukkaasti, asiakkaan tarpeet huomioiden hyödyntäen koko ProAgria organisaation asiantuntijoita asiakastiiminä. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössäni oli

- asiakaslähtöinen asiantuntijatyö - miten ja minkälaista asiakaslähtöistä toimintaa voidaan toteuttaa MKN Yrityspalvelussa
- mitä on se erityinen asiakaskokemus, joka voidaan asiakkaille luoda.

### 5.1 Ideariihen tulokset ja analysointi

Ideariihen keskustelussa nousi esille seikkoja, joita jo havainnoinnissa oli tullut esille eli miten saamme selville asiakkaan aidon tarpeen, miten markkinoimme toimintaamme ja palvelujamme sekä asiakkaan jälkihoito ja asiakaspalautteen kerääminen. MKN Yrityspalvelulla on hyviä tuotteita, mutta ne tulisi avata ja miettiä nykypäivään sopiviksi. Ideariihessä kohdaltamme esille nousivat asiakaslähtöisen toiminnan kannalta:

- Miten saadaan selville asiakkaan aito tarve
- Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen ja sen hyödyntäminen
- Miten näymme eli viestintä ja tiedotus ulospäin sekä talon sisällä
- Yhteistyö ProAgrian asiantuntijoiden kanssa

MKN Yrityspalveluilla on valtakunnallisesti erilaisia asiantuntijapalveluita ja tuotteita, jotka on kohdennettu maaseudun pk-yrityksille: ruoka- ja ateriapalvelu-, maaseutumatkailu- sekä elintarvikeyrityksille. Näitä samoja palveluja ja tuotteita tarjotaan eripuolilla Suomea, räätälöitynä alueellisesti ja asiakkaan tarpeiden mukaan. Näistä palveluista on koottu tuotekortit, joita kokoamassa ovat olleet valtakunnallisesti MKN yritysasiantuntijat. Markkinointia tapahtuu näistä palveluista myös valtakunnallisesti. Palvelutarjontaa löytyy muun muassa liikeidean arvioinnista, yrityksen perustamisesta, liiketoiminnan kehittämiseen sekä asiakaslähtöiseen palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Lisäksi on hygieniosaamisen liittyen hygieniosaamistestit ja – koulutukset sekä yrityksille omaval-

vontasuunnitelmien ohjaus. Palvelutarjontaa on yritystoiminnan koko elinkaarelle. Yrityksille on tarjolla kehityskeskustelu, jossa yrittäjä voi keskustella MKN yritysasiiantuntijan kanssa yrityksensä toiminnasta ja tulevaisuuden tarpeista. Näiden yrityskohtaisten palvelujen lisäksi järjestetään yrittäjille erilaisia koulutuksia, tapahtumia ja ammattimatkoja.

Asiakkaan aidon palvelutarpeen selvittäminen koettiin haasteelliseksi. Miten se saadaan selville? Monenlaisia tapahtumia järjestetään, mutta aina ne eivät kohtaa yrittäjän tarpeen kanssa.

*Me kehitetään kurssia, retkiä ym ja luullaan, että asiakas niitä haluaa. Kaikki tietää kuinka turhauttavaa on se, että ei saada asiakkaita ja hommia vetäväksi.*

*Me tehtäisiin sitä, mitä asiakkaat on valmiita meiltä ostamaan. Voisi olla sellaisia asioita joita he eivät osaa vielä ajatellakaan.*

*Se mene niin kuin XX sanoi, että ei me työpöydän takana mietitä, mitä asiakas tarvitsee. Se tulee keskusteluiden kautta, sieltä viestiä.*

Asiakkaiden kuuleminen esimerkiksi asiakasryhmäotantana voisi tuoda uusia ideoita asiakaslähtöiseen toimintaan.

*Meidän pitäisi kaikkia tekniikoita hyödyntäen selvittää, et meillä olis asiakasryhmiä, otantoja, joista saataisiin selville ne todelliset tarpeet, mitä asiakas haluaa.*

*Voisi olla sellaisia asioita joita he eivät osaa vielä ajatellakaan. Miten saataisiin syvällisempi keskustelu asiakkaiden kanssa, jotta saataisiin selville mitä ne asiakkaat oikein haluaa.*

Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa käytyjen keskustelujen avulla voidaan tehdä havaintoja asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Vuoropuhelua tehdään, mutta aina sitä ei ehkä osata poimia ja lähteä kehittämään eteenpäin. Asiakassuhteemme ovat useasti pitkiä, kuitenkin vuoropuhelu ei ole ollut tarpeeksi antoisaa. Erilaiset hankkeiden tapahtumat ovat monesti näitä keskustelupaikkoja, joissa asiakkaiden kanssa ollaan yhteydessä.



*Vuoropuheluyhteys asiakkaan kanssa, aina ei ole hanketta, mutta siitä huolimatta. Vuoropuhelua pitäisi pitää yllä, se on tärkeä asia, mutta meidän hommissa jää yleensä viimeiseksi. Siihen ei ole panostettu.*

Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen ja sen käsittely asiakaslähtöisen toiminnan edesauttamiseksi olisi tarpeen saada aikaiseksi. Nykyisin asiakaspalautetta ei järjestelmällisesti kerätä.

*Asiakaspalautehan tulisi tehdä sen tähden, että sillä parannetaan / kehitetään toimintaa.*

Maa- ja kotitalousnaisten palveluiden viestintä koettiin haasteelliseksi ja samoin näkyvyys yhteistyökumppaneiden kanssa. Markkinointi ja viestintä vaatisivat kirkastamista ja samoin se, kuka tekee mitään. Tällä hetkellä jokainen asiantuntija tekee markkinointia omille asiakkailleen.

*Näkyvyys tai näkymättömyys. Miten voisi parantaa yhteistyötä niiden tahojen kanssa, jotka ovat tekemisissä yrittäjien kanssa.*

*Kaiken kaikkiaan tiedotus ja markkinointi on laaja.*

Sisäisesti yhteydenpito toisiin asiantuntijoihin tehdään useimmiten puhelimitse keskustellen tai sähköpostilla.

*Soitetaan suoraan sopivalle asiantuntijalle, Myllyn myyntimahdollisuus myös. Kun keskustelee toisen kanssa, on helpompi selvittää asiat.*

Yhteistyö ProAgrian asiantuntijoiden kanssa koetaan tärkeäksi toiminnan monipuolisuuden vuoksi. Aina ei kuitenkaan tiedetä toisten osaamista. Yhdessä toimien ruoka-, maa- sekä yritysasiantuntijoiden kanssa tiiminä voitaisiin saavuttaa kilpailuetua ja luoda tuotteita, jollaisia ei ole muilla.

*Hyödyntää oman organisaation sisäistä osaamista ja mitä se asiakas tarvitsee ja kuka on se oikea henkilö tai henkilöt.*

*Tavallaan erilaisia asiantuntijuuksia yhdistämällä, näkisin sen sellaisena, että meidän vahvuus on se, että me tehdään yhteistyössä, ProAgria ja maise, ruoka.*

## 5.2 Teemahaastattelun tulokset ja analysointi

Teemahaastattelussa haastateltavilla MKN yritysasiantuntijoilla vastaukset olivat melko samantyyppisiä, mutta erojakin löytyi. Erot johtuivat toimenkuvasta, alueen asiantuntijoiden määrästä ja työn laajuudesta. Kaikki haastateltavat olivat miettineet kysymyksiä etukäteen. Haastateltavien vastauksissa kiinnitettiin huomiota samankaltaisuuksiin sekä poikkeaviin toimintatapoihin.

Yhteistyö MKN Yrityspalvelun ja ProAgrian Yrityspalvelun kanssa koettiin tiiviiksi. Yhteydenpitoa pidetään puhelimitse, jolleivat kollegat ole samalla toimistolla. Tapaamisia saattaa olla kahden viikon välein, jolloin voidaan käydä yhteisiä asioita tai asiakascaseja läpi. Tapaamiset voivat olla kasvokkain tai webexin kautta. Yhteistyön kannalta koettiin ongelmalliseksi se, että aina ei tiedetä mitä toiset tekevät ja mitä kaikkea MKN Yrityspalvelut tekevät.

Erilaiset yhteistyöverkostot ProAgrian lisäksi koettiin tärkeiksi, jotta asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Erilaiset verkostot koettiin tärkeiksi myös näkyvyyden ja markkinoinnin kannalta.

*Vuorovaikutus (yhteistyöverkostoissa) tuottaa tulosta molempiin suuntiin. En ole ainoastaan saaja vaan myös antaja. Sillä tavalla yhteistyö voi olla antoisaa, helppoa ja suoraa. Luottamus puolin ja toisin, se on ensarvoista.*

Markkinointia tehdään pääsääntöisesti erilaisissa tilaisuuksissa, koulutuksissa ja hanke-tapahtumissa. Markkinointia tapahtuu myös talon sisällä muiden asiantuntijoiden kautta, esimerkiksi perusmaatalouden puolelta oleva asiantuntija voi markkinoida MKN Yrityspalveluiden asiantuntijapalveluja suoramyyntiä tai elintarvikkeiden jatkojalostusta suunnitteleville. Asiakkaita tulee myös suosittelun tai verkostojen kautta. Markkinointi on maltillista, mikäli toimintaresurssit ovat pienet. Markkinoinnissa koettiin haasteelliseksi

se, että emme ole kovin tunnettuja. Maa- ja kotitalousnaiset tunnetaan enemmän järjestönä.

*Osa jäsenistäkin saattaa hämmästellä että meiltä saa sellaisiakin palveluja (MKN Yrityspalvelut). Tunnetaan enemmän järjestönä, joka tekee järjestötoimintaa.*

MKN Yrityspalvelujen markkinointia tehdään Maa- ja kotitalousnaisten www-sivuilla, erilaisten hankkeiden kautta, Koti- ja maaseutu –lehdessä sekä ProAgria Satoa –lehdessä sekä sidosryhmien kautta.

Asiakkaan yhteydenotot tulevat sähköpostilla, puhelimitse suoraan asiantuntijalle tai esimiehen kautta. Toiminnanohjausjärjestelmä Myllyn kautta kollega voi laittaa myyntimahdollisuuden uudesta asiakkaasta. Kuitenkin monesti kollega soittaa suoraan asiantuntijalle uudesta asiakkaasta, jolloin on helppoa tarkistaa asiakkaan taustatiedot.

Asiakasprosessissa pyritään palvelemaan asiakas kokonaisvaltaisesti ja laadukkaasti. Asiakkaalle voidaan tehdä ensin kehityskeskustelu, jossa selvitetään asiakkaan taustoja ja pyritään saamaan selville kokonaisuus ja kenties ne asiakkaan tiedostamattomat tarpeetkin.

*Kun asiakas tulee, aloitan sen kehityskeskustelulla. Katson kokonaisuutta läpi. Ja puhutan asiakasta paljon, mun pitää muodostaa asiakkaasta/yrityksestä kokonaiskuva. Pyrin löytämään ne syyt.*

*Kun rupee miettimään mitä se asiakas oikeasti multa haluaa, se ei ehkä saakaan siinä muodossa kun se haluaa.*

MKN Yritysasiantuntija, jonka asiakkaaksi asiakas tulee, vastaa palvelun eteenpäin viemisestä ja tarpeen mukaan ottaa mukaan muita asiantuntijoita täydentämään. Jos asiantuntijuuksia on jaettu, niin silloin asiakasta palvelee asiantuntija, jolla on asiasta paras tieto. Asiakasta palvellaan niin hänen yrityksessään, toimistolla kuin sähköisesti. Asiakkaan luona käydään, jos kyseessä on esimerkiksi tilamyymälän suunnittelu. Usein kuitenkin on ohjeistettu niin, että asiakastapaamiset tehtäisiin toimistolla, mutta työn laadukkuuden vuoksi asiakkaan luona on hyvä käydä.

*Asiakkailta tullut palautetta, kun on ensin nähty ja sitten tehdään webexillä tms, että tämän hyvä. Ei heidän tarvitse olla koko aikaa vieressä. Asiakkaat on tyytyväisiä, että ollaan yhteydessä sähköpostilla. Tai käyvät, kun ovat kaupungissa käymässä.*

Toiminnanohjausjärjestelmä Myllyyn tulisi asiantuntijoiden kirjata asiakkaille tehdyt työt ja raportit, toisille asiantuntijoille avuksi. Toimintatapa on vielä verrattain uusi. Kaikkien haastateltavien mielestä on helpompi soittaa kollegalle, joka on asiakasta enemmän palvelullut ja kysyä asiakkaan taustoja. Keskustellessa tulee esille arkojakin seikkoja.

Asiakas on mukana asiakasprosessissa eri tavoin riippuen siitä, mikä on palvelu. Jos palvelu on esimerkiksi laskenta- tai hinnoittelupalvelua, silloin tulee asiantuntijuus esille ja asiantuntija tekee työn. Mikäli palvelu on sen tyyppinen, jossa mietitään toimintaa, asiakas on aktiivisesti mukana ja asiantuntijan ollessa rinnalla kulkija. Asiakas on mukana monella tavoin, koska asiakashan loppujen lopuksi on toimintaa toteuttamassa. Mukana olemalla asiakas pääsee toimintaan sisään.

*Olen aina tehnyt asiakkaan eteen todella paljon, mutta siinä on ero - voin tehdä asiakkaan eteen, mutta en tee asiakkaan puolesta.*

Eräs asiantuntija koki, että on haaste hoitaa asiakkaat kohtuullisessa tilausrytmissä. Asiakas tulisi saada nopeasti asiakastiimin hoteisiin. Palveluprosessi koettiin asiakkaan kannalta melko pitkäksi, jolloin asiakas saattaa kärsiä hänen asiansa etenemättömyydestä. Asiakas saattaa ohjautua myös muiden vastaavanlaisten palveluiden tarjoajien luo.

Kun työ asiakkaalle on tehty ja palvelun yhteenvetoa käydään lävitse, kysytään samalla palvelusta, saiko asiakas sen, mitä oli hakemassa ja jäikö jokin asia vielä askarruttamaan. Tämä kirjataan itselle ylös ja tarpeen mukaan palvelua täydennetään. Palautetta kysytään myös sähköpostilla sekä lomakkeella esimerkiksi koulutustapahtumien jälkeen. Asiakas-palautteen kysyminen ja järjestelmällinen kerääminen koettiin toiminnoksi, jossa on kehitettävää ja se jää usein tekemättä tai kirjaamatta. Asiakkaat tulevat asiantuntijalle tuetuksi ja monissa keskusteluissa tulee myös palautetta, mutta se jää kirjaamatta.

*Annetaan jokin ajan kulua ja otetaan yhteyttä, jotta tiedetään miten on asia lähtenyt etenemään.*

*Asiakkaat tulevat tutuiksi ja heiltä kuullaan palaute, mutta tätähän ei kirjata mihinkään.*

Asiakasta myös pyydetään olemaan yhteydessä jälkeenpäin, koska halutaan tietää miten toiminta on edennyt. Kuitenkin koettiin, että yhteydenotto asiakkaan suuntaan ja tiedusteleminen miten menee, poikiin keskustelua. Nämä keskustelut koettiin hyödyllisiksi ja näissä yhteydenotoissa saadaan asiakkaalta palautetta siitä, miten tehty palvelu on toteutunut tai miten se on vaikuttanut asiakkaan yritystoimintaan.

Joissain hankkeiden koulutuksissa on ollut asiakaspalautekyselyitä mobiililaitteen kautta, mutta nämä ovat olleet aivan yksittäisiä tapauksia. Koettiin, että tämän tyyppinen palautteen tai asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei sovellu palveluihimme, koska ne ovat pitkiä asiakasprosesseja. Tämän tyyppiset kyselyt soveltuvat yksittäisiin tapahtumiin, esimerkiksi koulutuksiin. Koettiin myös, että heti tehtävä asiakastyytyväisyyskysely mittaa asiakkaan sen hetkisen fiiliksen.

*Asiakasprosessin aikana kun kysytään asiakaspalautetta, se on tunneperäinen.*

ProAgria tekee asiakastyytyväisyyskyselyjä vuosittain erilaisista palveluista kohdennettuna. MKN Yrityspalveluiden asiakkaille ei pelkästään ole asiakastyytyväisyyskyselyjä lähetetty. Hankkeista tehdään vaikuttavuuden arviointia ja palautekyselyjä myös tehdään, joista tulokset kirjataan hankeraportteihin. Asiakaspalautetta voi antaa myös suoraan Maa- ja kotitalousnaisten ja ProAgria nettisivujen palautelomakkeen kautta.

Asiakkaan saamaa asiakaskokemusta sellaisenaan ei ole paljoa mietitty. Asiakkaalle pyritään saamaan liiketoiminnallista hyötyä. Tätä ei pystytä saamaan lyhyellä ajalla, vaan se tulee pitkäkestoisena, vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Koettiin, että tulisi pystyä ottamaan haltuun asiakkaan eri tarpeet: hyvinvointi, elinkeino ja sen eri haarat.

Kehitettävänä kohteina nähdään MKN Yrityspalveluiden tuntemattomuus. Monet tietävät Maa- ja kotitalousnaiset, mutta eivät tiedä tarjottavista palveluista ja toiminta mielletään järjestötoiminnaksi. Haasteeksi koettiin myös se, että ei tiedetä mitä kaikkea kollegat ta-

lon sisällä osaavat. MKN verkostoista voitaisiin hakea itselle mentoreita sekä muita keskustelukumppaneita. Sidosryhmäyhteistyö koettiin myös toiminnaksi, jossa on parannettavaa ja sitä voisi laajentaa. Maa- ja kotitalousnaisten ja ProAgrian toimintatavat koettiin osaksi liian kaavamaisiksi.

Asiantuntijaosaamista MKN Yrityspalveluissa yhdessä ProAgrian kanssa on, mutta sitä ei osata markkinoida oikeille kohderyhmille. Koettiin, että tiivis yhteistyö MKN Yrityspalveluiden ja ProAgrian kanssa on vahvuus, jota ei pidä väheksyä. Yhdessä voitaisiin olla vielä vahvempi valtakunnallinen maaseutua kehittävä kehittäjäorganisaatio.

MKN Yrityspalvelut tekee asiantuntijapalveluja yhdessä ProAgria Etelä-Suomen yritys-asiantuntijoiden kanssa. Haastatteleamalla ProAgria Etelä-Suomen Yrityspalveluiden palvelupäällikköä halusin saada hänen näkemyksensä toiminnasta ja yhteistyöstä. Tämän teemahaastattelun teemat olivat samat kuin MKN Yritysasiantuntijoiden haastattelussa.

Moniammatillinen yhteistyö MKN Yrityspalveluiden ja ProAgria Etelä-Suomen Yrityspalveluiden kanssa keskittyy enemmän yksittäisen maakunnan, seutukunnan tai alueen toimintaan. Haasteena on se, että aivan jokaisella alueella ei ole yritys-asiantuntijaa ProAgrian puolella. Yksittäisiä asioita konsultoidaan, mutta tiimimäinen yhteistyö on vähäistä.

*Haaste on siinä, että jokaisella maakunnalla ja seutukunnalla on yksi yrityspuolen asiantuntija. Ei ehdi haravoimaan, että tässä olisi nyt MKN Yritysasiantuntijoilla annettavaa. Sellainen tiimityö toimii nyt, jos tarvitaan eksaktia tietoa esim. puhelimella asiakkaan hyödyksi.*

Puhelimen lisäksi on käytössä webex-kokoukset, joissa voidaan olla mukana asiakastaapahtumassa. Erilaiset sähköiset työkalut mahdollistavat yritys-asiantuntijan mukana olon. Tällaisissa tapauksissa on hyvä informoida asiakasta esimerkiksi webex-mukanaolosta, koska kaikille asiakkaille ei tämän tapainen työskentely ole tuttua. Kasvokkain olisi kuitenkin hyvä nähdä jossain vaiheessa pidempiaikaisissa asiakascaseissa.

Yhteistyössä haasteena on se, että osa asiantuntijoista ei tunnista tai ei tiedä, mitä muut kollegat osaavat tai tekevät. Aina ei osata pohtia asiakkaan tarvetta laajemmalla kuin oma osaaminen on, mennään useasti se palvelu edellä, mitä asiakas on tullut hakemaan. Oman

maakunnan alueella maakuntapalaverissa asiakkaiden tarpeita osataan nähdä laajemmin yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa, moniammatillisesti.

*Oman maakunnan asiantuntijat osaa nähdä enemmän sen oman maakunnan asiakastarpeita, asiakastilanteen.*

Yrityspalveluiden markkinoinnissa valtakunnallisesti on kehitettävää, ProAgria nähdään maatalouspainotteisena organisaationa, kuten Maa- ja kotitalousnaiset järjestönä. ProAgria Etelä-Suomi ry on tehnyt toiminta-alueellaan aktiivista kontaktointia niin, että sen tuottamat yrityspalvelut tunnustetaan samalla tasolla kuin muut pk-sektorille yrityspalveluja tuottavat toimijat. ProAgria Etelä-Suomen yrityspalveluja täydentävänä voi toimia myös MKN Yrityspalvelut. Asiantuntijapalveluita myytäessä esimerkiksi kuntasektorille, voidaan sopimusvaiheessa linkittää mukaan laajasti erilaista osaamista, jolloin ProAgria Etelä-Suomen Yrityspalvelut täydennettynä MKN Yrityspalveluilla pystyy antamaan vastauksia moneen asiaan.

ProAgria Etelä-Suomen eri palveluryhmissä on asiakassegmentointia tehty ja eri asiakassegmenteillä on asiakasryhmän hoitomalli. Asiakasvastaava tekee aidosti yhteistyötä asiakkaan kanssa hoitaen vuoropuhelun asiakkaan kanssa ja nähden asiakkaan tarpeet laajemmin. Moniammatillinen yhteistyö auttaisi asiakasvastaavaa näkemään kenties asiakkaan piilevät tarpeet.

Asiakkaan jälkihoitoa tulisi parantaa, jotta se saataisiin tehtyä systemaattisesti. Sopimusasiakkailta jälkihoitoa tekee asiakasvastaava, mutta saattaa olla, että hän ei aina näe kaikkea yrittäjän yritystoiminnan kokonaisuudessa. Tällöin olisi hyvä, että henkilöitä voisi vaihtaa.

*Asiantuntijoita tulee ja menee, mutta meillä asiantuntijat ovat pysyneet, ja varmaan syystä tästä, jälkihoito tupaa jäämään liian kapoiseksi.*

*Asiantuntija meillä itse muistaa että kysyy asiakkaalta miten on investointi tms lähtenyt käyntiin, miten tunnuslukujen laita ym.*

Asiantuntijan tulisi tehdä asiakkaan kanssa keskustelu aika-ajoin, koska hän on asiakkaan kanssa yhteydessä. Moniammatillisen tiimin kanssa voisi vielä asiakkaan tarpeista keskustella lisää. Asiakkaan tietojen täydentäminen toiminnanohjausjärjestelmä Myllyyn

helpottaisi myös muiden asiantuntijoiden tiedon etsintää asiakkaan taustoista. Useimpien on helpoin soittaa kollegalle ja tiedustella mitä asiakkaalle on aiemmin tehty.

Asiakastyytyväisyyskyselyjä tehdään vuosittain tilipalveluiden ja veropalveluiden käyttäjille. Hanketoiminnassa kysytään systemaattisesti kirjallista palautetta ja ne analysoidaan. Joka viides vuosi tehdään laajempia, koko taloa koskevia asiakastyytyväisyyskyselyjä. Asiakastyytyväisyyskyselyt kertovat asiakkaiden tyytyväisyydestä tehtyyn palveluun, mutta tulevien tarpeiden kartoittaminen vaatii pohtimista.

*Itse perään kuulutan asiakasraatimaista juttua, saa asiakaspalautetta ja kehitettäviä kohteita nostettua. Sitoutunut raati, jolla välitehtäviä ja kokoonnutaan mitä palvelutarjooma tulevaisuudessa ja mitä kentällä tarvitaan. Hallitus tätä toivoi.*

Eri asiakasraatien avulla voitaisiin kehittää ProAgrian eri toimintasektoreita, koska yksi raati ei pysty ottamaan kantaa koko talon tarjontaan.

Asiakaskokemusta ei mitata järjestelmällisesti, seurataan lähinnä asiakasvaikuttavuutta, mitä palvelu on tuonut asiakkaalle tai alueelle. Myöskään talon sisäistä mittaamista, kuinka usein asiakas käyttää palveluja, ei tehdä. Tämä nähtiin kuitenkin seikaksi, jota olisi hyvä mitata.

ProAgrian ja Maa- ja kotitalousnaisten vahvuus on valtakunnallinen verkosto ja sitä kautta saadaan vaikuttavuutta. Vahvuus on myös se, että olemme tavoitettavissa maantieteellisesti myös maaseudulla kasvokkain ja digisti. ProAgria yhdessä Maa- ja kotitalousnaisten kanssa on monipuolinen yrityspalvelujen talo, mutta sitä ei tunneta. Markkinoinnissa on kehitettävää valtakunnallisesti.

*Yrityspalveluissa voidaan palvella yrityksen kaikissa eri vaiheissa. Meiltä löytyy niin sukupolvenvaihdos (spv), kiinteistön myynti, kaupan vahvistaminen, kaikki mitkä linkittyy investointiin. Tätä pitää kehittää. Kun otetaan naisten palvelut mukaan, niin tulee toimialojen tyyppilliset osaamiset, elintarvikepuolen yksittäiset palvelukokonaisuudet, elintarvikepuolen lupaasiat ym. Kun ajatellaan se yrittäjä saa tästä samasta talosta monta, jos se haluaa.*



Tulevaisuudessa asiantuntijoiden keskinäisiä tapaamisia, joissa myös naiset ovat mukana, tulee lisätä. Tapaamalla ja näkemällä jää paremmin mieleen, vaikka yhteydenpitoa pidetäänkin webex-kokouksin.

### 5.3 Asiakaskyselyn tulokset ja analysointi

Asiakaskyselyyn vastasi kyselyn auki ollessa kuusi yrittäjää eri maakunnista Etelä-Suomen alueelta. Vastaajista kolme edusti ruoka- ja ateriapalveluja, kaksi elintarvikkeiden jatkojalostusta ja yksi maatilamatkailua. Vastausprosentti oli 33 %, johon voi olla tyytyväinen. Vastaajat jakoutuivat eri puolille Etelä-Suomea ja edustivat eri palveluryhmiä, joten se antoi näkemystä toiminnastamme.

Vastaajat olivat käyttäneet monipuolisesti MKN Yrityspalveluiden palveluja. Vastaajat saivat valita useamman vaihtoehdon palveluvalikoimasta (taulukko 3).

TAULUKKO 3. MKN Yrityspalveluiden palvelujen käyttäjät

Palvelu	Käyttäjät
Palvelujen kehittäminen ja kehityskeskustelu	4
Kannattavuuslaskemat	3
Ruokapalvelusuunnitelmien laadinta, tuotteiden kehittäminen, omavalvontasuunnitelman ja pakkausmerkintöjen päivitys, liiketoimintasuunnitelman laadinta ja hinnoittelu	2
Omavalvontasuunnitelman ohjaus, laatuaudintointi ja markkinoinnin suunnittelu	1

Yrittäjien saama hyöty tehdystä palvelusta koettiin asiantuntevana ja josta saatiin ajatuksia palvelujen kehittämiseen. Saatu hyöty koettiin erittäin arvokkaaksi, ilman asiantuntijan apua, sparrausta ja kokemusta ei yrittäjä olisi pystynyt viemään hankettaan eteenpäin. Uutena yrittäjänä oli myös saatu tietoja, jotka auttoivat yritystoiminnan eteenpäin viemisessä. Omavalvontasuunnitelman ja pakkausmerkintöjen päivitys oli helpottanut yrittäjän toimintaa. Yrittäjien saama hyöty on ollut laajempaa kuin vain yhteen asiaan keskittyvää, siitä on ollut apua pidemmällekin.

*Erittäin hyvä palvelu! Ilman asiantuntijan apua, sparrausta ja kokemusta, en pystyisi viemään hankettani eteenpäin.*

Yrittäjiä hyödyttäisi eniten palvelut, joissa he pääsevät asiantuntijan kanssa keskustelemaan, ideoimaan, kehittämään uusia ideoita ja testaamaan niitä. Koettiin myös, että verkottuminen ja benchmarking eri yhteyksissä muiden yrittäjien kanssa on arvokas hyöty, joka yrittäjää auttaisi. Saattaa olla, että yrittäjä on useimmiten yksin toimijana omassa yrityksessään, joten erilaisissa koulutuksissa ja tapahtumissa pääsee irtaantumaan yrittäjän arjesta ja tapaamaan muita yrittäjiä. Myös koulutusten ja tapahtumien järjestäminen yritysympäristöissä antaa uusia ajatuksia yrittäjille. Yksittäiset palvelut, jotka yrittäjiä hyödyttäisivät liittyvät yrityksen toiminnan kehittämiseen tai laajentamiseen.

Yrittäjät ovat saaneet tiedon MKN Yrityspalveluista useasta eri lähteestä (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Mistä saatu tietoa MKN Yrityspalveluista.

Tiedon lähde	Yrittäjien määrä
Soitto suoraan asiantuntijalle	4
Koulutustapahtumat sekä Koti ja maaseutu –lehti	3
Etelä-Suomen maa- ja kotitalousnaisten sekä ProAgria Etelä-Suomen www-sivut, Maa- ja kotitalousnaisten sekä ProAgrian esitteet, ProAgria Satoa –lehti, hanketapahtumat ja sähköpostimarkkinointi	2
Suosittelut MKN Yrityspalveluja	1

Vastausten perusteella yrittäjät ovat olleet aktiivisia ja soittaneet suoraan asiantuntijalle. Vastausten perusteella on otaksuttavaa, että ensimmäisen tiedon yrittäjät ovat saaneet muusta lähteen, esimerkiksi lehdestä, www-sivuilla tai koulutustapahtumasta ja tämän jälkeen olleet yhteydessä asiantuntijaan. Parhaimmaksi markkinointikeinoksi yrittäjät kokivat sähköpostimarkkinoinnin sekä facebook-markkinoinnin.

Yrittäjät ovat käyttäneet MKN Yrityspalvelun palveluja joko vuosittain tai kolmen-neljän vuoden välein. Vastauksen perusteella yrittäjät ovat olleet uskollisia MKN Yrityspalveluiden asiakkaita, jolloin heillä on kokemusta erilaisista palveluista. Yksi vastaaja oli käyttänyt palvelujamme harvemmin.

Kysymykseen onko yrittäjää palvellut asiakastiimi, vastaus oli neljällä yrittäjällä ei ole. Kahta yrittäjää oli palvellut asiakastiimi, jossa on ollut mukana ProAgrian yritys- tai maidontuotannon asiantuntija. Vastaus tukee aiemmin esille tullutta haastetta, että ei ehkä osata nähdä syvemmälle asiakkaan tarpeisiin. Palvelu on voinut olla myös sellainen, jossa ei ole tarvetta asiakastiimimäiselle työskentelylle esimerkiksi omavalvontasuunnitelman päivitys tai pakkausmerkintöjen päivitys.

Tapaamiset yrittäjien kanssa jokaisessa vastauksessa olivat olleet yrityksessä. Tapaamisia on ollut myös toimistolla. Ensimmäinen tapaaminen yrityksessä auttaa asiantuntijaa hahmottamaan yrittäjän toiminnan, jonka jälkeen tapaamisia voidaan jatkaa toimistolla. Kysyttäessä mikä olisi yrittäjälle paras tapaamispaikka vastauksena kaikilla oli yritys. Myös toimistolla voidaan tavata, mutta ensimmäisenä toiveena oli yritys. Verkon välityksellä tehtäviä esimerkiksi webex tai skype –tapaamisia yrittäjät eivät tuoneet esille.

Yrittäjien antama keskiarvo MKN Yrityspalveluista oli 3,7 (taulukko 5). Kysymysten arviointi oli asteikolla 1-5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

TAULUKKO 5. Yrittäjien arvio MKN Yrityspalveluista

Kysymys	Keskiarvo
Sain asiantuntijalta asiantuntevaa neuvontaa	3,7
Asiantuntija oli vahva ammattilainen	3,5
Asiantuntija kuunteli minua	3,5
Asiantuntija ymmärsi palveluntarpeeni ja toimi sen mukaan	3,3
Asiantuntija antoi minulle uusia ajatuksia	3,7
Asiantuntija osasi nähdä pintaa syvemmälle	3,2
Asiantuntijan palvelu oli joustavaa	3,5
Asiantuntija oli yhteistyökykyinen	3,7
Palvelusta oli minulle hyötyä	3,7
Asiantuntija kartoitti muita palvelutarpeitani	3,3
Sain asiantuntevan yhteenvedon tehdystä työstä	3,5
Olen ollut tyytyväinen palveluun	3,3
Asiantuntija on ollut yhteydessä minuun myöhemmin	3,7
Olen saanut asiantuntijasta kumppanin	3,7
Laskutus oli oikein	3,3

Yrittäjät kokevat, että MKN Yrityspalveluista on saanut asiantuntevaa neuvontaa ja palvelusta on ollut hyötyä, mutta ei ole kuitenkaan osattu nähdä laajemmin asiakkaan tarvetta. Tämän vuoksi yrittäjät eivät kenties ole olleet tyytyväisiä. Koetaan kuitenkin, että yrittäjä on saanut palvelusta uusia ajatuksia ja asiantuntijasta on tullut yrittäjälle kumppani. Vastaajista suurin osa on käyttänyt palvelujamme useamman kerran, joten kuitenkin on koettu asiantuntijuutemme tärkeäksi ja maaseudun yritystoimintaa tuntevaksi, kuten tulee esille kysymyksessä 17. Millainen on mielikuvasi Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisista asiantuntijaorganisaationa?

Kysyttäessä yrittäjien arviota MKN Yrityspalveluiden toiminnasta, oli keskiarvio 4 (taulukko 6). Kysymysten arviointiasteikko oli 1-5, jossa 1 oli huono ja 5 oli erinomainen.

## TAULUKKO 6. MKN Yrityspalveluiden toiminta

<b>Kysymys</b>	<b>Keskiarvo</b>
MKN Yrityspalveluiden palvelut kokonaisuudessaan	4,7
Minulla on selkeä käsitys MKN Yrityspalveluiden tarjonnasta	3,7
MKN Yrityspalveluista pidetään minuun aktiivisesti yhteyttä	3,7
MKN Yrityspalveluista on ollut minulle hyötyä toimintamme tavoitteiden saavuttamiseksi	4,2

Yrittäjät kokevat MKN Yrityspalvelun toiminnan kokonaisuudessaan hyväksi ja heillä on melko selkeä käsitys tarjonnasta. Koetaan, että MKN Yritysasiantuntijoiden toiminta on ollut heille hyötyä tuottavaa ja heihin on pidetty aktiivisesti yhteyttä. Yrittäjät ovat käyttäneet palvelujamme useamman kerran ja ovat jäseniämme, joten se lienee vaikuttanut MKN Yrityspalveluiden tunnettuuteen.

Kaikki vastanneet yrittäjät suosittelisivat MKN Yrityspalveluja erittäin todennäköisesti. He kokivat parannettavina seikkoina henkilökohtaisia yhteydenottoja sekä sitä, että osataisiin vielä paremmin kysellä yrittäjältä asioiden eri näkökulmia.

Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaiset koetaan asiantuntijaorganisaationa, jossa on erittäin vahvaa, kannustavaa ja osaavaa ammattitaitoa sekä luotettavia henkilöitä. Koettiin myös, että asiantuntijat seuraavat tarkkaan ajan ilmiöitä. Asiantuntijoiden näkökulma nähtiin maaseutua palvelevana ja maaseudun yritystoimintaa ymmärtävänä. Koettiin, että Maa- ja kotitalousnaiset eivät ole kovin hyvin tunnettu, ja toivottiin lisää julkisuutta palvelutarjoomasta.

Kyselyssä tiedusteltiin myös, olivatko vastaajat ProAgria Etelä-Suomi ry:n yrittäjäjäseniä, Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten jäseniä vai ovatko jäseniä lainkaan. Vastauksissa oli yksi yrittäjäjäsen, yhdistyksen henkilöjäseniä oli neljä ja kaksi ei ollut jäseniä. Vastausten jakauma kertoo hiukan suuntaa, millainen on MKN Yrityspalveluiden asiakaskunnan suhde järjestöön. Tunnettuuden eteen on tehtävä vielä paljon.

## **6 ASIAKASLÄHTÖISEN ASiantuntijapalvelun Toimintamalli Etelä-Suomen Maa- ja Kotitalousnaisten MKN Yrityspal- veluissa**

Asiakaslähtöinen asiantuntijapalvelu vaatii asiakkaan kuuntelua, taustojen selvittämistä, uuden tiedon hakemista ja aktiivista kanssakäymistä asiakkaan kanssa koko palvelutapahtuman aikana yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Tärkeää on asiakkaan huomiointi palvelun myös jälkeen. Asiakkaan kuuntelu tapahtuman aikana ja yhteydenpito asiakkaaseen myös palvelun jälkeen, on lisäarvoa, mitä asiakas saa. Ollaan asiakkaan rinnalla kulkija yrittäjyyden eri vaiheissa. Kuten Hänti ym. (2016, 14) sekä Selin ja Selin (2013, 18) toteavat asiakkaan tarpeiden ratkaisujen tulee olla nykypäivänä kokonaisvaltaisia, asiakkaalle lisäarvoa tuottavien ratkaisujen myymistä. Tavoitteena on saada asiakkaalle lisäarvoa, josta ei tällä hetkellä vielä ole tietoa. Asiakaslähtöisen toiminnan ytimenä on mitä lisäarvoa yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuus asiakkaalle tuottaa. Asiakkaalle tuleekin myydä aineettomia, asiakkaalle arvoa tuottavia ominaisuuksia sekä ratkaisuja, joilla hän erottautuu kilpailijoista.

### **6.1 Moniammatillinen yhteistyö**

Kun yhteiset tavoitteet ovat selvillä ja kaikki työyhteisössä ovat niiden takana, syntyy toimintaa, joka näkyy asiakkaalle. Positiivinen toiminta työyhteisössä synnyttää positiivisia tunteita, jotka laajentavat asiantuntijoiden ja asiakkaiden yhteistoimintaa synnyttäen asiakkaalle uusia kokemuksia ja ongelmanratkaisumahdollisuuksia. Toimivan yhteistyön kautta asiakas kokee, että hänestä välitetään ja hänelle annetut lupaukset pidetään. On tärkeää, että kollegat pitävät yhteyttä toisiinsa eri yhteyksissä. Esimiehen rooli on keskeinen työntekijöiden keskinäisen yhteistyön mahdollistajana. (Fischer & Vainio 2014, 112–114.)

Moniammatillinen yhteistyö yhdessä Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten avaintulosalueiden MKN Yritys-, Maisema- ja Ruokapalveluiden sekä ProAgria Etelä-Suomen Yrityspalveluiden kanssa tuo asiakkaan ongelmaan uusia, asiakasta hyödyttäviä näkökulmia. Yhteiset tapaamiset tai webex-kokoukset, joissa keskustellaan mahdollisista asiakkuuk-

sista tai muista tarpeista, auttavat näkemään asiakkaan toimintaa laajemmin. Kun myyntitiimi on Häntin ym. (2016, 33) mukaan monialainen, eri alojen asiantuntijoista koottu tiimi, asiakkaan tarpeita on mahdollisuus kartoittaa laajemmin. Yhdessä voidaan tarjota asiakkaille palveluja, joita ei muilla ole. Maakunnallisissa tai alueellisissa asiakastiimeissä voidaan käsitellä erilaisia asiakascaseja ja saada erilaisia näkökulmia asiakkaan tarpeeseen. Samalla saadaan asiakkaalle lisäarvoa ja erilaisia näkemyksiä asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen. Kuten Selin ja Selin (2013, 30) toteavat asiakaslähtöisessä toiminnassa on kyse lisäarvosta ja hyödyistä, jota asiakkaalle tarjotaan, ei tuotteesta tai palvelusta. Asiantuntijaorganisaation omia toimintatapoja tuleekin kehittää niin, että niillä voidaan rakentaa parempia kumppanuussuhteita asiakkaiden kanssa.

Muiden asiantuntijoiden osaamista ei tiedetä tai osata tunnistaa kuten MKN Yrityspalvelujen toiminta koetaan tuntemattomaksi. Organisaation sisäinen tiedottaminen auttaa, mutta näkemällä kollegan saattaa jäädä paremmin mieleen henkilö ja osaaminen. Nykyisin monet kokoukset ovat sähköisiä, joten kasvokkain tapaamisia tulisi lisätä. Maakunnallisissa tai alueellisissa asiakastiimeissä muiden osaaminen tulee esille asiakascaseien myötä. Oman organisaation sisältä on mahdollista löytää mentoreita, joiden avulla voi omaa osaamistaan lisätä. Fischer ja Vainio (2014, 165–166) mukaan organisaation osaaminen sekä vuorovaikutus ketjuuntuvatkin organisaation sisällä arvoketjuksi. Luotujen arvoketjujen lopputuloksia hyödyntää loppuasiakas.

Verkostoitumalla sidosryhmien kanssa alueellisesti ja valtakunnallisesti voidaan löytää yhteistyötahoja, joilla asiakasta voidaan auttaa sellaisissa asioissa, joihin ei talon sisällä ole osaamista. Yhteistyöverkostoissa asiantuntija on niin antaja kuin saaja, näissä taustalla on myös luottamus asiantuntijoiden välillä. Hänti ym. (2016, 20) toteavatkin, että verkostoitunut yritys tuo asiakkaalleen myös kilpailuetua.

Asiakkaan kokeman arvon merkityksen sisäistänyt yritys hahmottaa selkeämmin oman liiketoimintansa kokonaisuutena suhteessa kilpailuun. Yrityksen strategian tuleekin määrittellä millaisia, asiakkaan kannalta merkityksellisiä hyötyjä halutaan tarjota ja mitä uhrauksia se vaatii asiakkaalta. Kun yritys tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet, voidaan asioinnin hyötyjä ja uhrauksia verrata kilpailijoihin. (Kuusela & Rintamäki 2002, 128.)

## 6.2 Markkinointi ja viestintä

Myyntityöhön osallistuu koko organisaatio, jossa jokainen asiakasrajapinnassa toimiva yrittää löytää asiakasta parhaiten palvelevia ratkaisuja. Kaikilla tulee olla yhteinen ymmärrys myynnistä ja mitä asiakkaalle halutaan tarjota. Myynnin kannalta jokainen asiakas kohtaaminen on tärkeä ja niissä kaikissa voidaan tehdä lisämyyntiä. Usein lisämyynnin paikka saattaa tulla eteen myyjäorganisaation asiakastapaamisessa. (Hänti ym. 2016, 23, 27). Tärkeimpänä kohderyhmänä markkinoinnissa on oma organisaatio ja ProAgrian Yritysasiantuntijat. Tekemällä toimintamme tunnetuksi oman organisaation sisällä, voimme täydentää useita palveluja osaamisellamme. Tuntemalla toisten asiantuntijoiden osaamisen, voidaan myydä asiakkaalle myös muiden asiantuntijoiden osaamista. Jokainen asiakastapaaminen on myyntimahdollisuus. Koko organisaation tulee tehdä yhteistyötä asiakkuuksien eteen, ja tähän tulee luoda aito mahdollisuus.

Olemalla mukana yhtenä asiantuntijasektorina ProAgria Etelä-Suomen Yrityspalveluiden markkinoinnissa, voimme täydentää palvelukokonaisuuksia esimerkiksi pk-sektorille myytävissä yrityspalveluissa. Tiivis yhteistyö oman maakunnan yritysasiantuntijoiden kanssa auttaa tunnettuuden lisäämisessä. Erilaiset sidosryhmät omilla alueilla on myös tärkeää kartoittaa, kontaktoida ja markkinoida heille osaamistamme. Hänti ym. (2016, 19) toteavatkin yrityksen toiminnan edellytykset lisääntyvät toimittaessa verkostossa erilaisten kumppanien kanssa.

MKN Yrityspalveluista tietoa oli löydetty useasta eri lähteestä, joten näkyminen monessa kanavassa tuo toimintaa esille. Kuitenkin soitto suoraan asiantuntijalle on se, jossa palveluista voidaan sopia. Parhaimpana markkinointikeinona koettiin suora sähköpostimarkkinoinnin. Sähköpostimarkkinointia voidaan kohdentaa eri toimialueille vielä laajemmin.

Moni asiakas hakee tietoa internetin kautta, joten Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten nettisivujen ajan tasalla oleminen sekä toimivuus ovat tärkeää, samoin toimintojen vaivaton löytyminen ProAgria Etelä-Suomen nettisivuilta. Referenssien kautta voidaan myös osaamistamme tuoda esille, joten niiden lisääminen nettisivuille on tärkeää. MKN Yrityspalveluiden markkinointi jäsenistölle tuo esille myös toimintaamme laajemmin.



### 6.3 Asiakasprosessi

Asiakkaiden keskustelut asiantuntijan kanssa koetaan tärkeiksi ja niistä saadaan hyötyä omaan toimintaan. Yhdessä voidaan ideoida, kehittää ja testata. Samoin yhteydenotot asiakkaan suuntaan ovat tärkeitä, tällöin voidaan keskustella yrittäjälle tehdyistä toimenpiteistä ja miten jatkossa toimintaa voisi vielä kehittää. Gerdt ja Korhikoski (2016, 46) toteavatkin onnistuneen asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakkaan arvoketjun lopputulos on asiakaskokemus.

Fischer ja Vainio (2014, 167) mukaan asiakas on palvelun kohteena, mutta myös aktiivisesti osallistujana kokemuksessa, jolloin palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa asiakkaalle voidaankin luoda uusia arvoa. Selin ja Selin (2013, 20) toteavatkin, että asiakassuhteen elinkaarta tulee hoitaa, jotta siitä saadaan jatkuva ja sitä voidaan vahvistaa.

Tuulaniemen (2013, 74) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso on palvelun kyky vastata asiakkaan tarpeeseen tarkoittaen prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, monipuolisuutta ja tehokkuutta. Tämän tason vaatimukset tulee kaikkien palveluiden täyttää. Tunnetasolla asiakkaalle syntyy välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia. Merkitystasolla asiakaskokemukseen liittyy mielikuvia ja merkitysluottuvuuksia, unelmia, lupauksia, oivalluksia, henkilökohtaisuutta sekä suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin. Toimimalla kiinteästi asiakkaan kanssa Selinin ja Selinin mukaan (2013, 30, 58) voidaan tuottaa hyöty suoraan asiakkaan prosesseihin. Asiakas saa vastauksen ja lisäarvon omaan toimintaansa. Asiakaslähtöisessä toiminnassa on kyse lisäarvosta ja hyödystä, jota asiakkaalle tarjotaan, ei tuotteesta tai palvelusta.

Asiakas tulee saada heti yhteydenoton jälkeen eteenpäin, jolloin asiakas huomioidaan tarpeineen ja henkilökohtaisesti. Asiakkaan tulee myös löytää helposti etsimänsä. Keskustelemalla asiakkaan kanssa voidaan asiakkaan tarpeet tunnistaa kehityskeskustelun avulla. Kehityskeskustelusta jää dokumentti myös yrittäjälle ja hän näkee siitä oman toimintansa jäsennellympänä, kuin pelkän puheen perusteella. Kehityskeskustelu auttaa

myös MKN asiantuntijaa sekä muita asiantuntijoita hahmottamaan asiakkaan piilevät tarpeet, joilla saadaan asiakkaalle lisää arvoa. Asiakas tulee osallistaa itse mukaan toimintaan palvelusuunnitelman avulla, jolloin hän kokee uusia oivalluksia ja mielikuvia sekä saa arvoa palvelusta toimintansa kehittämiseen. Olemalla asiakkaaseen yhteydessä aktiivisesti luodaan asiakkaaseen luotettava suhde. Pyritään olemaan yrittäjän rinnalla kulkija yritystoiminnan eri vaiheissa.

Löytänä ja Korkiakosken (2014, 19–20) mukaan asiakkaalle voidaan luoda symbolisia ja emotionaalisia arvoja palvelun ja tuotteiden kautta. Symboliset arvot liittyvät mielikuviin sekä asiakkaan persoonan ilmaisemiseen ja sen kautta saatuihin hyötyihin. Asiakas kokee kuuluvansa samaan joukkoon, heimoon, muiden samaa palvelua tai tuotetta käyttävien kanssa. Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin. Tällöin palvelu antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntea jotain uutta, juuri hänelle uniikkeiksi ja persoonallisiksi suunniteltuna, huomioiden asiakkaan kanssa toteutettavan palvelun kokonaisuudessaan. Korkiakoski (2016) toteaaakin, että yli puolet asiakaskokemuksesta on asiakkaan tunnetta.

Asiakas on hyvä tavata omassa yrityksessään; se on henkilökohtaista, asiakasta huomioivaa ja se auttaa hahmottamaan hänen tarpeensa paremmin. Jatkossa voidaan tavata toimistolla tai sähköisesti. Asiakkaan osallistaminen palveluprosessiin sitouttaa asiakkaan palveluun. Asiantuntijatyössä asiakas kertoo alku- ja tavoitetilansa ja työn edetessä sitä työestetään yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan osallistaminen osaksi arvoketjua luo lopputuloksen, joka on asiakkaalle arvokas asiakaskokemus. (Fischer & Vainio 2014, 166–167.) Asiakasprosessissa pyritään palvelemaan asiakasta kokonaisvaltaisesti ja laadukkaasti vastaten asiakkaan tarpeeseen.

Häntin ym. (2016, 79–80) mukaan jokainen asiantuntija tuottaa asiakaskohtaamisistaan tietoa toiminnanohjausjärjestelmään muiden asiantuntijoiden käyttöön. Ajan tasalla oleva toiminnanohjausjärjestelmä yrityksen toimintaan läpinäkyvyyttä, koska asiakastieto on kaikkien käytössä eikä jää yksittäisen asiantuntijan taakse. Asiakkaalle tehtyjen toimenpiteiden ja palvelujen lisääminen toiminnanohjausjärjestelmä Myllyyn auttaa hahmottamaan asiakkaan taustoja asiakkaan yhteydenoton tullessa. Useimmiten soitto suoraan toimenpiteen tekijälle, auttaa vielä tarkentamaan asiakkaan taustoja. Myllyn täydennetyt tiedot tuovat jatkossa enemmän tietoa asiakkuuksien taustoista ja auttavat toisia asiantuntijoita. Asiakas myös kokee, että hänet tunnetaan.

Kun erilaiset asiakkaat on tunnistettu, voidaan selkeyttää heidän tarpeet ja vastata juuri niihin heidän tarpeisiin. Asiakaskokemuksessa segmentointi on tärkeä seikka, jotta voidaan luoda personoituja asiakaskokemuksia. (Kuusela & Rintamäki 2002, 63; Selin & Selin 2013, 15–16; Löytänä & Korteso 2011, 84.) Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluiden asiakkaiden segmentointia ei ole tehty. ProAgria Etelä-Suomella on asiakkuudet segmentoitu A-, B-, C- ja D-segmentteihin. Eri segmenttien asiakkaalle on nimetty asiakasvastaava ja asiakassegmentin mukainen hoitomalli. Tämä malli ei sellaisenaan ole soveltuva MKN Yrityspalveluiden asiakkaiden segmentointiin, koska asiakkuutemme ovat pienempiä kuin ProAgrian mallissa ja MKN Yrityspalveluissa asiakkuudet eivät ole vuosisopimusperusteisia.

Häntin ym. (2016, 64–67) mukaan asiakaskuntaa voidaan segmentoida ostokäyttäytymisen, ostopotentiaalin, asiakkuuden koko elinkaaren tuoman arvon, asiakkuusvoiman, asiakaskannattavuuden tai reklamaatioiden perusteella. Ostokäyttäytymisen perusteella tarkastellaan millä perusteella asiakas tekee ostopäätökset tai mihin tarkoitukseen he ostavat. Ostopotentiaalin mukaan analysoidaan asiakkaan kokonaisostot tietyssä tuoteryhmässä esimerkiksi vuoden aikana. Asiakkuuden koko elinkaaren tuomaa arvoa analysoidaan voidaan panostaa asiakkaaseen, jonka ostot ovat pienet, mutta myyjäyrittäjä uskoo yrityksen tai toimialan menestyvän tulevaisuudessa. Asiakkuusvoimaa analysoidessa tarkastellaan yhden asiakkaan ostojen osuutta yrityksen koko liikevaihdosta. Asiakkaiden reklamaatioita analysoidaan voidaan ennaltaehkäistä niiden syntymistä ja siten parantaa asiakastytyväisyyttä.

Etelä-Karjalan Maa- ja kotitalousnaisten yritysasiantuntija (Paajanen 2012, 57) on omassa opinnäytetyössään luonut MKN Yrityspalveluiden asiakkuuksien segmentointimallin, joka on tehty asiakasyrityksen elinkaaren perustuen. Tämä malli toimisi myös nykyisin Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluissa, joten tämän mallin käyttöön otto on suositeltavaa.

Asiakkuudet ryhmitellään:

- 1) yritystoimintaa aloittavat ja suunnittelevat eli potentiaaliset mahdollisuudet → tavoitteena asiakaskannan lisääminen
- 2) yritystoimintaa kehittävät yli 2 vuotta toimineet eli strategiset mahdollisuudet → tavoitteena asiakasosuuden nostaminen
- 3) palveluja paljon käyttävät kasvuyritykset eli strategiset asiakkaat → tavoitteena kumppanuuden kehittäminen ja referenssit muille

(Paajanen 2012, 57)

Useat MKN Yrityspalveluiden asiakkaat ovat tämän mukaan segmentin kaksi asiakkuuksia, joille voidaan tarjota yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä palveluja laajasti yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Segmentin yksi asiakkuuksien asiakaslähtöisessä toiminnassa MKN Yrityspalveluiden tulee myydä asiantuntijuus asiakkaalle asiakkaat osallistavan ja heille arvoa tuottavan toiminnan kautta. Kaikissa segmenteissä asiakkaasta huolehtiminen on tärkeää. Kun asiakkaat on tunnistettu ja asiakkuuksilla on oma hoitomalli ja asiakasvastaava, voidaan heitä palvella kokonaisvaltaisemmin yritystoimintaa kehittämällä ja ymmärtämällä asiakkaan tarpeet.

Selin ja Selin (2013, 150) mukaan eri asiakasryhmillä tavoitteet ja tahtotila saattavat olla erilaisia, joten asiakastyön strategia tulee määrittellä kohderyhmien mukaan. MKN Yrityspalveluiden asiakkaan asiakasvastaavana toimii se asiantuntija, joka asiakkaalle palveluja tekee. Asiakkaiden hoitomalli tuleekin suunnitella asiakkaan kanssa, yhdistämällä muiden asiantuntijoiden osaaminen tarvekohtaisesti.

#### **6.4 Yhteydenpito asiakkaan kanssa**

Asiakassuhteen elinkaarta tulee hoitaa, jotta siitä saadaan jatkuva ja sitä voidaan vahvistaa. (Selin & Selin 2013, 20.) Systemaattinen yhteydenotto asiakkaaseen palvelun jälkeen auttaa asiakkaan sitouttamista ja luo asiakkaalle arvoa sillä, että hänestä huolehditaan.

Asiakkaan jälkihoito on tärkeä asiakassuhteen syventämisen kannalta. Tällöin asiakas voi myös itse pohtia sitä hyötyä, minkä hän on palvelusta saanut ja mitä pitäisi vielä lisätä. Asiantuntijat toivoivat vuoropuhelua asiakkaiden kanssa saaden näistä myös ajatuksia toiminnan kehittämiseen. Asiakkaan kontaktointit tulee kirjata Myllyyn, joka auttaa muita asiantuntijoita asiakkuuden hoidossa.

Asiakkaat toivovat keskustelua asiantuntijan kanssa omasta liiketoiminnastaan ja sen edistymisestä. Keskustelu asiakkaan kanssa toiminnan tavoitteista ja millaisin keinoin ne saavutetaan, auttaa parantamaan asiakkaan yritystoiminnan kannattavuutta ja asiakkaalle voidaan luoda emotionaalisia arvoja luoden asiakkaalle uusia kokemuksia. Yhteydenpito voidaan sopia asiakkaan kanssa esimerkiksi vuosisuunnitelman muodossa. Hänti ym.

(2016, 48) toteavatkin asiakkaan saavan arvoa ratkaisusta pitkänkin aikaa. Arvoa on myös se, mitä asiakas ratkaisulta haluaa ja onko asiakas ratkaisuun tyytyväinen.

## 6.5 Asiakaspalautteen kysyminen

Asiakaspalautteen kysyminen asiakkaalta palvelun suorittamisen jälkeen auttaa asiantuntijaa ja yritystä kehittämään toimintaansa. Gerdt ja Korhikoski (2016, 175–176) korostavat, että yritys kuuntelee ja arvostaa asiakkailta saamaansa palautetta. Yritysten tulee käyttää saamansa asiakaspalautte liiketoiminnan kehittämiseen. Palautteen pyytäminen viestii asiakkaille, että yritys arvostaa heitä ja heidän mielipiteitä. Hänti ym. (2016, 67) toteaa vastaavasti, että reklamaatioita analysoimalla voidaan ennaltaehkäistä niiden syntymistä ja siten parantaa asiakastyytyväisyyttä.

ProAgria Etelä-Suomen toimintaohjeen mukaan asiakaspalautte menee esimiehelle ja se kirjataan yhteiseen palautteiden kansioon. Palaute käsitellään asiantuntijan kanssa. Asiakkaalle viestitään, että valitus on otettu vastaan ja siitä, miten asiaa käsitellään. (Suutarla 2017b.) Asiakaspalautetta asiakas voi antaa Maa- ja kotitalousnaisten ja ProAgrian nettisivujen palautelomakkeella sekä suoraan asiantuntijalle tai esimiehelle.

Asiakaspalautetta voidaan myös kysyä, kun palvelu on tehty tai hetken päästä, jolloin saatua palvelua on jo ehditty käyttämään. Asiakaspalautteen kysyminen hetken päästä kertoo enemmän myös asiakkaan saamasta hyödystä. Saatua asiakaspalautte tulee analysoida ja se tulee pystyä käyttämään toiminnan kehittämiseen. Koulutusten jälkeen asiakaspalautetta kysytään kirjallisesti lomakkeella tai sähköisellä kyselyllä. Hankkeella tehdystä toimenpiteistä kysytään asiakaspalautetta ja vaikuttavuutta.

Asiakastyytyväisyyskyselyjä MKN palveluista ei ole tehty. Jatkossa MKN Yrityspalveluista voisi asiakastyytyväisyyskyselyä käyttäen kysyä palautetta. Asiakastyytyväisyyskysely kertoo menneestä, toteaa Kuusela ja Rintamäki (2002, 63–64). Löytänen ja Korhikosken (2014, 56–57) mukaan yrityksen paras tulevan menestyksen mittari on asiakkaan suositteluhalukkuus, joka ennustaa asiakkaan toimintaa paremmin kuin tyytyväisyys. Net Promoter Score (NPS) mittari kertoo, miten yritys on onnistunut asiakaskoh- taamisessa ja – suhteessa.

NPS-mittarin avulla voisi kysyä asiakkaiden mielipidettä esimerkiksi yksittäisistä palveluista, koulutuksista tai matkoista. Isoimmissa palvelukokonaisuuksissa mittausta voidaan tehdä yksittäisistä palvelukohteista asiakkaan ostopolun varrelta tai palvelukokonaisuuden osasta. Asiakkaan mielipidettä voidaan kysyä kehitettävänä nähtävistä kohteista, esimerkiksi markkinointi, tietojen löytyminen nettisivuilta tai yhteydenpito asiakkaaseen. Asiakaskohtaamisen mittaaminen tulisikin liittyä aina yhteen yksittäiseen kohtaamiseen koko asiakassuhteen sijaan, kuten Löytänä ja Korkiakoski (2014, 137) toteavat. Samoin korostavat Gerdt ja Korkiakoski (2016, 170) asiakkaan ostopolusta tulee tunnistaa ne kohdat, jotka vaativat mittaamista. Mittaaminen ei ole itseisarvo. Mittaamisen tulos tulee käsitellä organisaatiossa ja tulosta hyödyntää toiminnassa.

Asiakaslähtöistä toimintaa ei voida kopioida, joten sen avulla luodaan asiakkaalle se merkitys, joka saa hänet tulemaan uudelleen. Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluiden asiakaslähtöisen toiminnan malli on koottu taulukkoon liitteessä 4. Taulukkoon on koottu yhteen tutkimuksissa esiin tulleet seikat. Toimintamalli auttaa hahmottamaan asiakkuuden kokonaisuuden ja sen avulla huomioimaan asiakkaan eri vaiheet palvelussa. Jokaisella asiakkaalle tehtävällä toimenpiteellä on vaikutus siihen, millaisen arvon ja hyödyn asiakas saa.

Asiakaslähtöisen toiminnan mallin käyttöönotto Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten toiminnassa tulee tehdä yhdessä asiantuntijoiden ja toiminnanjohtajan kanssa. Asiakaslähtöisen toiminnan mallia tulee myös kehittää, jotta se vastaa erilaisiin asiakkuuksiin sekä ajan vaatimuksiin.

## **6.6 Asiakaskokemuksen luominen**

Tehdyillä palveluilla pyritään asiakkaalle saamaan liiketoiminnallista hyötyä pidemmällä aikavälillä. Asiakaskokemukseen kuuluu kohtauksia, mielikuvia ja tunteita Löytänen ja Korkiakosken (2014, 56) mukaan.

Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluissa asiakkaille luotava asiakaskokemus syntyy useasta yhdessä asiakkaan kanssa tehdystä ja koetusta seikasta, joilla asiakkaalle tuotetaan arvoa ja hyötyä. Kuten Gerdt ja Korkiakoski (2016, 46) toteavat, onnistunut asiakasko-

kemus syntyy asiakkaan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakkaan arvoketjun lopputulos on asiakaskokemus. Fischer ja Vainio (2014, 167) toteavatkin, että asiantuntijatyössä asiakas kertoo alku- ja tavoitetilansa, työn edetessä sitä työstetään yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan osallistaminen osaksi arvoketjua luo lopputuloksen, joka on asiakkaalle arvokas asiakaskokemus.

Voidaankin todeta, asiakkaalle arvokkaan asiakaskokemuksen luomiseen vaikuttavat niin asiakas, asiantuntija kuin organisaatiokin yhdessä (kuvio 10). Asiakas osallistuu asiakaskokemukseen olemalla mukana, asiantuntija osaa kuunnella asiakasta, työskennellä yhdessä asiakkaan ja muiden asiantuntijoiden kanssa asiakkaan hyväksi. Organisaatio luo puitteet toteuttaa asiantuntijatyötä niin, että asiakkaalle voidaan luoda arvokas ja onnistunut asiakaskokemus.



KUVIO 10. Onnistunut asiakaskokemus

## 6.7 Asiantuntijapalveluiden kehittäminen

Asiantuntijapalveluiden kehittäminen asiakasraatimaisen toiminnan avulla nähtiin toimenpiteenä, jonka avulla saataisiin selville aitoa asiakastarvetta. Asiakasraateja tulisi olla useampia, koska yksi raati ei voi kehittää koko organisaation tarjontaa.

Asiakasraati on vuorovaikutteinen toimintamalli ja palautejärjestelmä, jonka avulla voidaan saada täsmällistä tietoa rajatulta asiakas- tai käyttäjäkohderyhmältä. Asiakaskuuntelun menetelmänä asiakasraati soveltuu asiakaspalautteen keräämiseen, palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen ja uusien ideoiden synnyttämiseen tai testaamiseen valitulla

asiakas-/käyttäjäsegmentillä. Asiakasraatia voidaan soveltaa myös toiminnan kehittämisessä asiakaspalautteen avulla, asiakkaiden sitouttamisessa ja sitoutumisen lisäämisessä sekä oman henkilöstön ajattelutapojen kehittämisessä. Lisäksi menetelmän avulla voidaan pitää yhteistyötä yllä eri toimijoiden kanssa. (Heikkinen 2012.)

ProAgria Etelä-Suomi ry on pilotoimassa asiakasraatitoimintaa eri palvelusektoreilla, ensimmäisenä maidontuotantotilojen puolella. Saatujen kokemusten perusteella asiakasraadintä käyttöä asiantuntijatyön kehittämisessä laajennetaan muille palvelusektoreille. (Suutarla 2017a.) Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen asiakasraatitoiminnan avulla olisi suositeltavaa.



## 7 POHDINTA

Opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää, millainen asiakaslähtöinen toimintamalli palvelee Etelä-Suomen MKN Yrityspalvelua niin, että nykyisiä ja tulevia asiakkaita pystytään nykyistä paremmin palvelemaan asiakaslähtöisesti, laadukkaasti, asiakkaan tarpeet huomioiden, hyödyntäen koko ProAgria organisaation asiantuntijoita asiakastiiminä.

Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin

- asiakaslähtöinen asiantuntijatyö - miten ja millaista asiakaslähtöistä toimintaa voidaan toteuttaa MKN Yrityspalvelussa
- mitä on se erityinen asiakaskokemus, joka voidaan asiakkaille luoda.

Asiakaslähtöisen toiminnan kartoittamiseksi pidetyn Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten asiantuntijoiden ideariihen avulla kartoitettiin niitä seikkoja, joita nähtiin tärkeiksi Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluiden asiakaslähtöisessä toiminnassa. Ideariihessä esiin tulleiden seikkojen perusteella tehty teemahaastattelu MKN Yrityspalvelujen asiantuntijoille auttoi hahmottamaan miten muilla alueilla MKN Yritysasiantuntijat toimivat. ProAgria Etelä-Suomen Yritysrhymän palvelupäällikön haastattelun avulla selvisi, miten MKN Yrityspalvelut voivat täydentää heidän asiakastiimiään. MKN Yrityspalveluiden asiakkaille tehdyn asiakaskyselynperusteella pystyttiin kartoittamaan millaisia ajatuksia asiakkailta on toiminnastamme.

Asiakaslähtöisen toiminnan tarkastelu kolmen erilaisen tutkimusmenetelmän avulla auttoi yhdistämään näkemyksiä. Yllättävää oli, että kaikissa esille tuli yhteistyön merkitys sekä keskusteluyhteyden tärkeys. Yhteistyön tiivistäminen asiantuntijoiden kanssa koettiin tärkeäksi, koska sen avulla voidaan asiakkaille tarjota enemmän ja samalla saadaan myös itse. Yhteistyö asiakkaan kanssa on samoin tärkeää. Vuoropuhelu asiakkaan ja asiantuntijan välillä koettiin tärkeäksi, asiakas voi peilata ajatuksiaan asiantuntijalla. Asiantuntijan aktiivinen vuoropuhelu asiakkaan kanssa auttaa näkemään asiakkaan tarpeita vielä tarkemmin ja samalla asiakkaalle voidaan tarjota sparrauskumppania. Asiantuntijan tuleekin olla asiakkaan rinnalla kulkija yritystoiminnan eri vaiheissa.

Moniammatillisen yhteistyön kautta pystytään asiakasta palvelemaan laadukkaasti ja hänelle voidaan tarjota palveluja ilman, että asiakkaan tarvitsee tehdä paljoo, vaan asiantuntijat keskenään voivat keskustella asiakkaalle sopivista palveluista.

Asiakaslähtöistä toimintaa MKN Yrityspalveluissa on toteutettu aina, Maa- ja kotitalousnaisten toiminta on koettu aina asiakkaan tarpeista lähteväksi. Tehdyn tutkimuksen perusteella tätä asiakaslähtöistä toimintaa tulee terävöittää ja miettiä eri kohderyhmien mukaan. Asiakkaiden tarpeet ovat erilaisia ja ehkä monimutkaisempia kuin aiemmin.

Onnistuneen asiakaskokemuksen luominen asiakkaalle on usean eri palveluun liittyvän osa-alueen yhteinen tulos ja asiakas on mukana kokonaisuudessa. Asiakaskokemuksen luomisen ajattelutapa on uusi organisaation toiminnassa, vaikkakin asiakaskokemukseen liittyviä seikkoja tehdään koko ajan. Onnistuneen asiakaskokemuksen tuottaminen MKN Yrityspalveluissa integroituu asiakaslähtöiseen toimintaan. Asiakaskokemuksen luomisen polku tulee miettiä koko organisaatiota koskevaksi niin, että se palvelee kaikkia ja koko organisaatio tulee sitouttaa toimintaan mukaan.

Tutkimus oli laadullinen toimintatutkimusta, jossa tarkoituksena on samanaikaisesti tutkitun tiedon tuottaminen sekä käytännön muutoksen aikaansaaminen. Toimintatutkimus on tarkkailevaa, yhteistyötä vaativaa ja osallistavaa. (Ojasalo ym. 2014, 37, 58.) Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset, jotka perustuvat teoriaan ja ne vahvistuivat käytetyissä tutkimusmenetelmissä. Jotta toivottua muutosta saadaan aikaiseksi, tulee yhteistyötä organisaation eri tahojen kanssa jatkaa ja luoda selkeät toimintatavat. Tutkimuksessa laaditun asiakaslähtöisen asiantuntijatyön toimintamalli Etelä-Suomen MKN Yrityspalveluissa tulee päivittää säännöllisin väliajoin, jotta se tuottaa asiakkaalle oikeanlaisen toiminnan.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin (mittauksen luotettavuuden) ja validiteetin (mittarin tarkkuus) avulla. Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan lisätä tutkimalla ilmiötä useasta eri näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2014, 105). Tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta voidaan arvioida käytettyjen menetelmien avulla. Tutkimuksessa käytettiin eri menetelmiä ja niistä saatuja tuloksia arvioitiin eri tavoin. Teemahaastattelut ja ideariihi nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta voitiin tarkistaa saadut tulokset. Asiakaskysely toteutettiin kohdistamalla se tietyille joukolle, jotta saadaan vastaukset aiheesta, josta vastaajilla on tietoa.

Asiakaslähtöisen toimintamallin teoriaan tutustuminen vahvisti omaa ymmärrystä asiakaslähtöisestä toiminnasta ja millaista sen tulisi olla. Asiakkaan mukaan ottaminen toimintaa ja yhteistyön merkitys korostuvat enenevässä määrin. Asiakkaan saama hyöty ja arvo palvelusta ovat ne asiat, jotka tulee pitää mielessä. Nämä seikat ovat niitä, jotka tulee pitää itsellä mielessä asiakkaalle asiantuntijapalveluja tehtäessä.

Onnistuneen asiakaskokemuksen luominen asiakkaalle on asia, joka vaatii sisäistämistä ja pohdintaa edelleen koko organisaatiossa. Millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa esimerkiksi palvelujemme markkinoinnista, olisi kiinnostavaa saada selville. Asiakaskyselyssä esille tuli seikka, että MKN Yrityspalvelut ovat tuntematon ja toiminta mielletään järjestötoiminnaksi. Tämän yksittäisen osan avaaminen saattaisiin auttaa selvittämään vielä tarkemmin asiakkaiden mielikuvia toiminnastamme. Haastattelussa tuli esille, että ProAgria Etelä-Suomella ei ole tehty tutkimusta siitä, miten pysyviä tai lojaaleja asiakkaat ovat palvelujemme käyttäjinä. Tällaisen tutkimisen avulla saattaisi löytyä asiakkuuksia, joille palveluja tarjoten voitaisiin luoda uusia asiakaskokemuksia ja saada uusia asiakkaita.

Toiminnan kehittäminen asiakasraatien avulla sitouttaisi asiakkaat toimintaan uudella tavalla, he pääsevät itse vaikuttamaan siihen mitä tarjotaan ja miten. Asiakasraatimaisen toiminnan aloittaminen MKN palveluiden kehittämisessä on ensiarvoisen tärkeää, mutta asiakasraatityöskentelyn menetelmä tulee sopeuttaa toimintaamme ja sille tulee varata aikaa.

Opinnäytetyön tekeminen asiakaslähtöisestä toiminnan kehittämisestä on ollut opettavainen projekti. Asiakaslähtöisen toiminnan teoriaan tutustumien on tuonut omaan toimintaan uusia ajatuksia ja se on vahvistanut aiempia toimintatapoja. Tutkimustyön tekeminen työn ohessa oli haastavaa, mutta palkitsevaakin.

## LÄHTEET

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Heikkinen, H. 2012. Asiakasraati. Luettu 7.7.2017. <https://www.innokyla.fi/web/malli110706> Päivitetty 26.11.2012.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Hämeenlinna; Talentum Media Oy.

Hellstedt, M. 2017. MKN Yrityspalveluiden toiminta. Sähköpostiviesti. [mirja.hellstedt@maajakotitalousnaiset.fi](mailto:mirja.hellstedt@maajakotitalousnaiset.fi). Luettu 3.8.2017

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hänti, S., Kairisto-Mertala, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailukykyä. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki: Libris Oy.

Korhonen, K. 2013. Asiakaskokemuksen mittaamisen malli. Luettu 8.2.2017. <https://karikko.wordpress.com/2013/08/12/asiakaskokemuksen-mittaamisen-malli/>

Korhonen, K. 2016. Asiakaskokemuksen trendit 2016. Luettu 7.2.2017. <https://karikko.wordpress.com/2016/01/11/asiakaskokemuksen-trendit-vuonna-2016/>

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2010. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. John Wiley Sons

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Linturi, 2003. Toimintatutkimus. Luettu 15.2.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + Rakkaus = Raha. Viro: Print Best.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Maa- ja kotitalousnaiset. 2017. Tietoa meistä. Luettu 10.1.2017. <https://www.maajakotalousnaiset.fi/mkn-tietoa-meista>.

Maaseudun teesit. 2014. Maaseudun kehittäminen kipinöistä roihuun. Luettu 17.1.2017. <https://www.maaseutu.fi/fi/maaseutuohjelma/viestinta/Uutiset/uutiset-2014/Sivut/Maaseudun-kehittamisen-uudet-kujeet.aspx>

Mäntyvaara, J. 2016. Kilpailuetua erottuvalla asiakaskokemuksella. Luettu 11.1.2017. <https://www.questback.com/fi/blog/kilpailuetua-erottuvalla-asiakaskokemuksella?>

Net Promoter System. Luettu 5.2.2017. <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Tutkimustyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, A & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. John Wiley & Sons Inc.

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0 Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Sitran julkaisusarja (Sitra 299). Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Paaajanen, S. 2012. Asiakkuuden hoitomalli MKN Yrityspalveluissa. Luettu 27.7.2017. Mikkelin Ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Restonomi YAMK. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51946/Paaajanen\\_Sari.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51946/Paaajanen_Sari.pdf?sequence=1)

Performance in people. 2014. How to measure customer satisfaction: Customer Effort Score & Net Easy Score. Luettu 6.2.2016. <http://www.performanceinpeople.co.uk/blog/how-to-measure-customer-satisfaction/?f=>

Penttilä, O. 2017. Ideapalaverin satoa.

ProAgria Etelä-Suomi. 2016. ProAgria Etelä-Suomi. Vuosikertomus 2015. Tampere: Grano Oy.

ProAgria. 2017. Ryhmä. Luettu 10.1.2017. <https://www.proagria.fi/tietoa-proagria-asta/ryhma>

Rikala, J. 2016. Mobiilioppiminen. Luettu 28.4.2017. <http://jenninmobiilitjutut.blogspot.fi/> Päivitetty 20.6.2016.

Schmidt-Subramanian, M., Manning, H., Burns, M. & Murphy, M. 2013. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Forrester Research, Inc.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Survey Monkey. 2017. Net Promoter® Score -pisteiden laskeminen. Luettu 6.2.2017. <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation/>

Suutarla, M. 2017a. Asiakasraatitoiminta. Sähköpostiviesti. [Marja.suutarla@proagria.fi](mailto:Marja.suutarla@proagria.fi). Luettu 10.8.2017.

Suutarla, M. 2017b. Asiakasvalitusten/korvausvaatimusten käsittely. Sähköpostiviesti. [Marja.suutarla@proagria.fi](mailto:Marja.suutarla@proagria.fi). Luettu 10.8.2017.

Tikkanen, M. 2017. Webex. Luettu 13.7.2017. <https://wiki.eduuni.fi/display/pil-viohje/Webex> Päivitetty 2.2.2017.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, Mikko H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. Helsinki: Unigrafia Oy.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Watermark Consulting. 2012. The ROI of a great customer experience. Luettu 5.2.2017. <http://www.watermarkconsult.net/blog/2012/02/01/the-roi-of-a-great-customer-experience/>

Watermark Consulting. 2016. The 2016 customer experience roi study insurance industry edition. Demonstrating the business value of a great customer experience. Luettu 5.2.2017. [http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study-\(Insurance-Edition\).pdf](http://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study-(Insurance-Edition).pdf)

Webropol, 2017. Webropol - tulevaisuuden kyselytyökalu. Luettu 22.6.2017. <http://webropol.fi>

## LIITTEET

### Liite 1. Teemahaastattelu

#### Teemahaastattelu

Kerro ja kuvaile millaiseksi koet MKN Yrityspalveluiden toiminnan tällä hetkellä ja millainen sen tulisi olla tulevaisuudessa. Mieti asiaa myös asiakaskokemuksen kannalta.

#### Teemahaastattelun kysymykset

1. Millainen on yhteistyö MKN Yrityspalveluiden ja ProAgrian kanssa?
2. Asiantuntijoiden ammattitaito - Moniammatillinen yhteistyö, miten se toimii?
3. Miten palveluiden markkinointi / myynti toimii teillä?
4. Miten asiakasprosessi etenee?
5. Miten kontaktipisteet huomioidaan?
6. Millainen vuorovaikutus on asiantuntijan ja asiakkaan kesken? Kuinka asiakas on mukana?
7. Miten asiakastapahtuman jälkihoito tehdään?
8. Miten asiakaspalaute kerätään?
9. Kuinka asiakasprosessia voisi kehittää?
10. Millainen on toiminnanohjausjärjestelmän (Myllyn) merkitys asiakasprosessissa?
11. Asiakastyytyväisyys - miten huomioidaan, miten mitataan?
12. Asiakaskokemus - miten huomioidaan, miten mitataan?
13. Kuinka asiakaskokemus on noussut esiin organisaation keskusteluissa?
14. Miten asiakastoimintaa voisi kehittää edelleen?

## Liite 2. Asiakaskyselyn saate

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötä Tampereen ammattikorkeakoulun Palvelujen johtamisen YAMK opintoihin liittyen. Opinnäyteyöni aiheena Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten MKN Yrityspalvelujen toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi.

Ohessa Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten Yrityspalveluiden asiakaskysely liittyen opinnäytetyöhöni.

Toivon vastaustasi kyselyyn. Vastauksesi on meille tärkeä, jotta voimme jatkossa palvella asiakkaitamme paremmin, vastaten heidän asiakastarpeisiin. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa 5-10 minuuttia. Vastaathan kyselyyn 5.7.2017 mennessä.

<https://www.webropolsurveys.com/S/34813C73B7DA9EC1.par>

Jos linkki ei toimi, voit kopioida sen selaimeesi.

Kiitokset sinulle jo etukäteen vastauksestasi ja toimitamme kehittämisestä. Jos vastaaminen ei onnistu, niin ilmoitathan siitä [outi.penttila@maajakotitalousnaiset.fi](mailto:outi.penttila@maajakotitalousnaiset.fi).

Kesäisin terveisin,

Outi Penttilä

ruoka- ja yritysasiantuntija

puh. 040 7198 959

Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaiset/ MKN Yrityspalvelut Pirkanmaan aluetoimisto

ProAgria Etelä-Suomi ry



## ASIAKASKYSELY MKN YRTYSPALVELUIDEN ASIAKKAILLE

## 1. Mikä on toimialasi?

ruoka- ja ateriapalvelut

elintarvikkeiden jatkojalostus

matkailu

GreenCare

Muu, mikä \_\_\_\_\_

## 2. Missä maakunnassa yrityksesi toimii

Etelä-Karjala

Kanta-Häme

Kymenlaakso

Pirkanmaa

Päijät-Häme

Uusimaa

## 3. Mitä MKN Yrityspalveluja olet käyttänyt

ruokapalvelusuunnitelmien laadinta

tuotteiden kehittäminen

palvelujen kehittäminen

omavalvontasuunnitelman ohjaus

omavalvontasuunnitelman päivitys

pakkausmerkintöjen päivitys

ravintoarvojen laskenta

laatuauditointi

liiketoimintasuunnitelman laadinta

suoramyyntin kehittäminen

hinnoittelu

kannattavuuslaskelmat

markkinoinnin suunnittelu

kehityskeskustelu

(Jatkuu)

2(4)

Muuta, mitä

4. Minkälaista hyötyä sait palvelusta?
5. Minkälainen palvelu hyödyttäisi sinua eniten? Voit mainita myös useamman vaihtoehdon.
6. Mistä olet saanut tiedon MKN Yrityspalveluista
  - Maa- ja kotitalousnaisten www-sivut
  - Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten www-sivut
  - ProAgria www-sivut
  - ProAgria Etelä-Suomen www-sivut
  - Facebook -sivut
  - Maa- ja kotitalousnaisten esitteet
  - ProAgrian esitteet
  - Koti ja maaseutu -lehti
  - ProAgria Satoa -lehti
  - Sähköpostimarkkinointi
  - Koulutustapahtuma
  - Hanketapahtuma
  - Elinkeinoyhtiö
  - MKN Yrityspalveluja suositeltiin minulle
  - Soittamalla suoraan asiantuntijalle
  - Muualta, mistä
7. Mikä olisi sinulle paras markkinointikeino
8. Kuinka usein olet käyttänyt usein Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten MKN Yrityspalveluja palveluja
  - joka vuosi
  - joka toinen vuosi
  - 3-4 vuoden välein
  - harvemmin
  - en lainkaan

9. Onko sinua palvellut asiakastiimi MKN Yrityspalveluista ja/tai ProAgriasta

kyllä

ei

3(4)

10. Jos vastasit kyllä minkä alan asiantuntijoita on ollut mukana? \_\_\_\_\_

11. Missä tapaamiset MKN Yritysasiantuntijan kanssa ovat tapahtuneet

toimistolla

yrityksessäni

verkon välityksellä (esim. webex-tapaamiset)

muualla, missä

12. Mikä olisi sinulle paras tapaamispaikka?

13. Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla

1. täysin eri mieltä

2. osittain eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. osittain samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

1

2

3

4

5

- a) sain asiantuntijalta asiantuntevaa neuvontaa
- b) asiantuntija oli vahva ammattilainen
- c) asiantuntija kuunteli minua
- d) asiantuntija ymmärsi palvelutarpeeni ja toimi sen mukaan
- e) asiantuntija antoi minulle uusia ajatuksia
- f) asiantuntija osasi nähdä pintaa syvemmälle
- g) asiantuntijan palvelu oli joustavaa
- h) asiantuntija oli yhteistyökykyinen
- i) palvelusta oli minulle hyötyä
- j) asiantuntija kartoitti muita palvelutarpeitani
- k) sain asiantuntevan yhteenvedon tehdystä työstä
- l) olen ollut tyytyväinen palveluun
- m) asiantuntija on ollut yhteydessä minuun myöhemmin
- n) olen saanut asiantuntijasta kumppanin
- o) laskutus oli oikein

4(4)

## 14. Arvioi MKN Yrityspalveluista

1 huono

2 välttävä

3 tyydyttävä

4 hyvä

5 erinomainen

1 2 3 4 5

- a) MKN Yrityspalveluiden palvelut kokonaisuudessaan
- b) Minulla on selkeä käsitys MKN Yrityspalveluiden tarjonnasta
- c) MKN Yrityspalveluista pidetään minuun aktiivisesti yhteyttä
- d) MKN Yrityspalveluista on ollut hyötyä toimintamme tavoitteiden saavuttamiseksi

## 15. Kuinka todennäköistä on, että suosittelisit MKN Yrityspalveluja muille

10: Erittäin  
todennä-  
köistä

9



8



7



6



5



4



3



2



1

0: Ei lain-  
kaan toden-  
näköistä

16. Mitä meidän tulisi tehdä toisin, jotta kokemuksesi olisi jatkossa parempi ja voisit vahvemmin suositella meitä?

17. Millainen on mielikuvasi Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten asiantuntijaorganisaationa?

18. Vapaa sana- saat antaa ruusut ja risut toimintamme kehittämiseksi. Palautteesi on meille tärkeää.

19. Oletko ProAgria Etelä-Suomi ry:n / Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten jäsen?

Yrittäjäjäsen

Yhdistyksen henkilöjäsen

en ole jäsen

Liite 4. Asiakaslähtöinen toimintamalli Etelä-Suomen Maa- ja kotitalousnaisten Yrityspalveluissa

1(3)

**ASIAKASLÄHTÖINEN TOIMITAMALLI ETELÄ-SUOMEN MAA- JA KOTI-  
TALOUSNAISTEN YRITYSPALVELUISSA**

	Toiminnan / Palvelun vaihe	Toimenpide
<b>Moniammatillinen yhteistyö</b>	MKN Maisemapalvelut, MKN Yrityspalvelut, MKN Ruokaneuvot ja ProAgria Etelä-Suomi Yrityspalvelut Muut sidosryhmät	-säännölliset aluepalaverit -webex-kokoukset ja face to face -asiakascaset -tiedon vaihto
<b>Markkinointi ja viestintä</b>	ProAgria Etelä-Suomi ProAgria Etelä-Suomi /Yrityspalvelut Etelä-Suomen maa- ja kotitalousnaiset Asiakkaat Jäsenet Sidosryhmät Yritysjärjestöt	-sisäinen tiedottaminen palveluista -jäsenkirjeessä MKN Yrityspalvelut mukana -säännöllinen sidosryhmäviestintä -kohdennettu tiedottaminen asiakkaille, esim. uutiskirjeet -verkostoituminen -tavoitettavuus asiakkaille (nettisivut, sähköpostit ym) -sosiaalinen media hyödyksi -viestinnän vastuut

<b>Asiakasprosessi</b>	Markkinointi Yhteydenotto Asiakkaan tarpeen kartoittaminen Palvelun suunnittelu Palvelusta sopiminen Asiakkaan sitouttaminen Palvelun suorittaminen Palvelun päätyminen Kirjaaminen Myllyyn Laskutus	-asiakas löytää helposti tiedon asiantuntijoista -asiakas nopeasti ”sisälle” -asiakkaan tietojen tarkistus Myllystä -asiakasvastaava toimii asiakkaan kanssa -kehityskeskustelu asiakkaan kanssa -asiakkaan tarpeiden kartoittaminen sopivan asiakastiimin kanssa -palvelusopimus asiakkaan kanssa -palvelun suorittaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa -asiakkaalle raportti palvelusta ja palautteen kysyminen -kirjaaminen Myllyyn -laskutus  -asiakaskokemuksen mittaaminen eri kohteista -> toiminnan kehittäminen
<b>Yhteydenpito asiakkaan kanssa</b>	Säännöllinen yhteydenpito asiakkaan kanssa Kehityskeskustelut 1-2 v välein Kirjaaminen Myllyyn	-sovitaan asiakkaan kanssa -asiakkaalle vuosikello -puhelimitse tai käyden asiakkaan luona -mahdollinen lisämyynti -kirjaaminen Myllyyn
<b>Asiakaspalaute</b>	Palvelun jälkeen	-palautteen analysointi ja kirjaaminen - kehittäminen