

**LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISSUUNNITELMA
ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN PARANTAMISEKSI**

Hyvinvointialan yritys



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy, 2018

Heini Pitkänen

Liiketalouden koulutusohjelma
Visamäki

Tekijä	Heini Pitkänen	Vuosi 2018
Työn nimi	Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma asiakastyytyväisyyden parantamiseksi	
Työn ohjaaja/t	Sari Hanka	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda liiketoiminnan kehittämissuunnitelma asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin yhdessä hyvinvointialan yrityksen kanssa, joka toimi samalla tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma rajattiin käsittelemään vain asiakastyytyväisyyttä. Rajaus kehitystyön tarkastelukulmasta tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tutkittiin asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta keskeisinä liiketoiminnan kehittämismenetelminä. Liiketoiminnan kehittämisen työkalujen tutkinta rajattiin käsittelemään sinisen meren strategiaa ja SWOT-analyysia. Empiirisessä tutkimusosassa toteutettiin asiakastyytyväisyystutkimus toimeksiantajan olemassa oleville asiakkaille, sekä haastattelututkimus entisille asiakkaille. Tutkimusosassa toteutettiin myös toimeksiantajan asiakkuuksiin liittyvien avainlukujen ja taustatietojen raportointi, sekä vastuuhenkilöiden haastattelu. Kysely- ja haastattelututkimukset toteutettiin touko-elokuun aikana vuonna 2018. Asiakastyytyväisyystutkimukseen osallistui yhteensä 10 % toimeksiantajan asiakaskunnasta.

Tutkimustulosten perusteella kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja asiakkaan kokema arvon tunne palvelua kohtaan ovat pääasialliset syyt asiakastyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden muodostumisessa. Asiakaskokemuksen ja arvon tunteen syntymiseen vaikuttivat voimakkaimmin asiakaspalvelun kosketuspisteet, luodut tunnesiteet ja kohdennettu palvelutarjonta, sekä näiden onnistuminen asiakassuhteen ylläpitämisessä. Opinnäytetyön tuloksena on syntynyt toimintasuunnitelma, joka tarkoitettu vain toimeksiantajan käyttöön ja sitä ei esitellä tässä opinnäytetyössä.

Avainsanat Asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus, liiketoiminnan kehittäminen

Sivut 48 sivua

Degree Programme in Business Administration

Visamäki

Author	Heini Pitkänen	Year 2018
Subject	Business development plan to improve customer satisfaction	
Supervisors	Sari Hanka	

ABSTRACT

The purpose of this bachelor's thesis was to create a new business development plan to improve customer satisfaction for the commissioning company. The commissioning company was implementing its business in the wellness industry. The business development plan was limited to consider only customer satisfaction and it was requested by the company.

The customer satisfaction and customer experience were examined as a key method of the business development in the part of theoretical framework. The Business development tools were limited to consider a Blue Ocean Strategy and a SWOT-analysis. The customer satisfaction survey and interviews for the former customer were carried out in the empirical research. The examination part included interviews with the company's employees and reports on key numbers and customer relationship details. The customer satisfaction survey and interviews were carried out between May and June 2018. Ten percent of the customer database participated.

The results of the examination indicated that the customer satisfaction was most affected by a comprehensive customer experience and a sense of value, that the customer had. These factors were most affected by the success in the contact points of customer service, customer's emotions and experiences that the company were able to create and the success in the targeted service offering. A business plan was created as a result of this thesis. It was created only for the company's use and it was not presented in this thesis.

Keywords Customer service, customer satisfaction, customer experience, business development

Pages 48 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Taustatekijät ja tarve.....	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
1.3	Toiminnallinen opinnäytetyö	3
2	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN KOHTEEN ESITTELY	6
2.1	Toimeksiantajan liiketoiminnan taustatiedot	6
2.2	Markkina- ja kilpailutilanne.....	6
2.2.1	Bränditutkimus	7
2.2.2	Uusasiakashankinnan haasteet	9
2.3	Asiakaspolku ja palveluprosessit.....	9
2.4	Liiketoiminnan kehittämisen taustatiedot	10
3	LIIKETOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN.....	11
3.1	Liiketoiminnan kehittäminen	11
3.2	Opinnäytetyössä käytetyt teoriat	12
3.2.1	Sinisen meren strategia	13
3.2.2	SWOT-analyysi.....	15
4	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	17
4.1	Asiakastyytyväisyys menestystekijänä	17
4.2	Asiakassuhteiden ylläpitäminen.....	19
4.2.1	Asiakassuhdemarkkinointi.....	19
4.2.2	Kuluttajan ostopäätösprosessi	20
5	ASIAKASKOKEMUS.....	21
5.1	Mistä asiakaskokemus muodostuu	21
5.2	Miten asiakaskokemusta voidaan ohjata.....	22
5.3	Yrityksen tuottama arvo asiakkaalle	23
5.4	Brändikokemus.....	24
5.5	Viestintä	25
6	TUTKIMUSTULOKSET	26
6.1	Toimeksiantajan asiakkuuksiin liittyvät avainluvut.....	26
6.2	Asiakastyytyväisyystutkimus	29
6.2.1	Viitearvot	30
6.2.2	Tulokset	30
6.2.3	Yhteenvedo kyselytutkimuksen tuloksista.....	37
6.3	Haastattelututkimus.....	38
6.4	Henkilöhaastattelut.....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	43
7.1	Johtopäätökset asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen luomiseen.....	43
7.2	Johtopäätökset jatkotoimenpiteisiin	44
7.3	Kriittinen tarkastelu.....	45

1 JOHDANTO

Yrityksen on hyvä kehittää liiketoimintaansa jatkuvasti pysyäkseen mukana muuttuvassa markkinataloudessa ja vallitsevassa kilpailutilanteessa. Vain harva yritys omalla alallaan pystyy toimimaan vuosikausia ilman, että alkuperäiseen liiketoimintamalliin tarvitsee tehdä muutoksia. Menestyviltä yrityksiltä vaaditaan taitoa ja kykyä nähdä kauemmas kuin muut, löytää selkeä oma tapa toimia ja kyky erottautua vain valitulle asiakassegmentille.

Muuttuva markkinatalouden tilanne ja kuluttajakäyttäytyminen ovat viime vuosien aikana näkyneet voimakkaasti hyvinvointipalveluiden toimialalla Suomessa. Palvelutarjonnan lisääntyminen on muodostanut vallitseville markkinoille voimakkaan kilpailutilanteen sekä muuttanut alan hinnoittelupolitiikan. Ylitarjonta ja palveluiden hinnoittelun muutokset ovat muuttaneet alan kuluttajakäyttäytymistä, jolloin hinta on noussut yhdeksi isoimmaksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi.

Muuttuvat markkinat vastaavat kuluttajien kysyntään ja samalla kilpailutilanne pakottaa alan toimijat kehittämään liiketoimintaansa. Liiketoiminnan kehittäminen mahdollistaa kokonaan uusien innovaatioiden syntymisen ja niiden kautta uusien markkinoiden rakentumisen. Muuttuva markkina- ja kilpailutilanne luo hyvinvointialan toiminnalle uuden ilmapiirin. Jokainen alalla toimiva joutuu miettimään yrityksen tulevaisuutta ja jatkuvuutta. Hyvinvointiala on voimakkaassa murroksessa, hinta ohjaa kuluttajien ostokäyttäytymistä. Pysyäkseen mukana kilpailussa on alan toimijoiden löydettävä keino erottautua joukosta.

1.1 Taustatekijät ja tarve

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Päijät-Hämeessä sijaitseva yritys, joka toimii osana valtakunnallista hyvinvointi- ja terveysalan konsernia. Opinnäytetyön toimeksiantajan liiketoiminta on murroksilanteessa ja toimintaan on kaivattu uutta suuntaa, jolla pystytään varmistamaan toiminnan jatkuvuus muuttuvassa kilpailutilanteessa. Toimeksiantajan toiveesta tämä opinnäytetyö keskittyy liiketoiminnan kehittämissuunnitelman rakentamiseen ja asiakastytyvyyden parantamiseen, sillä sekä henkilöstössä että asiakaskunnassa tapahtuneet muutokset viimeisen neljän vuoden aikana ovat vaikuttaneet liiketoiminnan kehittämiseen huomattavasti. Kevään 2018 aikana toimeksiantajan vastaavassa esimiesroolissa on aloittanut uusi työntekijä, ja tavoitteena on saada radikaali asiakasmäärän heikentyminen katkaistua sekä toiminnan suunta muutettua. Tavoite on varmistaa liiketoiminnan tuloksellisuus myös tulevaisuudessa.

Hyvinvointialalla yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat myynti ja markkinointi, henkilöstön hyvinvointi ja ammattitaito, sekä asiakastyytyväisyys. Tässä opinnäytetyössä liiketoiminnan kehittämisen tutkiminen ja käsitteleminen on rajattu koskettamaan vain asiakastyytyväisyyttä. Päätös kehitystyön rajauksesta on tehty yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajan liiketoiminta on keskellä muuttuvaa markkina- ja kilpailutilannetta: asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskokemuksesta halutaan strategisesti rakentaa liiketoiminnan menestystekijä tulevaisuudessa. Yritys pyrkii pysymään kilpailukykyisenä henkilöstön hyvinvoinnin ja ammattitaidon, sekä myynnin ja markkinoinnin systemaattisella kehittämisellä. Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys tulevat kuitenkin olemaan hyvinvointialalla ratkaisevia tekijöitä markkinoilla erottautumiselle. Onnistuttaessa ne mahdollistavat yritykselle kilpailuedun omalla markkina-alueellaan. (Perehdytysmateriaali 2018)

Toimeksiantajan markkinointijohtajan mukaan palvelun merkitys korostuu tulevaisuudessa ja kiristynyt kilpailu pakottaa yritykset lunastamaan asiakkaille annetut lupaukset jokaisena päivänä ja jokaisena hetkenä. Asiakastyytyväisyys nousee alalla markkina- ja kilpailutilanteen muuttumisen myötä kriittisemmäksi tekijäksi liiketoiminnan onnistumisen kannalta. (Markkinointijohtaja 2018.)

Opinnäytetyön tavoite on luoda liiketoiminnan kehittämissuunnitelma asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Opinnäytetyön avulla toimeksiantajan uuden vastuuhenkilön on mahdollista tutkia käytännönläheisesti liiketoiminnan kokonaiskuvaa ja asiakastyytyväisyyden roolia osana sitä. Opinnäytetyön pidemmän aikavälin tavoitteena on helpottaa vastuuhenkilöä luomaan tulevia liiketoimintasuunnitelmia asiakkuuksien hallitsemiseksi, sekä henkilökunnan kouluttamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä liiketoiminnan kehitystyötä, asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta käsitellään tutkimusongelman kautta. Tutkimusongelman avulla pyritään vastaamaan mistä tekijöistä asiakastyytyväisyys muodostuu hyvinvointialalla, millä tekijöillä on suurin vaikutus pitkäaikaisien kanta-asiakassuhteiden syntymiselle ja millä tekijöillä on asiakaskokemuksen perusteella suurin vaikutus asiakastytyttömyyteen tai asiakassuhteen päättymiseen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda hyvinvointialalla toimivalle toimeksiantajalle liiketoiminnan kehittämissuunnitelma asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

Teoriaosuuden viitekehyksen ja opinnäytetyön tutkimusosuuden analysoinnin tavoite on löytää ja kehittää avaintekijöitä

asiakastyytyväisyyden syntymiseen, sekä pysyvien kanta-asiakassuhteiden hallintaan. Tutkimusosuuden tavoitteena on myös löytää toimeksiantajan asiakaspalvelun ja palvelutarjonnan kohtia, joilla on suurin merkitys asiakastyymättömyyteen tai asiakassuhteen päättymiseen.

Toimeksiantajan liiketoimintajohtajan mukaan asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeää ja sen merkitys kasvaa tulevaisuudessa koko ajan. Toimeksiantajan liiketoiminnan uusasiakashankinta tapahtuu pääsääntöisesti olemassa olevien asiakkaiden suosituksien kautta. Asiakastyytyväisyys on lähtökohta koko toiminnalle toimeksiantajan liiketoiminnassa. (Liiketoimintajohtaja 2018.)

Opinnäytetyön tuloksena on luotu toimeksiantajalle toimintasuunnitelma asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Toimintasuunnitelma on luotu ainoastaan toimeksiantajan käyttöön ja sen vuoksi sitä ei tulla esittelemään tässä opinnäytetyössä.

1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelman toteuttaminen edellyttää aktiivista yhteistyötä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa, jotta opinnäytetyöstä on mahdollisimman paljon hyötyä sen toimeksiantajalle. Lisäksi liiketoiminnan kehittäminen edellyttää useiden eri tutkimusmenetelmin hyödyntämistä, joiden avulla mahdollistetaan tarpeeksi kattavan kokonaiskuvan rakentaminen ja toimeksiantajan tarpeiden hahmottaminen ammatillisessa ympäristössä. Tämän opinnäytetyön kohdalla on noudatettu toiminnallisen opinnäytetyön toimintamalleja ja tutkimusmenetelmiä.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite on lähestyä ammatillista toimintaympäristöä ja luoda yhteistyössä ammatilliselle toimeksiantajalle uusia tapoja toimia ja ajatella. Kohdistuen nämä sovittuun tutkimusongelmaan. Toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetaan toiminnallinen osuus, sekä prosessin dokumentointi ja arviointi tutkimuksen avulla. (Airaksinen 2009.)

Toiminnallisen tutkimustyön ominainen piirre on sen osallistaminen, eli tutkimustyön tavoitteena on ratkaista ammatillisen ympäristön käytännön ongelmia ja saada yhdessä aikaan muutos. Toiminnalliselle tutkimustyölle ominaista ovat myös ongelmakeskeisyys, käytännölläheisyys ja tarkastelumalli, miten asioiden kuuluisi olla. Toiminnallisessa tutkimustyössä usein osana kehitysprosessia ovat tutkittavat henkilöt ja tutkijat itse, sekä heidän välinen yhteistyönsä.

Tutkimusprosessin vaiheet etenevät syklisenä kehänä suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin osalta. Prosessin vaiheiden järjestelmällinen ja kriittinen toteuttaminen, sekä niiden suhteuttaminen toisiinsa

on avainasemassa prosessin etenemisessä. Tutkimusprosessin sisältää useita eri vaiheita, jotka linkittyvät toisiinsa. Näitä prosessin vaiheita ovat tavoitteiden ja tutkimusongelman asettaminen, lähdeaineiston ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden tutkiminen, tulosten tutkiminen ja kokeileminen, tulosten analysointi, sekä tutkimustiedon kokeileminen ja arviointi. Toiminnallisen tutkimustyön prosessin etenemisessä vuorottelevat vaiheittain suunnittelu, toiminta ja sen arviointi. Toiminnallisen tutkimustyössä ominaisia käytössä olevia työkaluja ovat muun muassa kyselyt, ryhmäkeskustelut, haastattelut, asiakirjat sekä havainnointi. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 58–61.)

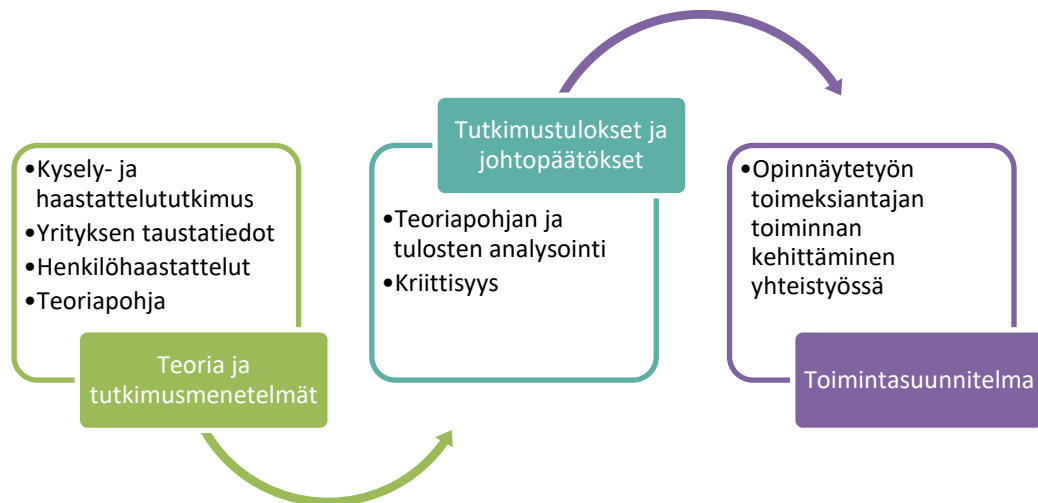
Toiminnallisessa tutkimuksessa keskitytään samanaikaisesti tuottamaan tutkittua tietoa ja luomaan muutoksia ammatillisessa ympäristössä. Toiminnallisen tutkimuksen tavoite on viedä tutkimuksen päätteeksi muutos käytäntöön ja hyödyntää sitä osana toimeksiantajan liiketoimintaa. Toiminnallisissa tutkimuksissa hyödynnetään useita eri menetelmiä, joiden taustalla on ihmisten välinen yhteistyö. Yleistä tutkimuksille on organisaation työntekijöiden aktiivinen osallistuminen osaksi tutkimus- ja kehitystyötä. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 37.)

Kehittämistyö opettaa löytämään liiketoiminnan ja työelämän kehittämisen kohteita ja keskittymään niihin tavoitteellisesti, hankkimaan järjestelmällisesti tarvittavaa tietoa, näkemään asioiden yhteyden toisiinsa, sekä arvioimaan kriittisesti omia ratkaisuja ja hankittuja lähdetietoja. Kehittämistyön tavoitteena on ratkaista työelämän ongelmia luomalla uusia toimintatapoja, ratkaisuja ja tietoa aihealueeseen liittyen. Tavoitteena on jakaa kehittämistyön tuloksena syntyneet uudet tavat, sekä itse opitut toimintamallit muiden asiantuntijoiden kesken. Toiminnallisen kehittämistyön tuloksena muodostuu myös kyky viedä kehityshankeprosesseja eteenpäin suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. Toiminnan kehittämisessä korostuu kehittäjän itsenäisyys, vaikka itse kehittämistyö onkin vahvasti ammatillisessa ympäristössä tehtävää yhteistyötä. Kehittämistyön yhteydessä korostuvat itsenäinen tiedonhakeminen, itsensä johtaminen, tavoitteellinen toimintamalli, kyky arvioida omaa toimintaa ja kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä. Nämä asiat yhdessä auttavat kehittämään oppimisen ja kriittisen ajattelun taitoa. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 14.)

Tämän opinnäytteen kohdalla on toteutettu toiminnallisen opinnäytteen toimintatapoja ja tutkimusmalleja. Empiirisessä tutkimusosuudessa on toteutettu asiakastyytyväisyystutkimus toimeksiantajan olemassa oleville kanta-asiakkaille ja puhelinhaastattelututkimus entisille asiakkaille. Empiirisessä tutkimusosuudessa on toteutettu myös toimeksiantajan asiakkuuksiin liittyvien avainlukujen ja taustatietojen raportointi, sekä vastuuhenkilöiden haastattelemine. Henkilöhaastattelut toteutettiin toimeksiantajan vastuuasemassa oleville työntekijöille. Näiden työntekijöiden näkemys liiketoiminnan taustatiedoista ja

liiketoiminnan kehittämistarpeista ovat olleet avainroolissa opinnäytetyön työelämän tarkoituksenmukaisuuden ja hyödynnettävyyden kannalta.

Toiminnallinen opinnäytetyö vaatii laajaa toimeksiantajan taustatietojen tutkimista ja avainlukujen ymmärtämistä. Taustatietojen selvittäminen on olennaista, jotta opinnäytetyö palvelee liiketoiminnan tarpeita parhaiten, sekä löydettyjä tuloksia ja rakennettuja toimintamalleja pystytään todellisuudessa hyödyntämään toimeksiantajan liiketoiminnassa toivotulla tavalla. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan taustatietojen selvitys on suoritettu aikaväliltä maaliskuu 2013 - toukokuu 2018. Toimeksiantajan asiakassuhteisiin liittyvien avainlukujen tutkimisessa ja raportoinnissa on hyödynnetty toimeksiantajan sisäisiä toiminnanohjausjärjestelmiä, Enkoraa (2013–2018) ja Timelinea (2014–2018). Toiminnanohjausjärjestelmien avulla on pystytty muodostamaan myöhemmin tässä opinnäytetyössä esitetyt taulukot 5–8. Taulukoissa esitellään analyysit asiakasmäärien ja asiakaspoistumien muutoksista, sekä asiakaspoistuman pääasiallisista syistä. Taulukoissa esitetyt tiedot ovat muodostettu keräämällä tarvittavat datatiedot Excel-työkaluun toiminnanohjausjärjestelmistä. Datatiedoista on analysoitu ja eroteltu avainluvut, joista on luotu tässä opinnäytetyössä esitetyt taulukot. Näiden avainlukujen taustatiedot vaikuttavat kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen tulosten analysointiin ja opinnäytetyön johtopäätösten muodostamiseen tutkimusongelman ratkaisemiseksi.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa

2 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN KOHTEEN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajan liiketoiminnan taustatiedot ja liiketoimintaan vaikuttava hyvinvointialan alueellinen markkina- ja kilpailutilanne. Opinnäytetyön tutkimusongelman näkökulmasta luvussa tarkastellaan lisäksi toimeksiantajan paikallista brändi-imagoa, uusasiakashankinnan haasteita ja liiketoiminnan kehittymisen taustatietoja.

2.1 Toimeksiantajan liiketoiminnan taustatiedot

Toimeksiantajan henkilökunnan sisäisen perehdytysmateriaalin mukaan opinnäytetyön toimeksiantajan liiketoiminta on keskittynyt hyvinvointialalle. Toimeksiantaja on toiminut alalla yli 15 vuotta ja elänyt mukana toimialan muutoksissa. Toimeksiantaja on nähnyt ja kokenut, että kannattavan liiketoiminnan ylläpitäminen vaatii jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä. Toimeksiantaja on omaksunut vahvasti omakseen sinisen meren strategian osana omaa liiketoiminnan kehittämistyötä.

Toimeksiantajan liiketoiminta pohjautuu palveluntuottamiseen terveyden ja hyvinvoinnin saralla. Asiakassegmentti on vuosien varrella muotoutunut keskittymään aikuisiin tavallisiin ihmisiin, jotka kaipaavat ammattilaisten apua ympärilleen ja arvostavat hyvää asiakaspalvelua, sekä ovat valmiita maksamaan laajasta palvelutarjonnasta.

Liiketoiminnan perustana on laadukas palvelutarjonta ja asiakaspalvelu. Toimeksiantaja on tietoisesti tehnyt viime vuosien aikana töitä yritysbrändin muuttamiseksi ja haluaakin luoda itsestään mielikuvan asiakkaistaan ja heidän onnistumisestaan välittävänä palvelutarjoajana. Liiketoiminnan rakenne, suhdemarkkinointi ja henkilökunnan ammattitaito on painotettu tämän ajatusmaailman ympärille. (Perehdytysmateriaali 2018.)

2.2 Markkina- ja kilpailutilanne

Suomessa hyvinvointialan suurimmat markkinamuutokset ovat tapahtuneet viimeisten vuosien aikana ja selkein kilpailutilanteen muuttanut tekijä on ollut voimakas hintakilpailun syntyminen. Tämä on yksi suurimmista syistä siihen, miksi toimeksiantaja on päättänyt muuttaa omaa brändiään ja keskittymään entistä enemmän oman asiakassegmenttinsä ympärille. Toimeksiantaja pyrkii menemään vastakkaiseen suuntaan hintakilpailusta, löytämään oman markkinaraon alueelta, jossa jokainen palveluntuottaja ei kilpaile samoista mahdollisista asiakkaista. (Perehdytysmateriaali 2018.)

”Vain yksi voi olla halvin. Jos se et satu olemaan sinä, se siitä sitten” (Parantainen 2017).

Monen hyvinvointialan palveluntarjoajan liiketoiminta on pitkään nojannut laajaan asiakassegmenttiin, sekä hintakilpailuun.

Tämä vanha ajatusmaailma ei toimi enää nykyisessä kilpailutilanteessa, sillä aina löytyy toinen palveluntuottaja, joka pystyy myymään palvelun halvemmalla. Markkinoiden ja kilpailutilanteen muuttuminen on ajanut alan toimijat uusien haasteiden eteen, sekä pakottanut palveluntuottajat miettimään omaa toimintaansa uudelleen. (Perehdytysmateriaali 2018.)

Toimeksiantajan liiketoiminnanjohtajan mukaan toimialalla vallitseva kilpailu kiristyy entisestään, hinnalla kilpailevien ketjujen toimesta. Hinnasta tulee markkinoita määrittävä tekijä. Alan toimijat joutuvat tulevaisuudessa rajaamaan entistä tarkemmin oman asiakassegmentin. Yritykset joutuvat rakentamaan toimintansa vahvuudet näiden vallittujen segmenttien ympärille ja vallitsevat markkinat sirpaloituvat eri kohderyhmien kesken. (Liiketoimintajohtaja 2018.)

2.2.1 Bränditutkimus

Taloustutkimus Oy toteutti vuoden 2016 keväällä toimeksiantajan toimesta tunnettavuus- ja bränditutkimuksen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää alueellisesti yrityksen brändin tunnettavuutta ja brändi-imagoa. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kohdennetun markkina-alueen 18–65-vuotiaat naiset ja miehet, jotka olivat jo jossain hyvinvointialan palveluita tarjoavassa yrityksessä asiakkaina tai kiinnostuneita ostamaan kyseisiä palveluita joltain alan toimijalta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena puhelinhaastatteluna Taloustutkimus Oy:n toimesta ja tässä luvussa esitetyt tiedot ovat kyseisestä lähteestä peräisin. (Taloustutkimus 2016.)

Tutkimuksessa nousi esille, että toimeksiantajan markkina-alueella potentiaalisia uusia asiakkaita oli normaalia enemmän ja vain 60 % vastanneista oli jo asiakkaana jossain hyvinvointialan yrityksessä. Tutkimuksessa selvitettiin koko konsernin spontaania tunnettavuutta, joka oli koko konsernin tasolla yhteensä 35 % Opinnäytetyön toimeksiantajan spontaani tunnettavuus oli omalla markkina-alueella korkeampi kuin yrityksen suurimmalla kilpailijalla. Tutkimuksessa selvisi myös, että kokonaisuudessaan toimeksiantaja oli oman markkina-alueensa toiseksi tunnetuin toimija.

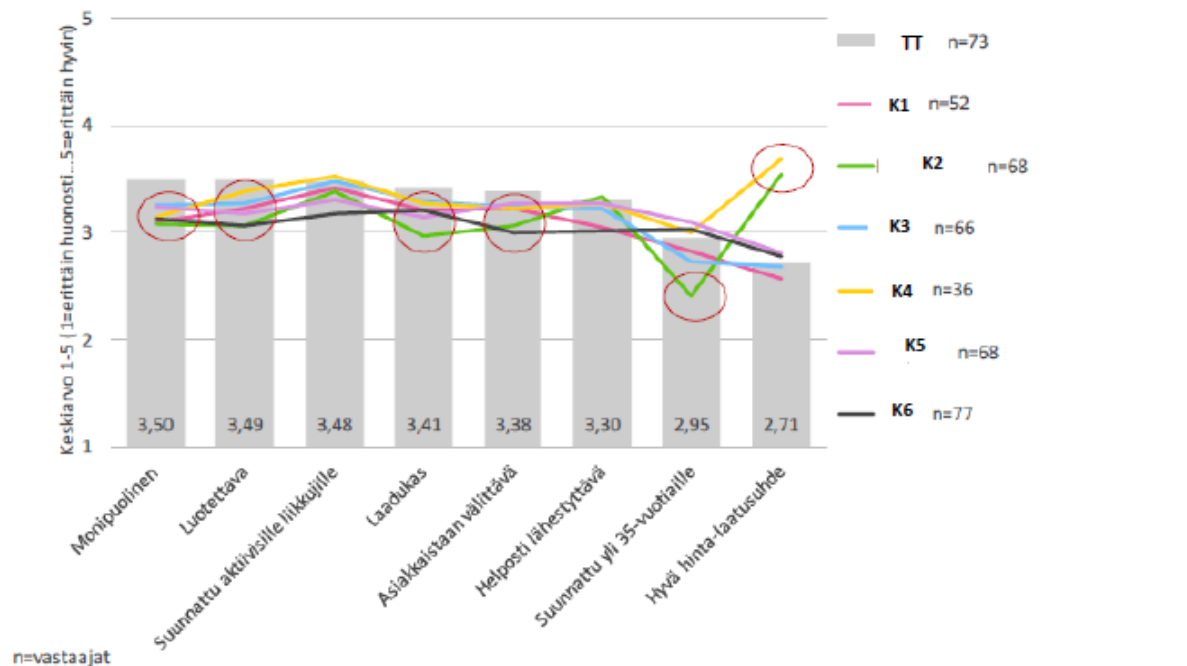
Tunnettavuus- ja bränditutkimuksen yhteenvetona voidaan nostaa toimeksiantajan kohdalla suurimmaksi erottautumistekijäksi asiakkaiden mielikuva yrityksen monipuolisuudesta. Toimeksiantajaan liitettiin myös muita alan toimijoita useammin mielikuvat luotettavuudesta, laadusta ja asiakkaiden välittämisestä. Alueellisesti

toimeksiantaja pärjäs heikoiten hinta-laatusuhteessa. Tunnettavuus- ja bränditutkimuksen yhteenvedossa Taloustutkimus Oy totesi toimeksiantajan olevan kokonaisvaltaisesti arvioiden oman markkina-alueen paras toimija asiakkaiden arvioiden perusteella. Kuva 2 havainnollistaa Taloustutkimus Oy:n esittämän toimeksiantajan arvokäyrän suhteessa alan muiden toimijoiden brändi-imagoihin. Arvokäyrän avulla pyrittiin löytämään erottautumistekijöitä hyvinvointialan muista toimijoista. (Taloustutkimus 2016.)

Toimeksiantajan entinen vastaava esimies kertoi odottaneensa tunnettavuus- ja bränditutkimukselta vastauksia, miksi asiakashankinta oli ollut haastavaa ja minkä vuoksi asiakasmäärä oli tippunut aiemmista vuosista. Tutkimuksen tuloksissa nousi kuitenkin esille, että toimeksiantaja oli kokonaisuutena arvioiden oman alueen paras toimija hyvinvointialalla. Tutkimus ei korreloinut odotetusta lainkaan vallitseviin asiakashankinnan haasteisiin. Ainoastaan heikko suoritus hinta-laatusuhteessa korreloi toimeksiantajan liiketoiminnan tilannetta asiakashankinnan haasteiden suhteen. (Esimies1 2018.)

taloustutkimus oy

Yritysten imagot



Kuva 2. Yritysten imagot (Taloustutkimus 2016.)

2.2.2 Uusasiakashankinnan haasteet

Toimeksiantajan asiakasmäärän pientymisen taustalla on ollut suuret haasteet tehdä uusasiakashankintaa vallitsevassa markkina- ja kilpailutilanteessa. Toimeksiantajan vastuuhenkilöiden haastatteluissa ilmeni yhtenäinen ajatus siitä, ettei yritys ollut valmis markkinoiden muuttuvaan tilanteeseen, jolloin se ei pystynyt vastaamaan markkina-alueen kiristyneeseen kilpailuun tarpeeksi nopeasti. Yrityksen toiminnassa luotettiin liikaa vanhoihin toimintamalleihin. Haastateltavat työntekijät kokivat, ettei vastuuhenkilöiden ammattitaito, eikä tahtotila riittänyt viedä toimintaa uudelle tasolle, jota kilpailun kiristyminen olisi vaatinut. (Liiketoiminnanjohtaja 2018; Esimies1 2018 & Esimies2 2018.)

Toimeksiantajan uuden esimiehen haastattelussa tuli esille voimakas tahtotila toiminnan suunnan muuttamisesta, sekä tavoitteesta nostaa jälleen usko myyntiin ja sen eteenpäin viemiseen. Parhaina työvälineinä tähän työntekijä koki myyjien tukitoimien kasvattamisen, sekä asiakastyytyväisyyden ja asiakasviestinnän parantamisen. (Esimies2 2018.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan toimeksiantajan asiakastyytyväisyyden kehittämiseen, mutta sillä on kuitenkin suora vaikutus yrityksen uusasiakashankintaan sekä asiakasmäärän nostamiseen. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvän toimintasuunnitelman tavoitteena on asiakastyytyväisyyden nostamisen lisäksi tuoda epäsuorasti myös uusasiakashankintaan työkaluja, jolla pyritään kasvattamaan toimeksiantajan asiakaskuntaa.

2.3 Asiakaspolku ja palveluprosessit

Toimeksiantaja on omalla liiketoiminta- ja palvelumallillaan muodostanut jo voimakkaan palvelukulttuurin, johon koko konsernin ja toimeksiantajan liiketoiminnan menestys perustuu tällä hetkellä. Toimeksiantajan liiketoiminnassa pyritään korkeaan palvelutasoon. Toimeksiantaja on luonut konsernin tasolla noudatettavan asiakaspolun, joka sisältää ennakoivia asiakaspalveluprosesseja. Prosessit on mietitty asiakkaan ensikontaktista aina asiakkuuden päättymiseen saakka, sekä mitä asiakkuuden aikana tapahtuu tai toivotaan tapahtuvan. Asiakaspolku sisältää asiakkaalle veloituksettomia palveluita, aktivoinnin keinoja, kanta-asiakkuustasoja ja maksullisia lisäpalveluita. Palveluprosessin ja asiakaspolun onnistuminen nojaavat suoraan henkilökunnan asiakaskontakteihin ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Toiminnan lähtökohtana on, että toimeksiantaja haluaa pitää asiakkaistaan huolta ja auttaa heitä onnistumaan, oli lähtötilanne tai tavoitteet hyvinvoinnille mitkä tahansa. (Perehdytysmateriaali 2018.)

2.4 Liiketoiminnan kehittymisen taustatiedot

Opinnäytetyön toimeksiantajan toimipaikkana on Päijät-Hämeen maakunta. Markkina-alue on haastava, sillä saman talousalueen sisällä toimii yhteensä 39 saman alan toimijaa.

Talousalueen työttömyysaste on 14,8 %, joka on huomattavasti normaalia keskiarvoa (10,4 %) korkeampi. Alueen ikäjakauma on myös keskiarvoltaan iäkkäämpää, sillä alueen väestöstä 26,1 % on eläkkeellä ja 21,2 % on yli 65-vuotiaita. (Tilastokeskus 2013.)

Kilpailutilanteen lisäksi talousalueen työttömyysaste ja ikäjakauma tuovat omat haasteensa osaksi liiketoiminnan kehittämistä, sillä toimeksiantajan liiketoimintamalli ei perustu hinnanalennuksiin. Toimeksiantajan liiketoiminnan perustana ovat asiakaspalvelun merkitys osana asiakaskokemusta ja laaja kohdennettu palvelutarjonta. Haastavalla markkina-alueella on erityisesti pystyttävä osoittamaan asiakkaalle, että palvelun hinta-laatusuhde kohtaavat ja asiakas kokee saavansa maksamalleen palvelulle vastinetta. Tällöin asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys nousee kriittiseksi tekijäksi osaksi yrityksen kilpailukykyä muuttuvassa markkinatilanteessa.

3 LIIKETOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN

Yrittäjyyskasvatuksen (2012) mukaan liiketoiminnalla tarkoitetaan kaupallisen tai teollisen alan yritystoimintaa, jonka tarkoituksena on ylläpitää yrityksen toimintaa ja tavoitteista riippuen myös tuottaa liikevoittoa toiminnan tuloksena. Lyhyesti ilmaistuna liiketoiminta sisältää sijoituksen tuotantotekijöihin, tuotantotekijöiden muuntamisen suoritteiksi ja niiden vaihtamisen sovittuun hintaan vallitsevilla markkinoilla. Liiketoiminnan kannattavuus edellyttää, että suoritteista maksetun hinnan on oltava suurempi kuin suoritteiden valmistaminen.

Liiketoiminnan kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta liiketoiminnan kehittäminen on usein toiminnan menestymisen ehtona. Kehittämistyötä tarvitaan jatkuvasti liiketoiminnassa tulojen kasvattamiseksi ja kulujen pienentämiseksi. Kehitystyö parantaa liiketoiminnan kannattavuutta, tehostaa toimintaa ja prosesseja, ratkaisee esille tulleita ongelmia sekä vastaa asiakkaiden tarpeiden muutoksiin. Samalla liiketoiminnan kehittämistyötä voidaan hyödyntää henkilöstön motivoimisessa tai toimivan organisaatorakenteen löytämisessä. Samoin markkinoiden muuttuessa kehittämistyö mahdollistaa liiketoiminnan uuden suunnan ja uusien markkinoiden löytämisen, sekä kysynnän ennakoinnin. (Ojasalo, Moilainen & Ritalahti 2014, 11–16.)

3.1 Liiketoiminnan kehittäminen

Liiketoiminnan kehittämisessä ja kilpailukyvyyn muuttamisessa tarvitaan toimintaa muuttavia innovaatioita ja täysin uudenlaisia lähestymistapoja ajatella ympäröivää maailmaa ja omaa liiketoiminta-alaa. Vakiintuneilla liiketoiminta-aloilla eri toimijoiden kehitys ja asioiden näkeminen uudesta kulmasta saattaa heikentyä ajan myötä. Tasainen markkinatilanne ja säännöt, jotka muodostavat alan, kaventavat toimijoiden näkökykyä. Tilanne johtaa usein harhaan ja ajattelumalliin, että omalle liiketoiminnalle on vain tietty rajallinen määrä kilpailijoita. Tällöin liiketoiminnan kehittämisessä ja uusissa innovaatioissa on kyse tuotekehittelyn parantamisesta tai liiketoimintamallin hiomisesta. Tavoitteena on kilpailijoiden voittaminen, ei oman toiminnan rajojen rikkominen ja markkinoiden uudistaminen. Usein uudet markkinoita muodostavat innovaatiot tulevatkin tämän vuoksi toimialan ulkopuolelta. (Juti 2016, 140–141.)

Liiketoiminnan kehittäminen ja toimintamallin uusiminen ei ole helppoa ja vaatii rohkeutta uskaltaa rikkoa vanhat mallit. Tämä haastavaa varsinkin silloin, jos yritys on tottunut olemaan myynnin ja tulosten perusteella oman alan parhaimmistoa. Liian usein yritykset kuitenkin jämähtävät toiminnassaan tähän ja alkavat pitämään saavutetuista eduista enemmän kiinni, kun toiminnan keskittyminen kuuluisi ennemminkin olla kehitystyössä. Nokia on täydellinen esimerkki siitä,

kun liiketoiminnan kehittämisen innovaatioiden sijaan arvokkaammaksi koettiin pitää kiinni jo saavutetuista asioista. Tarvittiin Googlen ja Applen kaltaisia toimijoita, joiden markkinoita uudistavat innovaatiot käänsivät alan kilpailun täysin uudelle tasolle. Rehellisellä liiketoiminnan tarkastelulla ja kyseenalaistamisella, voidaan luoda markkinoita mullistavia innovaatioita, joiden avulla oman liiketoiminnan kehittyminen tuo mukanaan uuden tason vallitseville markkinoille ja samalla kilpailuedun. Todellisen liiketoiminnan mullistavat innovaatiot eivät perustu tuotteiden parantamiseen vaan ongelmien ratkaisemiseen. (Juti 2016, 140–143.)

Tulevaisuuden kehitys tuo mukanaan teknologian ja prosessien kehittymisen. Tämä näkyy myös liiketoiminnassa ja ne prosessit, jotka on mahdollista automatisoida, tulisi toiminnan kehittymisen ja tuloksellisuuden vuoksi automatisoida. (Juti 2016, 45.)

Eniten hyvinvointialaa tulevaisuudessa muuttaa digitalisaatio, johon koko alalla on toistaiseksi ollut todella heikko ote. Asiakkaiden arkea aidosti helpottavat, innovatiiviset keksinnöt ovat vasta tuloillaan. (Markkinointijohtaja 2018.)

Liiketoiminnan kehittämistyön aloittamisessa on olennaista miettiä, minkälaisen lähestymistavan kautta kehittämistyötä halutaan viedä eteenpäin. Tämän jälkeen on hyvä tehdä tarkempi suunnitelma käytettävistä menetelmistä. Kehittämistyön lähestymistapoja ovat tapaututkimus, toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu, innovaatioiden tuottaminen, ennakointi ja verkkotutkimus. Kehittämistyön lähestymistapojen valinta ei rajaa suoranaisesti tutkimusmenetelmien käyttöä, sillä suurin osa niistä on hyödynnettävissä kaikkien lähestymistapojen yhteydessä. Lähestymistavan valinnan merkitys nousee esille sen vuoksi, että se nostaa tutkimuksellisen puolen arvoa liiketoiminnan kehittämistyössä. Lähestymistavan valinnassa on kuitenkin mahdollista hyödyntää useampaa eri tutkimusmallia ja sen valinnassa merkitsevin asia onkin se, mitkä asiat palvelevat merkittävimmin yrityksen tarvetta. Ei ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa tehdä liiketoiminnan kehittämistyötä. (Ojasalo, Moilainen, & Ritalahti 2014, 51–53.)

3.2 Opinnäytetyössä käytetyt teoriat

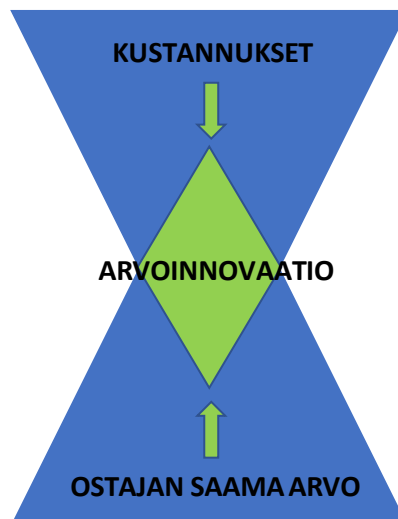
Tässä opinnäytetyössä on rajattu käytettäväksi kahta eri työkalua, joiden avulla on pyritty yhdistämään teoria ja tutkimustulokset toisiinsa. Liiketoiminnan kehittämisen ja asiakastyytyväisyyden tarkasteluun valitut työkalut ovat sinisen meren strategia ja SWOT-analyysi. Nämä työkalut ovat olleet aikaisemminkin toimeksiantajalla käytössä ja ne tukevat parhaiten tarvittavaa ajatusmaailmaa toiminnan kehittämisessä.

3.2.1 Sinisen meren strategia

Chan Kimin ja Mauborgnen (2007, 24) mukaan maailmalla vallitsevia markkinoita voidaan kuvata kahdenlaisiksi meriksi, punaiseksi mereksi ja siniseksi mereksi. Punaiset meret kuvaavat kaikkia olemassa olevia toimialoja ja vallitsevia markkinoita. Punaisilla merillä toimialoilla vallitsevat rajat on määritetty ja hyväksytty. Jokainen toimija on ne hyväksynyt ja jokaisen yrityksen tavoitteena on hallita mahdollisimman isoa markkinaosuutta, sekä voittaa kilpailijat. Kilpailun kasvaessa uusien toimijoiden myötä markkinat ruuhkautuvat ja samaan aikaan toimijoiden voitto- ja kasvumahdollisuudet vaikeutuvat ja pienevät. Markkinoiden tuotteista tulee jokapäiväisiä ja kilpailun verisyys värjää meren punaiseksi.

Siniset meret kuvaavat kaikkia vielä tuntemattomia markkinoita, joita ei ole vielä olemassa. Sininen meri on markkinatila, joka odottaa uudenlaisen kysynnän keksijöitä ja hyödyntämättömän markkinan valloittamista. Sininen meri on täydellinen paikka kannattavan liiketoiminnan kasvuun. Osa sinisistä meristä voidaan luoda punaisen meren keskelle laajentamalla olemassa olevia toimialarajoja ja vanhoja uskomuksia. Sininen meri voi löytyä myös hyvinkin kaukaa vanhoista toimialan markkinoista tai toimialarajoista ja uskomuksista. Sinisen meren löytäminen on avainasemassa toimijoille, jotka haluavat saavuttaa tulevaisuudessakin liiketoiminnan voitto- ja kasvumahdollisuudet. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 24–25.)

Sinisen meren strategian isoimpana kulmakivenä toimii arvoinnovaatio. Arvoinnovaatiossa olennaista on tehdä kilpailusta merkityksentöntä, jolloin yritykset eivät käytä omia kilpailijoitaan vertailukohtina. Tämä onnistuu nostamalla asiakkaiden ja yrityksen itsensä saamaa arvoa, jonka myötä avautuu kokonaan uusia markkinatiloja toiminnalle. Arvoinnovaatio sisältää arvon luomisen ja innovaation yhdessä, mutta onnistuakseen se vaatii yritykseltä kykyä yhdistää innovaatioon myös saadun hyödyn, hinnan ja kustannusaseman. Arvoinnovaatio on uusi tapa ajatella ja sen kautta yritys pystyy toteuttamaan uutta liiketoiminnan strategiaa, joka johtaa sinisen meren syntymiseen. Siniselle merelle pääseminen ja onnistuminen vaatii yritykseltä samanaikaisesti sekä differointia että kustannusten minimoimista. Näiden myötä sininen meri luo täydellisen kilpailuvaltin. Arvoinnovaatiot syntyvät alueella, jossa yrityksen tekemien toimenpiteiden vaikutus on myönteinen sekä liiketoiminnan kulurakenteeseen että asiakkaiden kokemalle arvolle, jonka yritys heille tuottaa. Asiakkaiden arvolutaus saadaan aikaiseksi korostamalla ja luomalla toimintamalleja, joita vallitsevat markkinat ja toimiala ei ole pystynyt aikaisemmin tarjoamaan. Kustannussäästöjä pystytään saamaan aikaiseksi vähentämällä tai kokonaan poistamalla toimialatekijöitä, joiden avulla vallitsevilla markkinoilla toimivat yritykset kilpailevat keskenään. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 33–39.)



Kuva 3. Arvoinnovaatio (Chan Kim & Mauborgne 2007, Kuva 1.2)

Parhaimmillaan käytettynä sinisen meren strategia on liiketoiminnan riskien minimoimista. Strategiaprofiililla tarkoitetaan analyttistä viitekehystä, auttaa yrityksiä havainnoimaan vallitsevan markkinatilanteen omalla toimialallaan. Strategiaprofiilit antavat tietoa, minkä tasoista palvelua toimialan eri yritykset tarjoavat markkinoiden yleisten kilpailutekijöiden kohdalla. Strategiaprofiili kertoo meille yritysten arvokäyrän, jonka mukaan yleisesti asiakaskäyttäytyminenkin jakautuu. Arvokäyrä havainnollistaa yrityksen kilpailutekijöitä tai niiden puutteita suhteessa muihin toimijoihin. Uuden arvokäyrän luominen onnistuu Sinisen meren neljän peruskysymyksen avulla (1) mitkä ovat sellaisia toimialan yleisesti selviönä pidettyjä asioita, jotka voisi poistaa kokonaan? (2) Mitä tekijöitä omassa liiketoiminnassa voisi huomattavasti supistaa muuhun toimialan normaaliin tasoon verrattuna? (3) Mitä tekijöitä omassa liiketoiminnassa voisi tuoda huomattavasti voimakkaammin esille ja korostaa käytännössä enemmän kuin toimialalla on totuttu? (4) Mitä uusia tekijöitä tulisi luoda toimialalle? Näiden kysymysten avulla muodostuu nelikenttä-työkalu, jonka avulla yritys pystyy etenemään kohti tarkempaa uutta arvokäyrää ja vapaita markkinoita. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 43–64.)

Sinisen meren nelikenttä auttaa liiketoiminnan tavanomaisuuden poistamisessa ja uuden arvon luonnissa. Arvokäyrän avulla yritys pystyy kertomaan tarkemmin oman strategiaprofiilin ja myös erottamaan itsensä kilpailijoista. Tarkemman strategiaprofiilin aikaan saaminen vaatii markkinoiden näkemistä asiakkaiden silmin. Onnistuminen vaatii poikkeuksellisten hyötyjen tarjoamista asiakkaalle, joita hän ei ole ennen saanut tai kokenut. Uusia hyötyjä yritys pystyy löytämään kuuden eri näkökulman kautta, joita ovat asiakkaan tuottavuus, yksinkertaisuus, mukavuus, riskien poistuminen, hauskuus ja imago, sekä

ympäristöystävällisyys. Asiakkaalle tuotettu uusi hyöty ja arvo voivat konkretisoitua asiakasprosessin missä vaiheessa tahansa. Asiakasprosessin vaiheita ovat ostoprosessi, palvelun toimitus, käyttövaihe, täydennys, tuotteen ylläpitäminen ja käytön lopettaminen sekä hävittäminen. (Vuorinen 2013, 97–108.)

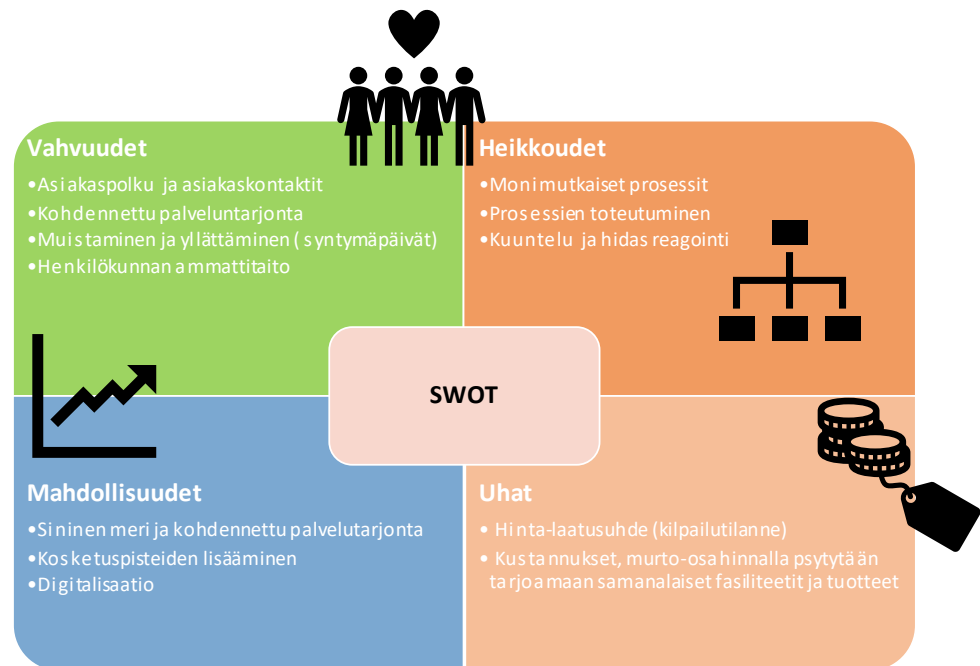
Tässä opinnäytetyössä on käytetty työkaluna sinisen meren strategian arvokäyrä-profilointia ja hyödynnetty sitä toimeksiantajan vuoden 2016 bränditutkimuksen analysoinnissa. Tietoa on hyödynnetty opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa toimeksiantajan taustatietojen selvittämiseksi. Sinisen meren nelikenttätyökalua sen sijaan on hyödynnetty toimeksiantajan käyttöön tarkoitetun toimintasuunnitelman rakentamisessa.

3.2.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on 1960-luvulla Yhdysvalloissa kehitetty strateginen työkalu liiketoiminnan kehittämiseksi, joka on nykypäivänäkin yksi suosituimmista tavoista tarkastella ja kehittää yrityksen toimintaa. SWOT-analyysi tarkastelee yrityksen asemaa vertailemalla toiminnan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia ulkoisen kilpailuympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Analyysin avulla pyritään luomaan selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta, jota pystytään hyödyntämään strategisten päätösten tukena. Hyvä analyysi sisällyttää vain pari keskeistä teemaa ja taustalla tukena tulisi toimia hyvä tietämys yrityksen resursseista, sekä toimintaympäristöön liittyvä tieto ja analysointi. (Vuorinen 2013, 88–89.)

SWOT-analyysin osa-alueista puhuttaessa, vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen toiminnan sisäisiä asioita, jotka pystytään mieltämään nykyhetkeen. Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen ulkoisen kilpailuympäristössä eteen tulevia haasteista tulevaisuudessa. Analyysin tavoite on saada aikaiseksi analysoinnin jälkeisiä päätöksiä ja sitä kautta toimintasuunnitelmia. Yrityksen vahvuuksien kohdalla analyysi pyrkii tarkastelemaan asiaa näkökulmasta, miten näitä ominaisuuksia voi vahvistaa ja käyttää paremmin hyväksi. Heikkouksien kohdalla on tärkeää tarkastella, mitä näistä asioista tulisi välttää, lieventää tai poistaa kokonaan, sekä miten se tulisi tehdä. Ulkoisen kilpailuympäristön mahdollisuuksia analyysi pyrkii painottamaan suuntaan, miten näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen varmistetaan tulevaisuudessa. Uhat analysoidaan samalla tavalla kuin yrityksen sisäisiä heikkouksia, eli kuinka nämä pystytään lieventämään ja poistamaan, tai kääntämään jopa mahdollisuudeksi. Onkin normaalia, että SWOT-analyysia käytettäessä voi osa asioista olla samaan aikaan sekä vahvuuksia että heikkouksia. Analyysia pystytään käyttämään halutulle aikajänteelle, ajankohdalle ja tavoitteeseen, aina nykyhetkestä tulevaisuuteen ja liiketoiminnankulujen karsimisesta kasvustrategiaan. (Vuorinen 2013, 89–94.)

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty alkuperäistä SWOT-analyysiä ja analysoitu työkalun nelikentällä toimexiantajan vahvuudet ja heikkoudet, sekä kilpailuympäristön mahdollisuudet ja uhat. Analyysin teemaksi on valittu asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus tulevaisuudessa. Analyysi on toiminut työkaluna toimexiantajan toimintasuunnitelman rakentamisessa.



Kuva 4. SWOT-analyysi asiakaskokemuksesta nykyhetkellä

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Tässä luvussa käsitellään asiakastyytyväisyyttä yrityksen liiketoiminnan menestystekijänä ja pureudutaan siihen, mitä sen ylläpitäminen vaatii. Tämän vuoksi luvussa käsitellään myös lyhyesti asiakassuhde-markkinointia ja asiakkaan ostopäätösprosessia.

4.1 Asiakastyytyväisyys menestystekijänä

Asiakaspalvelusta ja asiakaslähtöisestä toimintavasta on mahdollista luoda yritykselle kilpailuetu, kun se osataan hoitaa monipuolisesti, laadukkaasti ja eri tavalla kuin muut saman alan toimijat. Sinisen meren strategiaa pystytään erinomaisesti soveltamaan myös asiakaspalvelussa ja asiakastyytyväisyyden kehittämisessä. Sinisen meren strategian neljä peruskysymystä voidaan soveltaa asiakaspalveluun, jolloin pystytään tutkimaan tarkemmin arvokäyrän luomista ja strategiaprofiilia. Sinisen meren strategian kysymykset asiakaspalvelun kohdalla voisivat olla esimerkiksi, mitä asioita asiakaspalvelussa pystytään poistamaan itsestäänselvyytenä? Mikä asioita halutaan korostaa aikaisempaa enemmän? Mitä pitkään käytettyjä toimintamalleja pystytään supistamaan? Pystytäänkö luomaan jotain täysin uutta? (Chan Kim & Mauborgne 2007, 43–64.)

Jotta asiakaspalvelu olisi kilpailuetu, on asiakkaan koettava saavansa siitä itselleen sellaista lisäarvoa, mitä ei koe muualta saavansa. Kilpailuedun saavuttaminen ja asiakaspalvelun muodostuminen liiketoiminnan menestystekijäksi vaatii, että toiminnassa pystytään ensimmäiseksi miettimään asiakkaan kokemaa hyötyä asiakaspalvelusta ja sen arvoa asiakkaalle. Onko asiakaspalvelu sen arvoista, että asiakas on siitä valmis maksamaan korkeammankin hinnan? Pystytäänkö vaadittu asiakaspalvelun taso järjestämään järkevällä kustannustasolla? Mitä toimenpiteitä tason nostaminen asiakaspalvelussa vaatii. (Reinboth 2008, 28–30.)

Asiakkaan valinta- ja ostopäätösprosessi vaihtelee tilanteen ja tuotteen mukaan. Valintatilanteessa asiakkaan päätöksen tekoon vaikuttavat vaihtoehtojen erot, ostopäätöksen merkityksellisyys, mahdollinen epäonnistumisen riski, sekä aika, jonka sisällä päätös on tehtävä. Palveluntuottajan on kuitenkin pystyttävä näiden lisäksi huomioimaan, että jokainen asiakas on yksilö ja jokaiselle yksilöllä on ainutlaatuinen persoonallisuus. Voidaan sanoa, että jokaisen asiakkaan päätöksenteoa ohjaa järki, tunne ja mukavuudenhalu. Se mikä niistä ohjaa asiakasta päätöksenteossa on yksilöllistä ja voi vaihdella päivittäin henkilön kokemien tunnetilojen tai päätöksenteon kohteen mukaisesti. (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 11–12.)

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, miten asiakas kokee omien tarpeiden ja odotusten täyttävän suhteessa ostettuun palveluun tai hyödykkeeseen. Asiakkaan ostokokemusta voidaan palvelutuottajan toimesta seurata asiakastyytyväisyyden mittaamisella. Jokainen asiakas kuitenkin omalla tavallaan, suurimmaksi osaksi tiedostamattaan, muodostaa asiakaskokemuksesta itselleen arvion. Kysymys on asiakkaan omakohtaisesta kokemuksesta ja arviosta, onko hän tyytyväinen ostopäätökseen tai palvelukokemukseen. Aina on mahdollisuus, että asiakas kokee tehneensä virhearvion tai asiakaspalvelunkokemuksessa on jäänyt toivomisen varaa. Ihannetilanteessa asiakas on tyytyväinen. Palveluntuottajalle on kuitenkin erityisen tärkeää löytää tieto asiakkaista, jotka ovat tyytymättömiä ostopäätökseen tai asiakaskokemukseen. Näiden kokemuksien avulla palvelutuottaja pystyy kehittämään omaa toimintaansa, ajattelemaan isommassa kuvassa ja löytämään mahdollisesti täysin uusia tapoja toimia tai tuottaa palveluprosessia. (Reinboth 2008, 22–27.)

Jos palveluprosessista tai tuotteesta löytyy säännöllisesti asioita, jotka tuottavat tyytymättömyyttä asiakkaissa, on kyse niin sanotuista asiakastyytyväisyyden tuskatekijöistä. Tuskatekijöiden tunnistaminen on avaintekijä liiketoiminnan onnistumisessa ja elinehto, jos liiketoimintaa halutaan kehittää ja pysyä mukana muuttuvassa markkinatilanteessa. (Reinboth 2008, 22–27.)

Asiakassuhdetta ja asiakastyytyväisyyttä on tärkeää seurata säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyiden sekä erilaisten palautekanavien avulla. Yleisimmät palautekanavat ovat suullinen palaute työntekijöille, sähköposti, palautelaatikko toimitiloissa, sähköiset palautteet nettisivujen kautta sekä nykypäivänä teknologian kautta tulleet uudet palautekanavat yrityksen käyttämien sosiaalisen medioiden kautta. Tällaisia kanavia ovat mm. Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn. Oli palautekanava mikä tahansa, olennaista on seurannan lisäksi vastata asiakkaiden palautteisiin sekä tarttua mahdollisiin korjaustoimenpiteisiin tai muutosehdotuksiin, joilla pystytään palvelemaan asiakkaita entistä paremmin. Muutos- ja korjaustoimenpiteissä on kuitenkin muistettava huomioida ja miettiä liiketoiminnan kannalta, kuinka montaa asiakasta ehdotettu muutos palvelisi vai onko kyseessä vain marginaaliryhmän toive liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta.

Asiakaspalautteita ja niihin reagoimisen tärkeyttä voidaan hyvin korostaa asiakaspalvelun 3/11-säännöllä, jonka mukaan tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksistaan eteenpäin keskiarvollisesti kolmelle henkilölle. Tyytymätön asiakas vastaavasti kertoo keskiarvolta yhdelletoista henkilölle huonosta kokemuksestaan. Palvelukokemusten korjaaminen vaatii lisäksi huomattavasti enemmän töitä ja luottamuksen uudelleen syntyminen on vaikeaa. Yksi kielteinen asiakaskokemus voi vaatia kaksitoista myönteistä kokemusta, ennen kuin kielteinen kokemus

muuttuu tai se pystytään unohtamaan. (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 115–117.)

Kun yrityksen tuottama palvelu tai brändi saa aikaan pettymyksen, kuluttajalta ei vie kauan, kun hän mahdollisesti jakaa sen sosiaalisessa mediassa, joka on nykyään osana suurimman osan yrityksen toimintaa sekä kaikkia kuluttajia. Toisaalta yritykset joihin kuluttajat uskovat, saavat sosiaalisessa mediassa osakseen tukea ja ilmaista markkinointia tyytyväisiltä asiakkailta. (Juti 2016, 51.)

4.2 Asiakassuhteiden ylläpitäminen

Palvelutarjoajan ja asiakkaan välille on muodostuttava suhde, jotta toivottu kauppa on mahdollista syntyä. Asiakassuhde on pitkälti määrittävä tekijä asiakkuuden laadussa ja pituudessa. Asiakassuhteeseen ja sen ylläpitämiseen vaikuttavat kaikki yrityksen kosketuspisteet palveluprosesseissa ja niiden taustalla olevat toiminnot. Hyvä asiakassuhde ja sen ylläpitäminen perustuu luottamukseen ja yhteyteen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa luoda asiakassuhteita, sillä jokainen yritys ja asiakas on erilainen. Hyvä pääsääntö on kuitenkin palvella asiakkaita, niin kuin toivoisi itseään palveltavan. (Laiho, 2016.)

4.2.1 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinoinnissa on useita asiakashankinnan onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen on pystyttävä kartoittamaan potentiaaliset asiakkaat sekä kehittämään markkinointikeinot, joiden avulla pystytään luomaan uusia asiakassuhteita. Hyvä asiakassuhdemarkkinointi sisältää kuitenkin myös paljon asiakassuhteen ylläpitämiseen liittyviä asioita. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa asiakastietojenrekisteröinti ja ylläpito, asiakassuhteen kehittymisen seuranta, sekä asiakaspalautteiden ja tyytyväisyyden seuranta. Asiakaskannattavuuden ja keskusteluyhteyden löytämisen jälkeen pystytään myös keskittymään asiakasuskollisuuden ylläpitämiseen ja sitä kautta asiakassuhteiden pidentämiseen. (Lundberg & Töytäri 2010, 34.)

Henkilöhaastatteluisissa toimeksiantajan konsernin markkinointijohtaja kertoi omista ajatuksistaan koskien asiakassuhdemarkkinointia, sekä yksilömarkkinoinnin ja asiakasviestinnän tärkeyttä osana asiakastytyväisyyttä. Hänen mukaan asiakassuhdemarkkinoinnin tärkein tavoite on luoda pitkäaikaisia, tuottavia asiakassuhteita. Luoda asiakkuuksia, joissa asiakas on aktiivisesti ja säännöllisesti yrityksen asiakkaana, jopa päivittäin ja suosittelee yritystä lämpimästi ystävilleen. Yksilömarkkinoinnin ja asiakasviestinnän kohdalla asiakkaat odottavat saavansa henkilökohtaista palvelua sekä tietoa juuri itselle sopivista palveluista, silloin kun juuri itselle sopii, sellaisessa kanavassa, jota itse haluaa

seurata. Tämän päivän mainosmelu pakottaa yritykset profiloimaan asiakkaat ja targetoimaan viestintää entistä tarkemmin. Asiakas odottaa myös erilaista informaatiota asiakkuuden eri vaiheissa. Nämä ovat asioita, joita asiakasviestinnässä on otettava huomioon, jos halutaan tehdä asioita asiakastyytyvyydestä ja -kokemuksesta huolehtien, sekä varmistaa tiedon välittyminen asiakkaalle. (Markkinointijohtaja 2018.)

4.2.2 Kuluttajan ostopäätösprosessi

Hyvin toimivassa ja menestyvässä yrityksessä asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita kuunnellaan ja kaikille asiakkaille ei tarjota samaa vain yhdenlaista sisältöä, vaan jokaiselle kohderyhmälle rakennetaan oma sisältö. Asiakkaiden tarpeet ja kiinnostuksen kohteet voivat erota hyvinkin selkeästi eri ostoprosessin vaiheissa, tämän vuoksi yrityksellä on hyvä olla useita eri vaihtoehtoja eri kohderyhmille. Ostoprosessi voidaan jakaa tarpeenmuodostusvaiheeseen, harkintavaiheeseen, päätöksentekovaiheeseen sekä aktivointivaiheeseen. Jokaisessa vaiheessa yrityksen olisi hyvä pystyä tarjoamaan asiantuntijoiden apua tai muuta sisältöä prosessin tueksi. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 39–41.)

”Ihmiset eivät tartu tilaisuuteen sen nähdessään, vaan tuntiessaan. Tuntemiseksi on ensin koettava ” (Lundberg & Töytäri 2010, 48).

Asiakaskokemusten merkitys on noussut valtavasti maailman muuttuessa. Blanco Jutin (2016, 33) mukaan milleniaalit ovat erittäin tietoisia siitä, mitä heidän suosimat brändit edustavat ja heidän ostopäätös perustuu täysin kokemukseen ja tunteeseen. He äänestävät jaloillaan ja kääntyvät toiseen suuntaan, jos tuntevat itsensä petetyksi.

5 ASIAKASKOKEMUS

Tässä luvussa käsitellään asiakaskokemusta yrityksen menestystekijänä. Luvussa tutkitaan tarkemmin, mistä asiakaskokemus muodostuu ja miten yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle tavoiteltua arvoa, sekä johtamaan itse asiakaskokemuksen syntymistä.

5.1 Mistä asiakaskokemus muodostuu

Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten kokonaisuus, jonka kuluttaja muodostaa yrityksen tarjoamasta palvelusta tai tuotteesta. Asiakaskokemus on aina asiakkaan henkilökohtainen, johon sillä hetkellä vallitsevat tulkinnat ja tunteet vaikuttavat. Yrityksien on tärkeää keskittyä siihen, minkälaisia kokemuksia se tavoittelee ja pyrkii tuottamaan omille asiakasryhmilleen. Todellinen asiakaskokemus on kuitenkin aina loppujen lopuksi asiakkaan tunteista ja tulkinnoista kiinni.

Asiakaskokemus mielletään helposti vain myynnin ja asiakaspalvelun kohtaamiseksi. Todellisuudessa koko yritystoiminnalla ja sen osa-alueilla on vaikutus ja yhteys siihen, minkälainen asiakaskokemus kuluttajalle muodostuu. Asiakaskokemusajattelu liiketoiminnan perustana, vaatii asiakkaan asettamista liiketoiminnan keskiöön ja toimintamallit tulee rakentaa sen mukaisesti. (Löytänä & Kortesusuo 2011, 11–14.)

Asiakaskokemusajattelussa asiakas on liiketoiminnan keskiössä ja toimintatavat ja -mallit rakennetaan tukemaan yrityksen tavoitteiden mukaisen asiakaskokemuksen muodostumista. Tällä tarkoitetaan, että yrityksen toiminnan perustana on, että kaikki sen liiketoiminnan osa-alueet tukevat halutun asiakaskokemuksen muodostumista ja kaikilla osa-alueilla toiminnan prosessit muodostetaan tämän pohjalta. Näitä liiketoiminnan osa-alueita ovat operatiivinen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, lakiasiat, talous, myynti, markkinointi, tuotanto, tuotekehitys, viestintä, tieto- ja järjestelmätekniikka. (Löytänä & Kortesusuo 2011, 15–20.)

Kuluttajan asiakaskokemuksen muodostumista ja siihen vaikuttavia psykologisia tekijöitä voidaan tarkastella neljän eri näkökulman kautta. Näkökulmina voidaan pitää identiteetin rakentumista, yllättymistä ja elämyksellisyyttä, mieleenpainuvuutta sekä muodostunutta lisätarvetta. Parhaimmillaan asiakaskokemus tukee kuluttajan eli asiakkaan minäkuvaa, vahvistaa asiakkaan kokemaa identiteettiä. Esimerkiksi omaan hyvinvointiin liittyvät palvelut tunnetusti tuottavat kuluttajille asiakaskokemuksia, jotka vahvistavat identiteettiä. Palvelu luo asiakkaalle mahdollisuuden kokea itsensä kehittämistä tai itsensä huomaimista positiivisessa näkökulmassa. Hyvä asiakaskokemus myös yllättää ja luo elämyksiä. Ostettu palvelu tai tuote luo voimakkaan positiivisen

kokemuksen, johon liittyy vahva tunne onnellisuudesta ja ilosta. Asiakkaan kokema myönteinen yllättyminen jää vahvasti mieleen. Tällaisia kokemuksia pystytään nykypäivänä teknologian avulla luomaan rajattomasti, vain jos yritykset ovat valmiita niitä hyödyntämään. Asiakkaan muistaminen tekstiviestillä syntymäpäivänä tai tervetuloa viestiin saapuessa ovat hyviä esimerkkejä siitä, miten automatisoidusti ja hyvin pienellä vaivalla pystytään luomaan asiakkaalle positiivinen yllätys ja asiakaskokemus. Tavallisuus ja keskikertaisuus eivät jää kuluttajien mieleen ja unohtuvat helposti. Hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää. Koska ihminen suuntautuu usein ostopäätöksiensä ja toiminnan suhteen mielihyvän mukaisesti, luo hyvä ja mieleen painuva asiakaskokemus luontaisesti jäljen asiakkaaseen. Tämän kokemuksen perusteella asiakas usein palaa takaisin. (Löytänä & Kortesus 2011, 20–34.)

Asiakkaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu kolmesta isosta kokonaisuudesta, joiden perusteella asiakkaan pitkäaikainen tunnekokemus syntyy. Näistä isoin ja näkyvin elementti on fyysinen kohtaaminen. Nykypäivänä fyysisen kohtaamisen lisäksi merkittäväksi tekijäksi on noussut digitaalinen kohtaaminen, kun asiakas itsenäisesti etsii tietoa sosiaalisesti mediasta tai muista digitaalisista ympäristöistä. Kolmas iso kokonaisuus asiakkaan kokemassa asiakaskokemuksessa on tiedostamaton tunnekokemus, kaikki aikaisemmat mielikuvat, odotukset ja näkemykset eli brändikokemus. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 33–36.)

5.2 Miten asiakaskokemusta voidaan ohjata

Asiakaskokemus on aina asiakkaan henkilökohtainen kokemus, mutta sitä on kuitenkin mahdollista johtaa yrityksen toimesta. Asiakaskokemusta voidaan tarkastella eri tasojen kautta, riippuen siitä miten johdetut tuotetut kokemukset ovat. Asiakaskokemuksen johtamisen tasot ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnaisen kokemukselle tunnusomaista on kokemuksen vaihtelevuus riippuen ajasta, paikasta ja henkilöstä. Odotetun kokemukselle ominaista on tavoitellun kokemuksen suunnitelmallisuus, eli kokemus sisältää aina samat elementit. Ajalla ja paikalla ei ole merkitystä odotetun kokemuksen syntymiselle. Johdettu kokemus on suunniteltu, johon ei vaikuta aika ja paikka. Johdettu kokemus on aina erottuva ja tuottaa kohdennetulle asiakasryhmälleen arvoa. Asiakaskokemuksen johtaminen lisää yrityksen asiakkailleen tuottamaa arvoa, luomalla samalla merkityksellisiä asiakaskokemuksia. Nykyihmiset ovat valmiita maksamaan enemmän, jotta heidän kokema palvelu olisi mahdollisimman nopeaa ja sujuvaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 35–50.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ja sen jatkuvuus on merkittävässä roolissa osana asiakassuhteiden hallintaa. Asiakaskokemuksen johtamisen jatkuvuuden kannalta olennaisessa roolissa on innovaatio ja tekijöiden uudelleen määrittelemine. Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa muuttuvassa maailmassa, jossa uusia toimijoita nousee jatkuvasti markkinoille lisää. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen vaihtelee ja muuttuu suhdanteiden, palvelutarjonnan ja teknologiamuutosten myötä. Asiakaskokemuksen uudelleen määrittelemisessä olennaisinta on, että yritys tutkii ja arvioi omaa toimintaansa sekä asiakaskokemuksen tavoitteita. Asiakaskokemuksen tavoitteiden määrittelemisessä ja uudelleen kartoittamisessa on hyvä ensin tutkia, mitä arvoa yritys tuottaa asiakkaalle. Mitä hyötyä yritys konkreettisesti tuottaa ja minkälaisia tarpeita yritys täyttää asiakkaiden kohdalla, sekä minkälaisia kokemuksia yritys haluaisi tuottaa asiakkailleen. Yritys pystyy nopeasti ja ennakoivasti tekemään muutoksia yrityksen asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja tavoitteiden luomisessa keräämällä aktiivisesti tietoa. Tiedon keräämisen kohdalla olisi hyvä keskittyä tavoitteiden onnistumisen mittaamiseen, sekä asiakkaiden odotuksiin ja toiminnan elementteihin, jotka ovat onnistuneet tai epäonnistuneet. (Löytänä & Korteso 2011, 178–179.)

5.3 Yrityksen tuottama arvo asiakkaalle

Asiakkaan kokema arvo yrityksen tuottamasta palvelusta tai tuotteesta syntyy aina kokonaisuudesta. Arvon lähde voidaan jakaa utilitaariseen- ja hedonistiseen ulottuvuuteen. Utilitaarisen arvon lähde on rationaalinen ja liittyy mitattaviin ominaisuuksiin. Asiakkaan kokema arvo muodostuu esim. tuotteen teknisistä ja mitattavista ominaisuuksista, kuten kestävydestä ja hinnasta. Hedonistisen arvon lähde on emotionaalinen, yksilöllinen ja irrationaalinen. Arvo muodostuu jokaisen asiakkaan yksilöllisinä tunteina ja kokemuksina, joita palvelu tai tuote asiakkaassa herättää. Koettu arvo ja hyöty voivat olla hyvinkin erilaisia, sillä sama palvelu tai tuote saattavat herättää asiakkaassa tunteita aina turvallisuuden tunteesta jännitykseen ja hauskuudesta nautintoon. Asiakas suhtautuu yrityksen palveluun tai tuotteeseen myönteisemmin, mitä enemmän se sisältää hedonistisia elementtejä. (Löytänä & Korteso 2011, 43–56.)

Asiakkuudet voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin, riippuen ostomäärän, ostotiheyden tai asiakassuhteen kehittymisen mukaan. Arvoa asiakkaille tuottavat yritykset palkitaan usein kanta-asiakkailta, jotka palaavat aina uudelleen yrityksen palvelun tai tuotteen pariin. Kanta-asiakkaiden arvo yrityksille on valtava ja suurin osa liiketoiminnoista nojaakin kanta-asiakkuuksiin, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen on noin 10 kertaa kalliimpaa yritykselle, kuin myynti jo olemassa oleville kanta-asiakkaille (Hämäläinen, Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2016, 117.)

Yritykset sortuvat liian helposti luomaan tavoitteita ja mittareita liiketoiminnan eri osa-alueille ja kassavirran seuraamiseksi. Samalla unohdetaan pehmeät arvot ja asiakaskokemuksen varmistaminen. Harvalla onkin konkreettisia keinoja asiakaskokemuksen varmistamiseksi ja asiakkaiden auttamiseksi. Positiivisen tunnekokemuksen luomisen keinot ja seuranta puuttuvat. Se mitä yritys saa asiakkaat tuntemaan ja kokemaan jää mieleen, eikä niinkään sanat tai teot. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 33.)

5.4 Brändikokemus

Yrityksen rakentaman brändin rakenne voidaan jakaa useampaan kerrokseen. Brändin kerroksia ovat brändin idea, sisältö, signaalit ja kohtaamiskanavat. Brändin idea on sen ydinviesti, jota yrityksen toiminnassa halutaan välittää asiakkaille ja sen tulisi vastata kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Brändin sisällön tulisi kertoa tarkemmin asiakkaille, minkälaisilla palveluilla ja toimenpiteillä yritys auttaa asiakkaita, sekä mitä tuotteita on tarjolla. Brändin signaalien on tarkoitus korostaa erottuvuustekijöitä, miten yritys vaikuttaa ja viestii ympäristössään. Tässä kohtaa usein nousevat esille yrityksen arvot, joita brändi edustaa ja miten se erottuu muista toimijoista. Brändin kohtaamiskanavat kertovat, missä ympäristöissä yritys kohtaa itse asiakkaansa. Eli millä tavalla brändi viestii ja vaikuttaa ympäristössään. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 44–46.)

Brändin kohdalla on hyvä miettiä, kenelle viestitään, sillä brändin eri kerrokset voidaan kohdentaa sekä sisäisille että ulkoisille referenssiryhmille. Sisäiseen referenssiryhmään kuuluvat yrityksen johto, työntekijät sekä muut yrityksen edustajat. Ulkoinen referenssiryhmä koostuu olemassa olevista asiakkaista, potentiaalisista asiakkaista, yhteistyökumppaneista, tulevista työntekijöistä ja mediasta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 46–48.)

Brändikokemus muodostuu kokonaiskuvasta ja kokemuksesta, joita henkilö saa yrityksen rakentaman brändin eri kerroksista. Brändikokemus muodostuu tiedostetuista ja tiedostamattomista elementeistä, sekä miellelyhtymistä, joita henkilölle syntyy. Yritys pystyy ainoastaan aktiivisesti tekemään töitä sen eteen, että kokemus ja miellelyhtymä brändistä olisi mahdollisimman positiivinen ja laadukas. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 46–48.)

Asiakkaiden brändikokemus muodostuu kaikesta viestinnästä, kokemuksista, tuntemuksista ja uskomuksista. Brändikokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat viestintä ja sen sävyt, tuotteet ja palvelut, ympäristöt, media, yrityskulttuuri, arjen teot, liiketoimintamallit, henkilökohtainen viestintä ja toiminnan kosketuspisteet. Brändikokemus voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kokemukseen. Sisäinen brändikokemus muodostuu asiakkaalle yrityksen arvojen, arjessa tapahtuvien tekojen

ja johtamisen sekä viestinnän kautta. Ulkoinen brändikokemus muodostuu asiakkaalle kokemusten ja kohtaamisten perusteella, kuten käyttökokemuksista, asiakaspalvelukohtaamisista ja kommunikoinnista. Molemmat, sekä sisäiset että ulkoiset kokemukset vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikokemuksen muodostumiseen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 44–50.)

5.5 Viestintä

Tehokas viestintä on osa positiivista asiakaskokemusta ja parantaa asiakastyytyvyyttä. Hyvässä asiakasviestinnässä on otettava huomioon asiakasystävällisyys. Tämä tarkoittaa, että viestintä on visuaalista ja viihdyttävää, informatiivista ja helposti luettavaa, kohdennettua asiakkaalle sopivaksi sekä sisältää selkeän toimintakehoituksen. Tärkeintä hyvässä viestinnässä on, että sen sisältö tarjoaa uutta tietoa ja arvoa asiakkaalle.

Viestinnän kohdalla on tärkeää miettiä, mitä viestin vastaanottajalta toivotaan, jotta viestin tavoite saavutetaan. Viestissä on siis hyvä korostaa viestinnän tavoitetta, ellei viesti ei ole puhtaasti vain tiedotuksellinen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 94–100.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusosuuden tulokset. Opinnäytetyön tutkimustyö toteutettiin raportoimalla toimeksiantajan olennaisia taustatietoja asiakaskehittämisestä ja haastatteleamalla toimeksiantajan vastuuhenkilöitä. Opinnäytetyön tutkimusongelman selvittämiseksi toimeksiantajan kanta-asiakkaille toteutettiin sähköinen kyselytutkimus sekä entisille asiakkaille toteutettiin puhelinhaastattelututkimus.

6.1 Toimeksiantajan asiakkuuksiin liittyvät avainluvut

Toimeksiantajan asiakassuhteiden kehityksen ja asiakaspoistuman tiedot on saatu tutkimalla toimeksiantajan sisäisiä järjestelmiä. Sisäiset järjestelmät Enkora (2013–2018) ja Timeline (2014–2018), toimivat tämän luvun tiedonsaannin lähteinä.

Asiakasmäärän kasvu ja uusasiakashankinta on ollut laskusuhdanteista lokakuusta 2014 lähtien ja asiakasmäärä on tippunut radikaalisti aina kevääseen 2018 saakka. Asiakasmäärä on laskenut yhteensä 884 henkilöä aikavälillä 10/2014–05/2018, asiakasmäärän tiputtua 1890 asiakkaasta vain 1006 asiakkaaseen. Asiakasmäärän kohdalla on huomioitu toimeksiantajan kaikki asiakassuhteet, sisältäen myös tauolla olevat asiakkuudet.

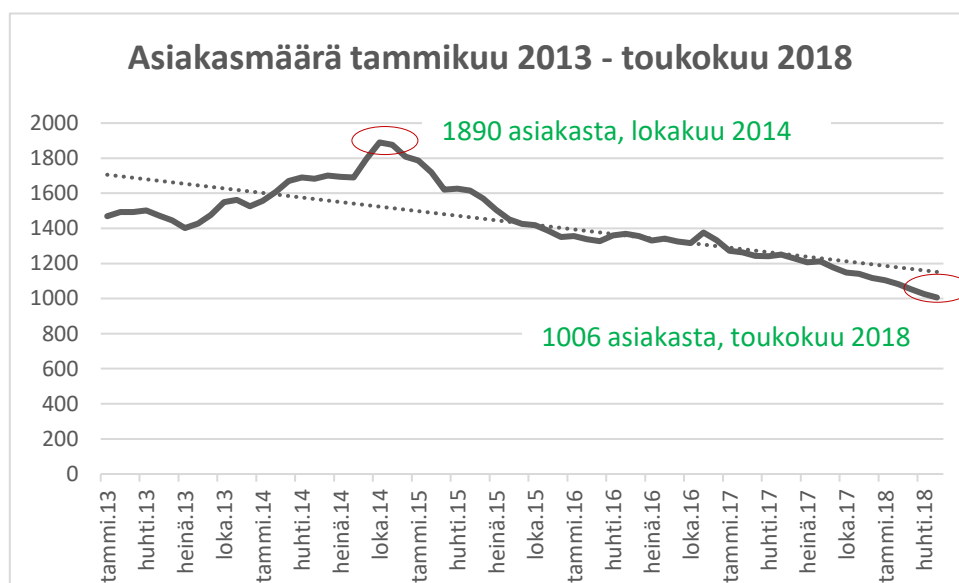
Asiakasmäärän pienentyminen on tapahtunut voimakkaimmin vuosien 2014–2016 aikana. Lisäksi uusasiakashankinnan onnistumiseen on tullut selkeä muutos vuonna 2016, jolloin asiakasvun hidastuminen yhdessä kasvaneen asiakaspoistuman kanssa ovat vaikuttaneet voimakkaasti asiakasmäärän laskuun. Lukuja tarkasteltaessa, on nähtävissä selkeät asiakaspoistumien nousupiikit aikavälillä 2013–2018. Voimakkaimmin asiakaspoistuma on tapahtunut aikavälillä heinäkuu 2014 - lokakuu 2015, sekä aikavälillä elokuu 2016 - syyskuu 2016 ja joulukuu 2016.

Toimeksiantaja on asettanut toiminnassaan tavoitteelliseksi asiakaspoistumaksi 3,0%, joka lasketaan keskiarvallisesti asiakaspoistuman ja kanta-asiakasmäärän suhteesta. Taulukosta 3 nähdään, että asiakaspoistuman keskiarvollinen prosentuaalinen osuus on ollut vuosien 2014–2015 aikana selkeästi korkeampi kuin asetettu tavoite. Yleisesti toimeksiantajan asiakaspoistuma on keskiarvallisesti korkeampi kuin tavoiteltu suhdeluku. Vuosien 2013–2018 aikana asiakaspoistuman keskiarvo on ollut yhteensä 4,1%, vuosien 2014–2015 keskiarvon ollessa ollut 4,7%.

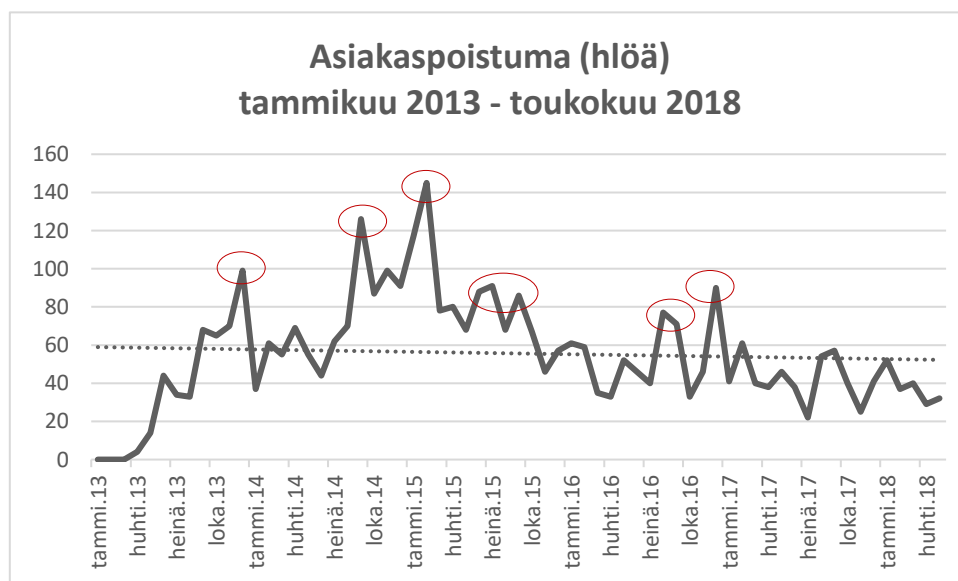
Asiakaspoistuman korkean suhdeluvun ymmärtämiseksi ja asiakaspalvelun laadun parantamiseksi on löydettävä toimeksiantajan

toiminnasta ja avainluvuista selkeitä tekijöitä, miksi asiakkaat ovat päättäneet asiakkuutensa. Toimeksiantajan sisäinen ohjausjärjestelmä mahdollistaa asiakaspoistuman seurannan kuukausi ja vuositasolla, jolloin myös asiakkuuksien päättymisten syitä pystytään seuraamaan.

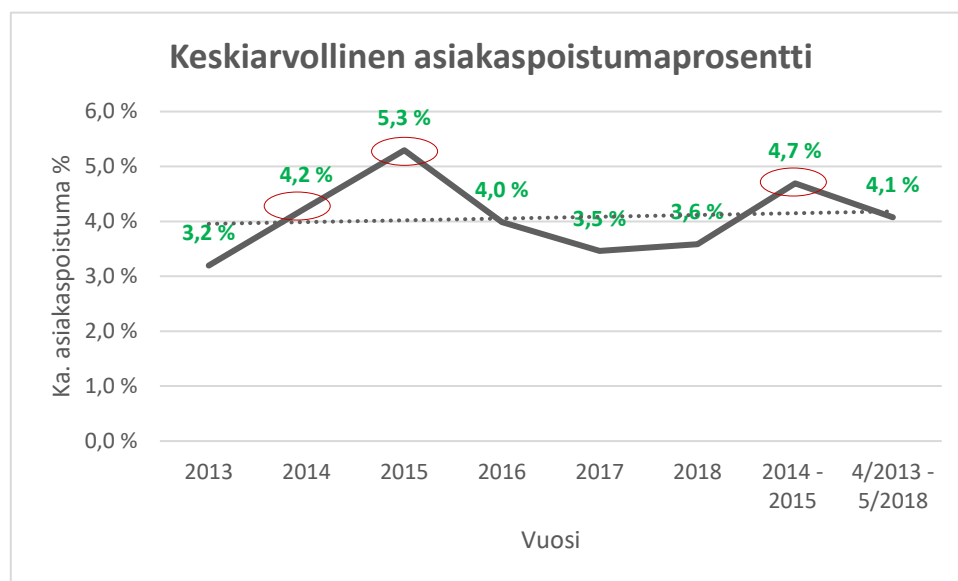
Taulukko 1. Toimeksiantajan asiakasmäärän kehitys



Taulukko 2. Toimeksiantajan asiakaspoistuman kehitys



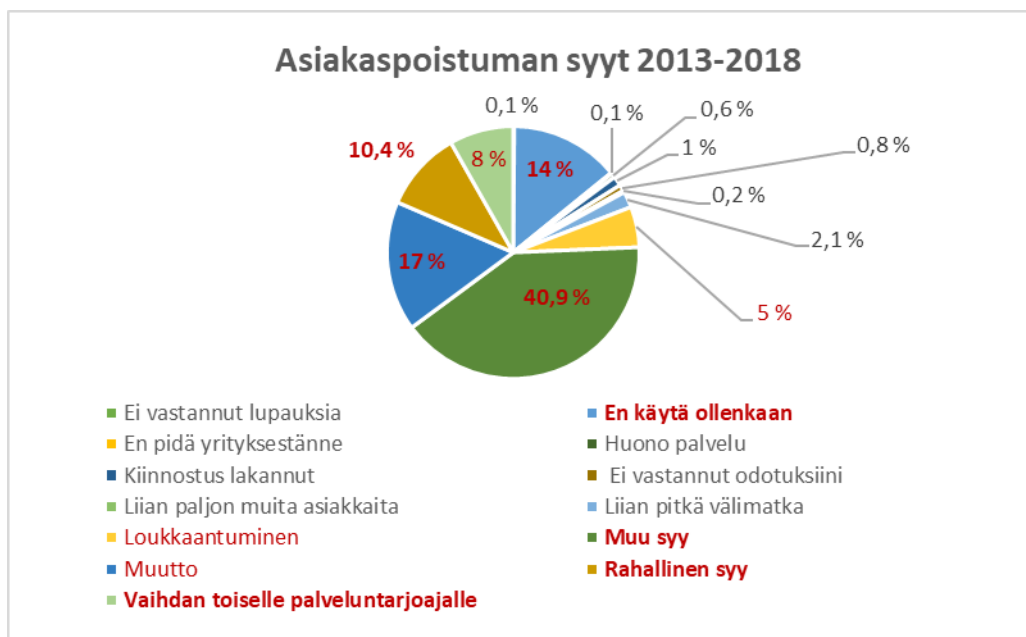
Taulukko 3. Toimeksiantajan asiakaspoistumaprosentin kehittyminen



Asiakaspoistumien taustalla olevat syyt on esitelty taulukossa 4. Pääasiallisia lopettamien syitä tarkasteltaessa huomataan, että ne ovat monitulkintaisia. Näiden tuloksien kohdalla on huomioitava, että ilmoitettuihin syihin voivat vaikuttaa useat tekijät. Näitä tekijöitä ovat sosiaalinen paine asiakastilanteessa, asiakaspalveluhenkilön tulkinta asiakkaan ilmoittamasta syystä ja mahdollisuus valita useampi eri vaihtoehto lopettamisen syyksi. Asiakkuuden lopettamisen syitä tarkasteltaessa ja virhemarginaalin mahdollisuus huomioidessa voidaan todeta, että vuosien 2013–2018 aikana toimeksiantajan asiakaspoistuman pääasiallinen syy oli vaihtoehto muu syy. Toimeksiantajan lukujen mukaan 40,9% asiakkaiden asiakkuuden päättymisestä oli merkitty tämän vaihtoehdon alle. Lisäksi eniten asiakkuuksia on lopetettu muuton vuoksi 17%, asiakas ei käytä palvelua ollenkaan 14%, rahallisen syyn vuoksi 10,4%, asiakas vaihtanut toiselle palveluntarjoajalle 8% ja loukkaantumisen vuoksi 5%.

Tarkasteltaessa asiakkaiden tietoja, jotka ovat valinneet asiakkuuden päättymiseksi kohdan muu syy, selviää suurimmaksi lopettamisen oikeaksi syyksi se, etteivät he ole käyttäneet palvelua tarpeeksi. Tähän vaikuttaneita asioita on ollut muun muassa asiakaskokemukset. Asiakkaat ovat kokeneet, etteivät saa ostamalleen palvelulle tarpeeksi vastinetta. Yleisesti alan tutkimuksissa on selvitetty asiakkaiden asiakkuuden poistumien syistä. Hyvinvointialalla asiakkaista 70% lopettaa ensimmäisen vuoden aikana, jos asiakaskokemuksen ja asiakassuhteen ylläpitämisen eteen ei tehdä toimenpiteitä. Näistä asiakkaista 30–40% lopettaa asiakkuuden ensimmäisten 12 viikon aikana, 10–20% lopettaa tauon jälkeen ja 10–20% lopettaa, kun sopimuskausi päättyy. (Vision Day 2016.)

Taulukko 4. Toimeksiantajan asiakaspoistuman pääsialliset syyt



6.2 Asiakastytyväisyystutkimus

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa toteutettiin sähköinen asiakastytyväisyystutkimus toimeksiantajan kanta-asiakaskokemuksien ja asiakastytyväisyyden selvittämiseksi. Tutkimus toteutettiin aikavälillä toukokuu 2018 - kesäkuu 2018. Toimeksiantaja on toteuttanut vuosittain asiakastytyväisyystutkimuksia ostamalla palvelun ulkopuoliselta toimijalta, Ipartners Oy:lta. Vuosittaisessa tutkimuksessa kanta-asiakkaat ovat päässeet kertomaan omia kokemuksiaan ja arvioimaan toimeksiantajan tuottamaa palvelutarjontaa eri osa-alueilla. Opinnäytetyölle asetettujen tutkimusongelmien kohdalla toimeksiantajan kanssa päädyttiin ratkaisuun, että asiakastytyväisyystutkimuksessa käytettiin pohjana aikaisempien vuosien kysymyspatteristoa, johon lisättiin tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Toimeksiantajan vuosittainen asiakastytyväisyystutkimus ajoittui samaan ajankohtaan, kuin tämän opinnäytetyön tyytyväisyystutkimus, jolloin asiakastytyväisyyden kannalta oli järkevää yhdistää nämä kyselyt yhteiseen pohjaan. Tämä tutkimus toimii tämän luvun tietojen lähteinä (Asiakastytyväisyystutkimus 2018.)

Tutkimuksessa asiakkaat pääsivät vastamaan asiakastytyväisyyteen liittyviin asioihin monivalintakysymyksillä ja avoimilla vastauksilla. Tässä opinnäytetyössä esitetään vain tätä tutkimusta varten luodut kysymykset ja niiden vastaukset.

Tutkimustulosten analysoinnissa on pyritty tarkastelemaan tuloksia opinnäytetyön tutkimusongelman näkökulmasta. Tuloksien analysoinnissa on keskitytty vastaamaan, mistä tekijöistä asiakastytyväisyys muodostuu hyvinvointialalla ja mikä on suurin vaikutustekijä pitkäaikaisien kanta-asiakassuhteiden syntyemiselle.

6.2.1 Viitearvot

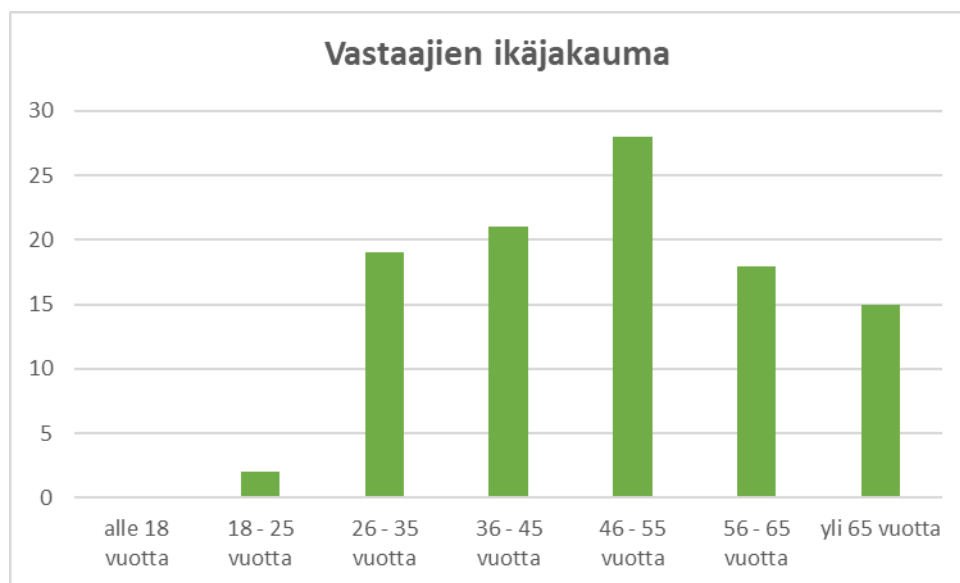
Tutkimustulosten analysointia varten ja viitearvojen saamiseksi, tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan liittyvät tarkentavat kysymykset lisättiin toimeksiantajan lisäksi koko konsernin asiakastytyväisyystutkimuksiin, jotta toimeksiantajan saavuttamia tuloksia pystyttiin vertailemaan konsernin saavuttamiin keskiarvoihin.

Näitä konsernin keskiarvoja on käytetty tutkimustulosten viitearvoina analysoinnissa. Tutkimustulosten analysoinnissa on otettu huomioon myös toimeksiantajan aikaisempien vuosien asiakastytyväisyystutkimusten tulokset, aikaväliltä 2014–2017. Näitä tuloksia ei kuitenkaan esitetä tässä tutkimuksessa, sillä niitä on hyödynnetty vain toimeksiantajalle toteutetun toimintasuunnitelman rakentamisessa, analysoimalla tutkimustulosten johdonmukaisuuksia ja muutoksia eri osa-alueiden vaikutuksesta asiakastytyväisyyteen. Tutkimustulokset ovat kuitenkin mainittu opinnäytetyössä sen vuoksi, että ne ovat saattaneet vaikuttaa epäsuorasti tämän opinnäytetyön tuloksien analysointitapaan sekä johtopäätöksien lopputulokseen.

6.2.2 Tulokset

Sähköiseen asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 103 asiakasta, joka on 10 % toimeksiantajan asiakasmäärästä. Tutkimukseen vastaajista 68 % oli naisia ja aktiivisimpia kaikista tutkimukseen vastanneista olivat 46–55-vuotiaat asiakkaat. Toimeksiantajan aiemmin toteutettujen asiakastytyväisyystutkimustulosten perusteella aktiivisimmin tutkimuksiin vastaavat asiakkaat, joiden asiakkuus on kestänyt 0-5 vuotta. Näin oli myös tämän tutkimuksen kohdalla ja aktiivisimmin tutkimukseen osallistuivat asiakkaat, joiden asiakkuus oli kestänyt 0–5 vuotta. Samanaikaisesti vain 14 % vastanneista oli ollut yrityksessä yli 8 vuotta asiakkaana.

Taulukko 5. Kyselytutkimuksen vastaajien ikäjakauma



Taulukko 6. Kyselytutkimuksen vastanneiden asiakkuuksien kesto



Tutkimukseen vastanneista asiakkaista 68 % ilmoitti aloittaneensa asiakkuuden toimeksiantajan yrityksen sijainnin vuoksi. Vastanneista 29 % ilmoitti aloittaneensa asiakkuuden ystävän suosituksesta. Vain 3 % asiakkaista, kertoi hinnan vaikuttaneen päätökseen asiakkuuden aloittamisesta. Kolmetoista asiakasta kertoi lisäksi avoimessa kommentissa, syitä miksi olivat aloittaneet asiakkuuden. Avoimissa vastauksissa ei kuitenkaan ilmennyt mitään poikkeavaa syytä aloittamiselle.

Taulukko 7. Kyselytutkimus ja aloituksen pääasialliset syyt



Tutkimukseen osallistuneista asiakkaista 55 % ilmoitti kokevansa, että heidän asiakkuuttaan arvostetaan. Vastaavasti 18 % vastaajista koki, ettei heidän asiakkuuttaan arvosteta ja 23 % asiakkaista ei osannut arvioida, miten heidän asiakkuuttaan arvostetaan. Vertailukohtena koko konsernissa asiakkaista keskiarvallisesti 56,50 % koki, että heidän asiakkuuttaan arvostetaan. Parhaimmillaan 68 % koki tilanteen olevan näin. (Laadunseurantatutkimus 2018.)

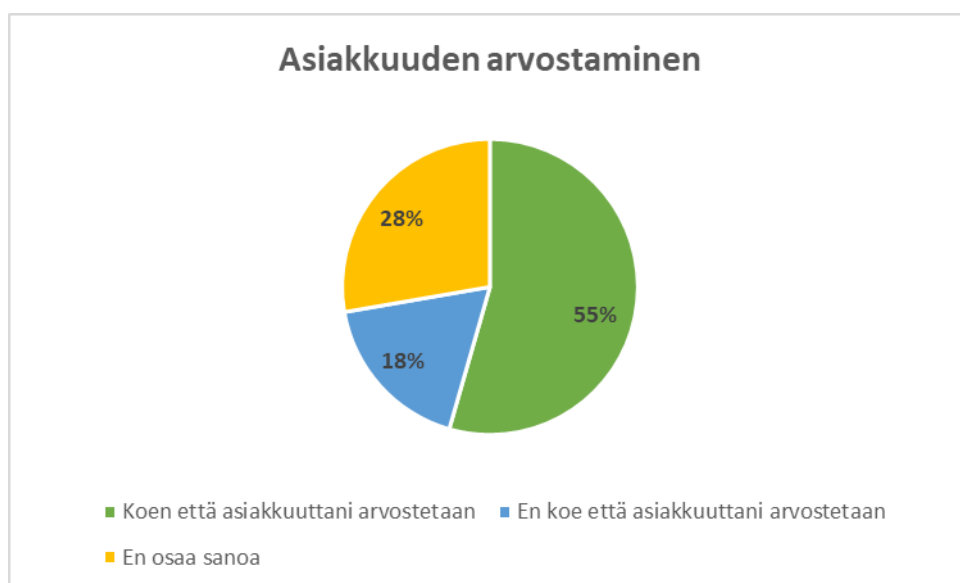
Tutkimuksessa asiakkaat pääsivät kertomaan myös avoimilla vastauksilla, miksi he kokivat, että heidän asiakkuuttaan arvostetaan ja miten tämä näkyy yrityksen toiminnassa. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 46 henkilöä. Lisäksi 14 henkilöä vastasi avoimeen kysymykseen kertomalla, miksi heistä tuntui, ettei heidän asiakkuuttaan arvosteta. Samalla henkilöt kertoivat omilla kommentteillaan, miten tämä ilmentyi yrityksen toiminnassa.

Avoimien vastausten perusteella voidaan olettaa, että eniten asiakkaan kokemaan arvostukseen vaikuttavat tekijät ovat henkilökunnan ystävällisyys, asiakkaan huomioiminen ja palvelutaso asiakaspalvelussa sekä itse asiakaskontaktissa. Asiakkaan arvostuksen tunteeseen vaikuttavat lisäksi yrityksessä vallitseva ilmapiiri, tunnelma ja helposti lähestyttävyyys sekä selkeästi kohdennetun toiminnan tarjonta tietyille asiakaskunnalle, kuten esimerkiksi senioritoiminta. Nämä kaikki asiat ovat hedonistisia arvon lähteitä ja tuottavat suoranaisesti asiakkaalle tunnekokemuksia, jotka luovat positiivista yllättymistä ja vaikuttavat asiakkaan identiteettiin. Tämän kautta asiakkaille muodostuu vahva

positiivinen asiakaskokemus, jolloin asiakkaat kokevat itsensä merkitykselliseksi. Asiakkaan kokemaan arvostuksen tunteeseen vaikuttavat myös omalta osaltaan utilitaariset arvonnähteen lähteet, jotka tässä kohtaa ovat asiakkaan saamat konkreettiset edut ja niiden tuottama arvo itse asiakkaalle. Avoimien vastauksien perusteella näistä merkityksellisimpiä ovat esimerkiksi edut, joita asiakas saa ja monipuolinen palvelutarjonta, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin tietyllä hetkellä ja asiakassuhteen vaiheessa.

Vastauksien perusteella eniten asiakkaan kokemaan arvostuksen puutteeseen vaikuttavat yrityksen tapa tai puute reagoida asiakaspalautteisiin sekä toteutettuihin asiakastutkimuksiin. Asiakkaan kokeman arvostuksen puutteen kohdalla selkeästi nousivat esille utilitaariset arvonnähteen lähteet eli konkreettiset edut, joita asiakkaat saavat. Vastauksissa nousi esille muun muassa mainintana kanta-asiakkaiden saamat edut ja tarjoukset, sekä kanta-asiakasohjelma.

Taulukko 8. Kyselytutkimus ja asiakkuuden arvostuksen kokemus



Tutkimukseen osallistuneista asiakkaista 29 % ilmoitti kokevansa, että vanhoja asiakkaita arvostetaan. Vastaavasti 45 % vastaavista koki, ettei vanhoja asiakkaita arvosteta ja 28 % asiakkaista ei osannut arvioida arvostetaanko vanhoja asiakkaita.

Tutkimuksessa asiakkaat pääsivät kertomaan avoimilla vastauksilla, miksi he kokivat, että vanhoja asiakkaita huomioidaan riittävästi ja miten tämä ilmenee yrityksen toiminnassa. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 17 henkilöä. Lisäksi 35 henkilöä vastasi avoimeen kysymykseen kertomalla, miksi heistä tuntui, ettei vanhoja

asiakkaita huomioida riittävästi. Samalla henkilöt kertoivat omilla kommentteillaan mitä toimeksiantajan tulisi tehdä asialle.

Asiakkaat, joiden mielestä vanhoja asiakkaita huomioidaan riittävästi, ilmoittivat tämän näkyvän yrityksen toiminnassa pääasiallisesti tarjottuina etuina sekä vallitsevana ilmapiirinä. Asiakkaat, joiden mielestä vanhoja asiakkaita ei huomioida riittävästi kertoivat, että yritys voisi parantaa tilannetta tekemällä muutoksia varsinkin kanta-asiakkaiden sekä vanhojen asiakkaiden saamiin etuihin ja palveluihin. Muita esille nousseita parannuskeinoja olivat tiedotuksen parantaminen liittyen etuihin ja palveluihin, sekä palkitseminen ystävien tuomisesta asiakkaaksi. Asiakkaat mainitsivat lisäksi hinnan, uusien asiakkaiden saamat edut sekä ystäville annettavat palkintolahjakortit epäoikeudenmukaisiksi.

Asiakkaiden avoimien vastausten perusteella tyytyväisten ja tyytymättömien asiakkaiden arvostukseen liittyvät tekijät ovat samoja. Näitä tekijöitä ovat muun muassa ilmapiiri ja asiakkaiden saamat edut.

Taulukko 9. Kyselytutkimus ja asiakkaiden huomioiminen



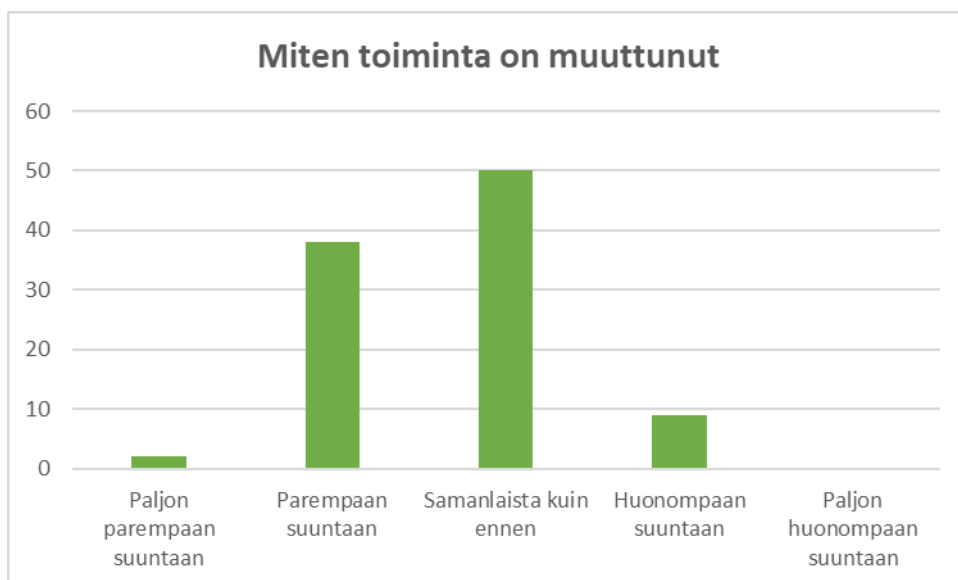
Tutkimukseen osallistuneista asiakkaista 51 % koki, että toiminta on yrityksessä samanlaista kuin aikaisemminkin. Vastanneista 28 % ilmoitti kokevansa, että toiminta on edennyt parempaan suuntaan ja 2 % ilmoitti toiminnan muuttuneen paljon parempaan suuntaan. 9 % vastanneista koki, että yrityksen toiminta on muuttunut huonompaan suuntaan, kun taas kukaan vastanneista ei kokenut toiminnan muuttuneen paljon huonompaan suuntaan.

Tutkimuksessa asiakkaat pääsivät kertomaan avoimilla vastauksilla, mitkä olivat syitä siihen, että asiakas kokee yrityksen toiminnan

kehittyneen eteenpäin. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 21 henkilöä. Asiakkailla oli myös mahdollisuus kertoa, mistä tekijöistä johtuen yrityksen toiminta oli muuttunut huonompaan suuntaan. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 6 henkilöä.

Asiakkaat kokivat yrityksen toiminnan kehittyneen parempaan suuntaan ilmapiirin ja asiakasviestinnän parantumisen johdosta. Myös kohdennetun ja monipuolisen palvelutarjonnan, sekä yrityksen fasilitteetit, kuten lattiaremontti, vaikuttivat positiivisesti toiminnan kehityssuuntaan. Toisaalta toiminnan heikentymiseen johtavia tekijöitä oli asiakkaiden kokemuksen mukaan kohdennettu palveluntarjonta, fasilitteettien heikkous sekä palveluiden aukioloajat.

Taulukko 10. Kyselytutkimus ja toiminnan kehitys



Asiakaspalveluun liittyviä kokemuksia asiakkaat pääsivät monipuolisesti tutkimuksessa arvioimaan. Kokonaisvaltaisesti asiaa tarkastellessa voidaan todeta, että 73 % tutkimukseen vastanneista kokee olonsa tervetulleeksi yritykseen sekä asiakasta on tervehditty henkilökunnan toimesta käynnin yhteydessä. Vastaavasti 27 % asiakkaista ei koe näen.

Tarkemmin asiakaspalveluprosesseihin liittyviä toimia tarkasteltaessa tutkimustuloksien avulla, voidaan eritellä asiakaspalvelun vaiheita. Tutkimukseen vastanneista asiakkaista 95 % ilmoitti kokevansa olonsa tervetulleeksi yritykseen, kun vastaavasti 5 % asiakkaista ei kokenut näin. 97 % asiakkaista kertoi, että heitä tervehditään yritykseen saavuttaessa ja 88 % asiakkaista kertoi, että heitä tervehditään myös lähdetessä yrityksestä. Vastaavasti 3 % asiakkaista kertoi, ettei heitä tervehditä saapuessa yritykseen ja 12 % asiakkaista kertoi, ettei heitä tervehditä lähdetessä yrityksestä. Asiakkaista vain 11 % kertoi

henkilökunnan kysyvän, koska asiakas on tulossa seuraavan kerran ja 89 % kertoi, ettei henkilökunta ole kysynyt asiasta asiakkaalta.

Taulukko 11. Kyselytutkimus ja asiakaspalvelukokemus



Asiakkaista 42 % on harkinnut vaihtavansa asiakkuutensa muualle, koko konsernin tuloksiin verrattuna tämä oli korkein luku, matalimman ollessa vain 26 % (Laadunseurantatutkimus 2018.)

Tutkimukseen osallistuneista asiakkaista 38 henkilöä vastasi avoimeen kysymykseen, jossa heillä oli mahdollisuus kertoa, mitä syitä vaihdon harkitseminen taustalla on. Avoimien vastauksien perusteella voidaan todeta, että suurimmat vaikutukset asiakkuuden vaihtamisen harkinnalle ovat hintataso suhteessa asiakkaiden saamaan palvelutarjontaan ja tarjottuihin fasiliteetteihin.

Taulukko 12. Kyselytutkimus ja asiakkuuden harkinta vaihtamisesta



Tutkimuksessa asiakkaat pääsivät kertomaan lisäksi kahdessa avoimessa kysymyksessä millä asioilla on ollut suurin vaikutus asiakkuuden pituuteen ja mitkä asiat parantaisivat asiakaskokemusta. Asiakkuuden pituuteen vaikuttavia tekijöitä koskevaan avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 66 asiakasta ja 39 asiakasta vastasi asiakaskokemusta koskevaan kysymykseen.

Avoimien vastauksien perusteella suurimmat vaikutukset asiakkuuden pituuteen ovat olleet asiakkaalle kohdennetulla palvelutarjonnalla, työntekijöiden ammattitaidolla sekä yrityksen sijainnilla.

Asiakkaiden asiakaskokemuksen parantamiseksi avoimien vastausten perusteella vaaditaan yritykseltä kehittymistä asiakkaiden kuuntelemisessa, fasilitteettien ajan tasalla olemisen tarkistamisessa, henkilökunnan ammattitaidossa sekä palvelutarjonnan aikatauluissa. Asiakkaiden avoimet kommentit olivat tässä kohden huomattavasti monipuolisemmat ja tarkemmin eriteltyjä kuin muiden avoimien kysymysten kohdalla.

6.2.3 Yhteenveto kyselytutkimuksen tuloksista

Kyselytutkimuksen avulla pystytään tekemään osittainen oletamus opinnäytetyön tutkimusongelmiin, mistä tekijöistä asiakastyytyväisyys muodostuu hyvinvointialalla, mikä on suurin vaikutustekijä pitkäaikaisien kanta-asiakassuhteiden syntymiselle ja millä tekijöillä on asiakkaiden kokemuksesta ollut eniten vaikutusta asiakassuhteen päättymiseen tai tyytymättömyyteen?

Asiakastyytyväisyys muodostuu hyvinvointialalla kyselytutkimuksen vastauksien perusteella hedonistisesta asiakaskokemuksesta, johon vaikuttavat henkilökunnan ystävällisyys, asiakkaan huomioiminen ja palvelutaso asiakaspalvelussa sekä itse asiakaskontaktissa. Lisäksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat määrittävästi yrityksessä vallitseva ilmapiiri, tunnelma ja helposti lähestyttävyyys sekä selkeästi kohdennetun toiminnan tarjonta tietyille asiakaskunnalle. Myös palvelun yhdistämisen mahdollisuus asiakkaan oman arjen keskelle on osa asiakastyytyväisyyttä, mihin aikaan ja missä palvelu sijaitsee.

Kyselytutkimuksessa nousi esille asiakkaiden tuskatekijät yrityksen toiminnassa. Näitä tekijöitä selkeästi olivat asiakkaiden kokemus kuuntelemisen, reagoinnin ja viestinnän puutteesta, tarjotut fasilitteetit, kanta-asiakkaiden saamat edut ja henkilökunnan ammattitaito ja yrityksen ilmapiiri.

Yrityksen asiakastyytyväisyyden taustalla olevat tekijät ovat vahvasti samoja kuin yrityksen kipupisteet, joka johtuu osittain varmasti siitä, että jokainen asiakas on erilainen. Toisaalta tämä tieto vahvistaa

uskomusta, siitä että pystyykö yritys tarjoamaan tasapuolista jokaista huomioivaa asiakaspalvelua ja palvelutarjontaa. Onko mahdollista, että osa asiakkaista ei saa osakseen henkilökunnan ammattitaitoa ja jäävät yrityksen asiakaspolun ulkopuolelle.

Selkeästi tuloksista myös nousevat esille tieto siitä, että tyytyväiset asiakkaat kokevat ja puhuvat enemmän hedonistisista arvoista liittyen omaan asiakkuuteensa. Vastaavasti tyytymättömät asiakkaat nostavat esille ja keskittyvät enemmän utilitaarisiin ominaisuuksiin. Tästä voidaan tehdä olettaus, ettei näiden asiakkaiden kohdalla olla pystytty luomaan yrityksen tavoittelemaa asiakaskokemusta ja tunnesidettä palvelua kohtaan, jolloin asiakkaan havainnointi ja päätöksenteko keskittyy enemmän pieniin yksityiskohtiin ja utilitaarisiin ominaisuuksiin.

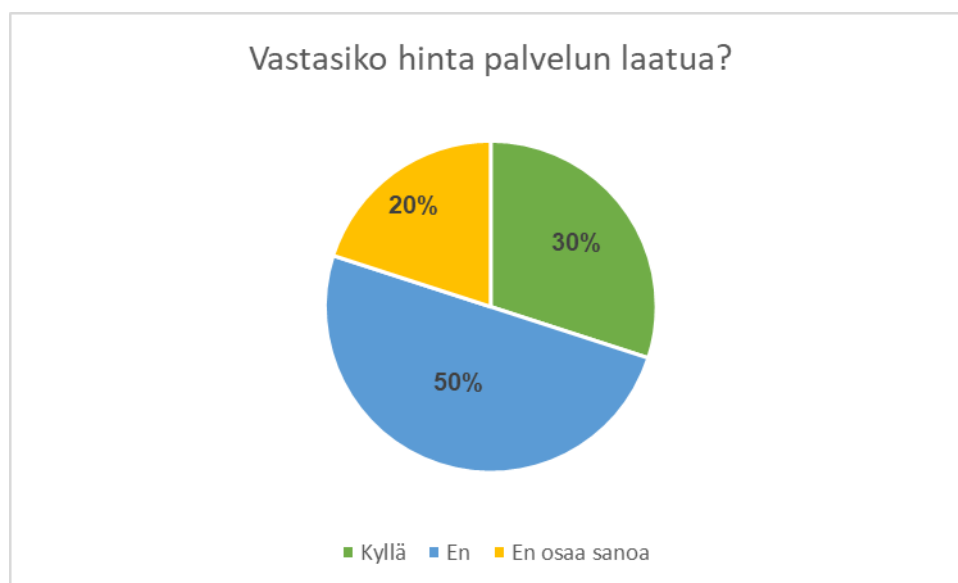
6.3 Haastattelututkimus

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin lisäksi haastattelututkimus toimeksiantajan entisille asiakkaille anonyymina ja tämä haastattelututkimus (2018) toimii tämän luvun tietojen lähteenä. Haastattelututkimukseen osallistui yhteensä 10 henkilöä ja haastattelututkimuksen tarkoitus oli löytää keskeisimmät tekijät, joilla on ollut asiakkaiden kokemuksesta eniten vaikutusta asiakassuhteen päättymiselle tai tyytymättömyyteen ostettua palvelua kohtaan. Haastattelututkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna ja tuloksia tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että yhteydenotossa suurin osa asiakkaista ei tavoitettu tai he eivät halunneet osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuivat pääsääntöisesti nuoret asiakkaat, iältään 18–30-vuotiaat. Kun taas iältään vanhemmat 35–75-vuotiaat, eivät pystyneet tai halunneet osallistua tutkimukseen. Tämä lähtöasetelma vaikuttaa osaltaan tutkimuksen lopputuloksiin.

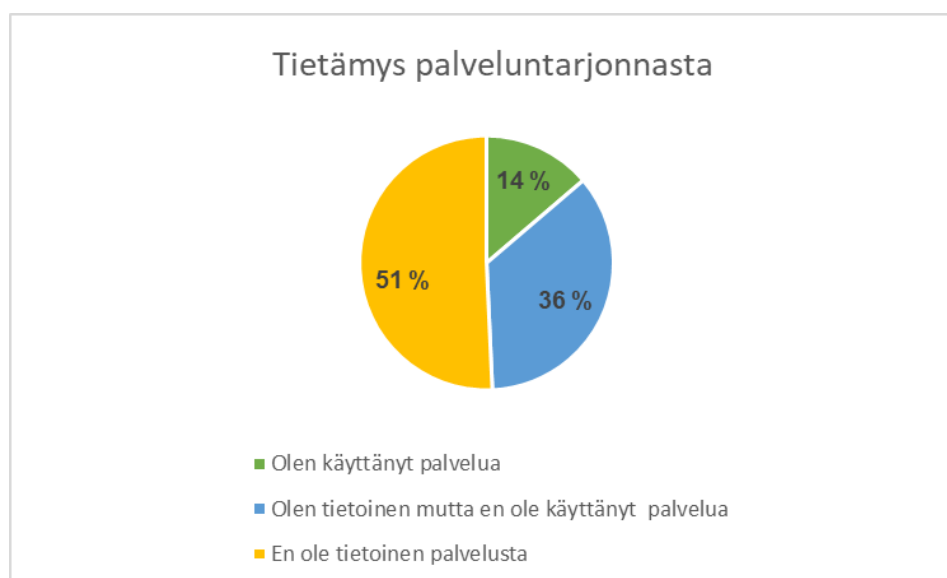
Puhelinhaastatteluissa nousi esille, että asiakkaiden syyt asiakkuuden päättymiselle olivat saman suuntaiset kuin toimeksiantajan taustatietoja ja yleisen trendin löytämistä asiakkuuksien päättymisen syille. Asiakkuuden lopettaminen muuton, rahan tai vähäisen käyttöasteen lisäksi haastatteluissa nousi esille asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä. Haastateltavat mainitsivat yleisen ilmapiirin, oman viihtyvyyden sekä huonon asiakaspalvelun.

Haastatteluun vastanneista asiakkaista 50 % koki, ettei toimeksiantajan hinta-laatusuhde ollut tasapainossa. 30 % vastaajista koki, että toimeksiantajan toiminnan laatu vastasi hintaa ja 20 % ei osannut arvioida hinta-laatusuhdetta.

Taulukko 13. Puhelinhaastattelu ja hinta-laatusuhde



Taulukko 14. Puhelinhaastattelu ja tietämys palvelutarjonnasta



Haastatelluilla henkilöillä oli suurimmalla osalla suhteellisen hyvä tietämys siitä palvelutarjonnasta, jotka oli erityisesti suunnattu heidän oman kiinnostuksen ympärille. Tietämys muista yrityksen tarjoamista palveluista tai asiakkuuteen liittyvistä lisäpalveluista, sekä palveluiden sopimusvaihtoehdoista on huomattavasti vähemmän asiakkaiden tiedossa. Tämän vaikutukset asiakkuuden loppumiseen voidaan vain olettaa tämän tutkimuksen nojalla, sillä tarkemmin asian selvittäminen vaatisi asiaan perehtymistä huomioiden asiakkaiden sosiaaliset paineet tutkimushaastatteluissa.

Haastatteluun osallistuneista 80 % jatkoi jonkun toisen palveluntarjoajan asiakkaana. Asiakkaat kertoivat avoimen kysymyksen avulla harmitsevansa palaamista asiakkaaksi, jos hinta on sopiva ja sijainti on arkeen sopiva. Lisäksi mainittiin asiakaspalvelun taso ja asioiden hoitamisen helpottuminen. Haastattelussa selvitettiin lisäksi avoimen kysymyksen avulla asiakkaiden kokemus, että välitettiinkö heistä asiakkaana. Kysymykseen kaksi vastaajista ei osannut kommentoida. Neljä ei kokenut, että heistä välitettiin ja vastaajia yhdisti tuntemus siitä, että he ovat vain osa asiakasmassaa. Neljä asiakkaista koki, että heistä välitettiin ja näiden asiakkaiden kohdalla nousi yhteisesti palaute asiakkaiden huomioimisesta kokemuksen taustalla.

6.4 Henkilöhaastattelut

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa toteutettiin henkilöhaastatteluja opinnäytetyön toimeksiantavan yrityksen avainhenkilöille. Haastatteluiden tavoite oli saada käsitys yrityksen toimintatavoista, aikaisemmasta toiminnasta, sekä miten nämä avainhenkilöt näkevät markkinoiden kehittymisen ja kilpailukyvyn säilyttämisen tulevaisuudessa. Tutkimusta varten haastateltiin toimeksiantajan yrityksen entistä vastaavaa esimiestä ja nykyistä vastaavaa esimiestä. Heidän kohdallaan haastattelussa keskityttiin enemmän itse toimeksiantavan yrityksen toimintaan ja sen haasteisiin. Tutkimusta varten haastateltiin myös konsernin markkinointijohtajaa ja konsernin liiketoimintajohtajaa. Heidän kohdallaan keskityttiin aihealueena yleisesti alan toimintaan ja tulevaisuuteen, sekä konsernitason näkemyksiin. Nämä henkilöhaastattelut toimivat tämän luvun tietojen lähteenä. (Markkinointijohtaja 2018; Liiketoimintajohtaja 2018; Esimies1 2018 & Esimies2 2018)

Toimeksiantajan asiakasmäärän pienenemisen taustalla on ollut suuret haasteet tehdä uusasiakashankintaa vallitsevassa markkina- ja kilpailutilanteessa. Toimeksiantajan vastuuhenkilöiden haastatteluissa ilmeni yhtenäinen ajatus siitä, ettei yritys ollut valmis markkinoiden muuttuvaan tilanteeseen, jolloin se ei pystynyt vastaamaan markkina-alueen kiristyneeseen kilpailuun tarpeeksi nopeasti. Yrityksen toiminnassa luotettiin liikaa vanhoihin toimintamalleihin. Haastateltavat työntekijät kokivat, ettei vastuuhenkilöiden ammattitaito, eikä tahtotila riittänyt viedä toimintaa uudelle tasolle, jota kilpailun kiristyminen olisi vaatinut.

Henkilöhaastatteluissa selvisi, että monia hyviä liiketoiminnan kehittämisen toimenpiteitä on jo yrityksen toiminnassa kokeiltu, mutta mitään toimenpiteistä ei kuitenkaan ole saatu vietyä kunnolla loppuun asti tai ei olla osattu keskittyä toiminnan painopisteisiin tarpeeksi suurella intensiteetillä. Tämä on omalta osaltaan näkynyt myös yrityksen asiakastytyväisyyden kehityksen kohdalla. Haastatteluissa nousi esille myös vanha toimintamalli, jossa on kuunneltu

konsernitason ohjeistuksia ja niiden jalkauttaminen itse yrityksessä on jäänyt suunnittelun tasolle ja sen hiomiseen.

Ideoiminen ja toiminnan suunnittelu ovat erittäin tärkeitä liiketoiminnassa, mutta todellisuudessa itse tekeminen todentaa vasta onko suunniteltu toiminta todellisuudessa järkevää vai ei. On siis käytännöllisempää lähteä toteuttamaan uutta suunnitelmaa ennen kuin sitä on suunniteltu täysin loppuun saakka. Aina on mahdollisuus perua päätökset tai muuttaa kokonaan suuntaa, jos päätökset tai toiminta ei olekaan toimiva. Tämä pätee myös henkilöstöjohtamiseen ja innostukseen, ideoiminen ja pitkäaikainen suunnittelu tappavat innostuksen lähteä tekemään asioita ja viemään niitä eteenpäin. (Tuominen 2015.)

Toimeksiantajan liiketoiminnan johtajan mukaan toimeksiantajan toiminnassa aiempien liiketoiminnan kehittämisyritysten jälkeen päädyttiin tekemään asiakaspalvelusta tärkein asian koko toiminnassa. Asioita ei kuitenkaan saatu käytäntöön tarpeeksi nopeasti, vaan asiat jäivät kellumaan ja ne etenivät liian hitaasti eteenpäin. (Liiketoimintajohtaja 2018.)

Haastatteluissa nousi selkeä yhteinen näkemys siitä, mitä erottautuminen kilpailijoista vaatii tulevaisuudessa. Jokainen haastateltava toi omilla sanoillaan esille asiakaspalvelun ja tunnepohjaisen asiakaskokemuksen merkityksen, sekä kohdennetun palvelutarjonnan tietyille asiakasryhmälle.

Samalla myös näkemys asiakastyytyväisyyden syntymisestä oli hyvin vastaava kuin tässä opinnäytetyötutkimuksessa esitellyssä asiakaskyselyiden tuloksissa. Asiakastyytyväisyyttä ohjaa asiakkaalle tuotettu arvo ja kokemus, mitä paremman asiakaskokemuksen yritys pystyy asiakkaalle tuottamaan, sitä varmemmin asiakastyytyväisyys pysyy positiivisena ja yritys kilpailukykyisenä. Haastateltavat henkilöt toivat myös yhtenäisesti esille ajatuksen siitä, että palvelu ja segmentoitu palveluntarjoaja erottavat yrityksen muista alan toimijoista. Tämä vaatii kuitenkin konkreettisia asioita, miksi palvelu on parempaa ja mitä segmentoidut palvelut ovat ja minkälainen prosessi löytyy taustalta asiakaskokemuksen varmistamiseksi. Muutoin ajatus jää vain suunnitelman tasolle ja konkreettista tekijää ei muodostu, miksi yritys olisi parempi kuin muut alan toimijat.

Toimeksiantajan markkinointijohtajan mukaan tulevaisuudessa merkityksellistä on tunnesiteen onnistunut muodostaminen asiakkaaseen. Ihmisten tarpeiden ymmärtäminen ja niiden kunnioittaminen. Myös liiketoiminnan johtaja näkee, että toiminnassa tulisi olla paljon enemmän asiakkaiden kanssa, tuottaa enemmän asiakaskohtaamisia ja kokemuksia. Lisäksi oikeiden henkilöiden löytäminen oikeisiin työtehtäviin on merkittävä tekijä asiakastyytyväisyyden saavuttamisen kannalta.

Toimeksiantajan nykyisen vastuu esimiehen haastattelussa nousi voimakkaasti esille keskustelu siitä, mitä kipupisteitä asiakaspalveluprosesseissa tällä hetkellä on ja miten niitä voisi parantaa tai kokonaan estää tulevaisuudessa. Isoimpina kipupisteinä asiakaspolulla haastateltu mainitsi muun muassa asiakasviestinnän sekä reagoinnin asiakaspalautteisiin ja toiveisiin. Lisäksi asiakaskokemuksen tärkein elementti löytyy hetkistä, jolloin asiakassuhteessa joku on pielessä. Se miten yritys hoitaa tämänlaisen tilanteen, arvottaa pitkälle tulevaisuuteen myös asiakkaan asiakaskokemuksen ja tyytyväisyyden. Tämän vuoksi haastateltu mainitsi henkilökunnan ammattitaidon ja asiakaspalvelutaidon, sekä prosessien hallinnan osana asiakastyytyväisyyden tärkeimpiä kosketuspisteitä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyölle asetetut tutkimusongelmat sekä käydään läpi minkälaisia jatko toimenpiteitä tämä opinnäytetyö mahdollistaa toimeksiantajalle. Tämän opinnäytetyön tuloksena on syntynyt liiketoiminnan kehittämissuunnitelma asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Toimintasuunnitelma on luotu vain toimeksiantajan käyttöön ja sen vuoksi sitä ei esitellä tässä opinnäytetyössä.

7.1 Johtopäätökset asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen luomiseen

Tutkimustyön tuloksena voidaan todeta, että kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja asiakkaan kokema arvon tunne palvelua kohtaan ovat pääasialliset syyt asiakastyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden muodostumisessa toimeksiantajan toiminnassa. Asiakaskokemuksen ja arvon tunteen syntymiseen vaikuttivat voimakkaimmin asiakaspalvelun kosketuspisteet, luodut tunnesiteet ja kohdennettu palvelutarjonta, sekä näiden onnistuminen asiakassuhteen ylläpitämisessä. Hedonistiset arvot ovat asiakaskokemuksessa avain asemassa, eli mitä yritys ja palvelu saa asiakkaan tuntemaan ja kokemaan. Tutkimustulokset myös vahvistavat hyvinvointialan puhuttelevan asiakkaan identiteettiä, jolloin tunneside palvelukokemuksessa voi olla hyvinkin henkilökohtainen, kuten osasta kyselytutkimuksen avoimista vastauksista osoittivat.

Asiakassuhteiden tyytymättömyys tai asiakassuhteiden päättymisen syyksi voidaan tutkimuksen perusteella olettaa, ettei näiden asiakkaiden kohdalla ole pystytty luomaan yrityksen tavoittelemaa asiakaskokemusta ja tunnesidettä palvelua kohtaan, jolloin asiakkaan havainnointi ja päätöksenteko keskittyy enemmän pieniin yksityiskohtiin ja utilitaarisiin ominaisuuksiin. Tässä kohden merkityksellisimmiksi asiakkuuden kannalta yksityiskohdista esille nousevat eniten palvelutarjonta, asiakaspalvelu ja raha.

Pitkäaikaisten kanta-asiakassuhteiden syntyminen jäi tutkimuksessa melko pintapuoleiseksi ja sen avaaminen vaatisi täysin oman tutkimuksen suorittamista kohdennetulle asiakaskannalle. Yleisesti kuitenkin tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kanta-asiakkuuden ja tyytyväisen asiakassuhteen luominen hyvinvointialalla nojautuu täysin asiakaskokemukseen kokonaisvaltaisesti. Tunnetasolla asiakkaan sävyyttäminen ja elämyksellisyys ovat avainroolissa, mutta myös utilitaariset arvon lähteet ja niiden toteutumisen onnistuminen ovat osana kokonaisuutta. Asiakkaan ostama palvelu tulee olla sopiva asiakkaan tarpeisiin ja tarjottua aktiviteettia tulee olla riittävästi tarjolla.

Asiakkaan kokema arvo, on kuitenkin eniten määrittävä tekijä kanta-asiakkuudelle ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että

tähän kokemukseen vaikuttavin tekijä on asiakaskontakti, eli henkilökunnan ja asiakkaan välinen yhteys. Kokeeko asiakas itsensä merkitykselliseksi ja huomatuksi. Hyvinvointialalla asiakas on valmis maksamaan enemmän saadakseen elämyksellisyyden ja hymyn kasvoille asiakkuuden mukana.

7.2 Johtopäätökset jatkotoimenpiteisiin

Toimeksiantajalla on ollut useamman vuoden ajan asiakaspolku- ja prosessit käytössä, mutta asiakkaat kokevat tästä huolimatta, etteivät he saa rahoilleen vastinetta eikä asiakkuutta arvosteta. Isoin kysymys onkin, toteutuuko prosessit sovitulla tavalla ja voisiko jo näiden prosessien toteutumisen vahvistamisella tehdä ison muutoksen asiakastyytyväisyyteen.

Henkilöhaastatteluiden perusteella yrityksellä on jo hyvin selkeä näkemys omien asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeista ja siitä, mitä tulevaisuudessa menestyminen vaatii. Yrityksen haasteet ovatkin enemmän siinä, miten nämä tässäkin opinnäytetyössä esitetyt tarpeet ja kehitystoimenpiteet saadaan varmasti toimitasuunnitelman avulla jalkautettua osaksi yrityksen arkea ja jokapäiväistä toimintaa.

Toimialan kehityssuunta kohti uusia ja sirpaloidumpia markkinoita mahdollistaa yritysten erikoistumisen voimakkaasti. Samalla tämä on iso mahdollisuus yritykselle tuoda esimerkiksi teknologian mahdollisuudet osaksi yrityksen asiakastyytyväisyyden kehittämistä, sillä ne ovat tulossa alalle joka tapauksessa. Tämä kuitenkin luonnollisesti vaatii tähän aiheeseen tutustumista ja aktiivisuutta olla mukana teknologian kehittymisessä. Sekä rohkeutta katsoa alan toimintamalleja totuttujen uskomuksien ulkopuolelta.

Asiakaskokemuksen varmistamiseksi ja markkinoilla erottautuvuuden vuoksi toimeksiantaja on tärkeää jatkossa keskittyä selkeästi valittuihin painopisteisiin, sekä toteuttaa suunnitellut asiasta loppuun asti, myös epäonnistumisen uhalla. Aikaisempien uskomuksien kyseenalaistaminen myös asiakastyytyväisyyden osalta on tärkeää kehittymisen kannalta ja esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmän päivittäminen on yksi askel asiakkaiden kuuntelemiseen sekä uskomusten rikkomiseen.

Asiakkaiden kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen tuloksien perusteella voidaan olettaa, että asiakaskokemukset ja tyytyväisyyteen vaikuttavat vahvasti lisäksi kohdennetun palvelutarjonnan tunteminen. Tutkimuksessa selkeästi nousi esille, että asiakkaiden tietämys rajoittuu vahvasti vain muutamaan palveluun ja tietämys muista vaihtoehdoista on huono. Kaiken todennäköisyyden mukaan asiakas lopettaa aikanaan, jos hän ei ole tyytyväinen tuntemiinsa palveluihin, mutta ei myöskään tiedä muista vaihtoehdoista.

Vähemmän on aina enemmän. Malti, rauha ja levollisuus tuovat tuloksen mukanaan. Me olemme sitä, mihin laitamme huomiomme ja samalla toiminnan laatu parantuu. Toiminnan priorisoinnissa olisi tärkeää tarkastella asiaa enemmän siltä kannalta, mitä ei tehdä kuin mitä on tärkeintä tehdä. Tällöin pystymme vapauttamaan aivoiltamme lisää tilaa tärkeille asioille ja niille todellisille tehtäville. (Tuominen 2015.)

Seuraavina askeleina toimeksiantajan toiminnassa olisi hyvä karsia turhat palvelut pois, keskittyä valittuihin palveluihin ja auttaa myös asiakkaat löytämään niiden pariin. Asiakassuhteen vaaliminen tiedottamisella ja eri kosketuspisteiden hallinnalla auttavat toiminnan toteuttamisessa. Lisäksi toimintamallien jalkauttaminen ja asiakasprosesseilta vaadittavan tason säilyttäminen tulee olla toiminnan perusta koko ajan. Ilman sitä, on mahdotonta tuottaa positiivisia asiakaskokemuksia tasavertaisesti kaikille asiakkaille. Merkittävänä tekijänä asiakastytyväisyyden parantamiseksi on tutkimuksen kautta pinnalle nousseina tekijöinä, taito kuunnella asiakkaita ja myös reagoida tarpeisiin, sekä muuttuviin markkinatilanteisiin.

7.3 Kriittinen tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä suoritettiin kyselytutkimus toimeksiantajan olemassa oleville kanta-asiakkaille. Tutkimukseen vastasi kuitenkin vain 10 % toimeksiantajan asiakaskunnasta, joista suurimmalla osalla asiakkuus oli kestänyt 1–5 vuotta ja vain 14 % vastanneista oli ollut asiakkaan yli 8 vuotta. Tämä tulee huomioida tutkimuksen tuloksien relevanttiutta tarkastellessa, tulokset ilmaiset vain tietyn ja suppean asiakaskannan näkökulmaa. Voidaan olettaa, että nämä asiakkaat ovat aktiivisia asiakkaita ja he ovat kiinnostuneita toimeksiantajan toiminnasta ja sen kehittämisestä. Sen vuoksi he osallistuvat myös asiakastytyväisyystutkimukseen. Tämä osaltaan antaa ymmärryksen siihen, miksi asiakastytyväisyystutkimus on osittain ristiriidassa toimeksiantajan liiketoiminnan kehittymisen kanssa.

Opinnäytetyön tekijä toimii työsuhteessa konsernissa, johon opinnäytetyön toimeksiantaja kuuluu. Opinnäytetyön tekijän taustatiedot ja ammatillinen osaaminen ovat osaltaan vaikuttaneet opinnäytetyön tekijän tutkimustuloksien analysointiin sekä johtopäätösten muodostamiseen.

Toiminnan kehittämiseksi ja liiketoiminnan onnistumisen varmistamiseksi olisi kuitenkin tärkeää saada palautetta asiakastytyväisyydestä niiltä 90 % asiakkaista, jotka eivät vastanneet tutkimukseen. Lisäksi asiakaskokemuksen ja kanta-asiakkuuden syntymiseen vaikuttavien asioiden tunnistamisen kannalta olennaista olisi saada enemmän tietoa niiltä pitkäaikaisilta kanta-asiakkailta, jotka ovat viihtyneet toimeksiantajan asiakkaina yli 8 vuotta. Tosin myös tunnelma

y yrityksessä ja hymy asiakkaiden kasvoillakin kertovat jo paljon, kaikkea ei kuitenkaan ole aina mahdollista mitata.

Hyvinvointialalla on pitkät uskomusten perinteet, kuinka ala toimii. Tämä on kuitenkin pikkuhiljaa uusien innovaatioiden ja liiketoimintamallien avulla murentumassa. Nämä uskomukset kuitenkin ovat myös varmasti tämän opinnäytetyön kohdalla näkyvissä osaltaan tutkimustulosten analysoinnin kohdalla, sillä alan murros ei ole vielä niin pitkällä, että asioiden ja vanhojen toimintamallien kyseenalaistaminen olisi helppoa.

LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017) *Viiden tähden asiakokemus, tee asiakkaistasi faneja*. Helsinki: Kauppakamari

Airaksinen, T (2009), *Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen*. Power Point-esitys 29.1.2009, Slideshare.

<https://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin>

Bergström, S. & Leppänen, A. (2015) *Yritysten asiakasmarkkinointi*, Helsinki: Edita.

Enkora (2013-2018), *Asiakassuhdetiedot*, Sisäinen ohjausjärjestelmä. Helsinki.

Haastattelututkimus (2018), *Asiakastyytyväisyystutkimus toimeksiantajan entisille asiakkaille*. Puhelinhaastattelututkimus, touko-kesäkuu 2018. Helsinki

Hsieh, T. (2010) *Delivering Happiness Tuotto, tunne ja tarkoitus*. Helsinki: Talentum Media Oy

Hämäläinen, M., Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. (2016) *Palvelun taitajaksi*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Juti, B. (2016) *Game Changer*. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö

Perehdytysmateriaali (2018), *Sisäinen perehdytysmateriaali*. Henkilökunnan perehdytykseen ja koulutukseen käytettävä materiaali. Vantaa: Kohdeyritys

Kyselytutkimus (2018), *Asiakastyytyväisyystutkimus toimeksiantajan kanta-asiakkaille*. Sähköinen kyselytutkimus, touko-kesäkuu 2018. Helsinki: Ipartners Oy

Laiho, T (2016). *Laihon Klinikka*. Miten luodaan erinomainen asiakassuhde, 3.3.2016. Haettu 22.9.2018 osoitteesta:

https://www.marmai.fi/blogit/laihon_klinikka/miten-luodaan-erinomainen-asiakassuhde-6310044

Lundberg, T. & Töytäri, J. (2010) *Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen*. Lahti: Positiivarit Oy

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

Ojasalo, K., Moilainen, T. & Ritalahti, J. (2014) *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Parantainen, J (2017). *Pölli tästä -blogi*. Blogijulkaisu halpabisnes on vaikea bisnes, 26.9.2017. Haettu 16.6.2018 osoitteesta: <http://www.pollitasta.fi/2017/09/halpabisnes-on-vaikea-bisnes/>

Reinboth, C. (2008). *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Tammi

Timeline (2014-2018), *Asiakassuhdetiedot*, Toimeksiantajan sisäinen ohjausjärjestelmä.

Tuominen, S. (2015), *Inspiradio*, Podcast-ohjelma 28.4.2015, Yle-areena

Taloustutkimus (2016) *Toimeksiantajan tunnettuus ja bränditutkimus*. Kvantitatiivinen puhelintutkimus, kevät 2016. Helsinki: Taloustutkimus Oy

Vision Day (2016), *Asiakaspoistumaa vaikuttavat tekijät*, Seminaari kevät 2016. Helsinki: Kohdeyritys

Vuorinen, T. (2013) *Strategiankirja, 20 työkalua*. Helsinki: Talentum

Yrittäjyyskasvatus (2012), *Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö*, Haettu 22.9.2018 osoitteesta: <http://www.yvi.fi/sanakirja/249-liiketoiminta-business>

HAASTATTELUT

Esimies1 (2018) *Toimeksiantajan henkilöhaastattelut*. 21.5.2018. Helsinki.

Esimies2 (2018) *Toimeksiantajan henkilöhaastattelut*. 7.5.2018. Helsinki.

Liiketoimintajohtaja (2018) *Toimeksiantajan henkilöhaastattelut*. 11.9.2018. Helsinki.

Markkinointijohtaja (2018) *Toimeksiantajan henkilöhaastattelut*. 16.9.2018. Helsinki.