

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

2019

Aleksi Ruohomäki

ASIAKASKOKEMUKSESTA YRITYKSEN KILPAILUETU



OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityön koulutus

Kevät 2019 | 32 sivua, 1 liitesivu

Aleksi Ruohomäki

ASIAKASKOKEMUKSESTA YRITYKSEN KILPAILUETU

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota toimeksiantajalle, Seinäjoen Keittiötukulle tietoa, jonka pohjalta yritys voi alkaa kehittämään asiakaskokemukseen keskittyntä kilpailustrategiaa, jolla kasvattaa kilpailukykyä.

Työtä varten kerättiin kirjallisuutta kilpailukyvystä, kilpailuedusta, differoinnista ja asiakaskokemuksesta. Teorian on tarkoitus selittää yrityksen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, kilpailukykyyn- ja etuun liittyviä tekijöitä, erilaistumisstrategian perusteet sekä asiakaskokemuksen tärkeys nykyaikaisille yrityksille ja sen olennaisin teoria. Työ on rajattu koskemaan vain yritysasiakkaita.

Tutkimusosiossa haastateltiin toimeksiantajan yritysasiakkaita ja näiltä pyrittiin saamaan sellaista tietoa, joka auttaa parantamaan toimeksiantajan tarjoamaa asiakaskokemusta. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yritysten edustajia puhelimitse.

ASIASANAT:

Asiakaskokemus Kilpailuetu Kilpailukyky Erilaistuminen Differointi Kilpailustrategia

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2019 | 32 pages, 1 appendice

Aleksi Ruohomäki

CUSTOMER EXPERIENCE AS A COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

The aim of this thesis is to help the case company to develop a strategy focusing on customer experience by offering relevant information. The new information will help the company to strengthen their competitiveness and to reach a competitive advantage.

The theory of this thesis focuses on competitiveness, competitive advantage, differentiation, and customer experience. The aim of the theory is to describe elements affecting a company's profitability and competitiveness, the basics for a differentiation strategy and the main aspects of customer experience. The thesis focuses on business-to-business customers.

The case company's corporate customers were interviewed by telephone in the empirical part of this thesis. The goal of the interviews was to gain the kind of information that will help the case company to improve the customer experience they offer.

KEYWORDS:

Customer experience competitive advantage competitiveness differentiation strategy

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO	6
2. KILPAILULLINEN YRITYS	7
2.1 Kannattavuuden peruskäsitykset	7
2.2 Kilpailuetu	10
2.3 Kilpailun perusstrategiat	11
3 ASIAKASKOKEMUKSEEN PERUSTUVA STRATEGIA	14
3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä	14
3.2 Laadukas asiakaskokemus on tärkeä	15
3.3 Asiakaskokemuksen tasot	17
3.4 Asiakkaan ja yrityksen kohtaamiset	19
3.5 Asiakaskokemus ja kilpailuetu	20
4. TUTKIMUS	24
4.1 Haastattelujen toteutus	24
4.2 Haastattelujen tulokset	25
4.3 Kehitysehdotukset	27
5 POHDINTA	30
LÄHDELUETTELO	32

TAULUKOT

Taulukko 1. Kilpailutekijöiden vaikutus lopulliseen arvoon (Porter, 1985).	9
Taulukko 2. Kuusi tapaa erilaistua (Priority Metrics Group, 2016).	12
Taulukko 3. Digitalisaation vaikutukset yritysten liiketoimintaan (Löytänä & Korteso, 2011).	17
Taulukko 4. Asiakaskokemuksen ulottuvuudet	18
Taulukko 5. Asiakkaiden odotuksia ja arvostamia asioita kilpailutuksen, myynnin sekä tarjouksen osalta.	31
Taulukko 6. Asiakkaiden odotuksia ja arvostamia asioita toimituksen, kommunikaation ja muita huomioita	31

KUVIOT

Kuvio 1. Esimerkki asiakkaan ja yrityksen välisistä kosketuspisteistä (Löytänä & Kortesusuo, 2011).	20
Kuvio 2. Asiakkaan odotukset vastaavat yrityksen toimintaa (Löytänä & Kortesusuo, 2011).	21
Kuviossa 3. Yritys ylittää asiakkaan odotukset (Löytänä & Kortesusuo, 2011).	22
Kuvio 4. Kilpailuedun saavuttanut yritys X (Löytänä & Kortesusuo, 2011).	23

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. JOHDANTO

Tämän työn pääasiallinen tavoite on kasvattaa toimeksiantajayrityksen kilpailukykyä parantamalla heidän tarjoamaa asiakaskokemusta. Toimeksiantajayrityksenä työlle on Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva kodin kiintokalusteita tarjoava yritys, Seinäjoen Keittiötukku. Yrityksen pääasialliset tuotteet ovat keittiökalusteet ja muut kodin säilytysratkaisut. Yrityksen strategia pitää sisällään kolme asiaa: asiakaslähtöisyys, korkealuokkainen palvelukonsepti sekä kotimaisuus.

Tarkoituksena on, että tämä opinnäytetyö kannustaa yritystä kehittämään asiakaskokemukseen keskittyneen kilpailustrategian. Teoriakappaleissa käydään läpi kilpailuedun merkitys ja selitetään miten jotkin yritykset menestyvät myös sellaisilla aloilla, joilla kilpailu on kovaa. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakaskokemuksen teoriaa ja perustellaan, miksi se on tärkeää jokaiselle yritykselle ja miksi sillä on mahdollista saavuttaa kilpailuetu. Työn tutkimusosiossa on haastateltu toimeksiantajan yritysasiakkaita ja pyritty tekemään sellaisia havaintoja, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaiden odotuksia toimeksiantajayrityksen toimialan yrityksiä kohtaan.

Työ toteutetaan haastattelemalla toimeksiantajan kanssa asioineita yrityksiä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat rakennusliikkeitä tai muita rakennusalan toimijoita. Jokainen haastatelluista yrityksistä on toiminut asiakkaan roolissa asioidessaan toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksen pohjalta pyritään saada sellaista tietoa, joka auttaa ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita ja perusodotuksia alan yrityksiä kohtaan.

Työ on ajankohtainen jokaiselle yritykselle, joka toimii 2010-luvulla, sillä asiakaskokemuksen arvo yrityksille on kasvanut merkittävästi esimerkiksi teknologisen kehityksen ja sen mukana tulleiden trendien kuten sosiaalisen median takia. (Löytänä & Kortesus 2011.) Tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksella on vaikutus sijoitetun pääoman tuottoon ja se korreloi voimakkaasti uudelleen ostopien kanssa. (Temkin Group, LLC, 2018). Toimeksiantajayritys on myös alalla, jolla asiakaskokemuksen strateginen potentiaali voidaan nähdä korkeana.

2. KILPAILULLINEN YRITYS

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen tai valtion kykyä tuottaa palveluita ja- tai tuotteita, jotka vastaavat laadultaan ja hinnaltaan kotimaisten tai kansainvälisten markkinoiden standardeja siten että ne tuottavat vähintään riittävästi tuloja niihin käytettyjen resurssien kattamiseen. Kilpailukyvykäs yritys siis vastaa taloudelliseen kilpailuun ja pitää toimintansa kannattavana. (WebFinance Inc. 2019.)

Yrityksen edellytykset tehdä pääomantuottoa ja kyky yhdistää liiketoimintastrategia rahoitusperusteisiin pitkällä aikavälillä tuovat sille taloudellista kilpailukykyä. Juuri kilpailukyvyyn avulla yritys siis pystyy tekemään osakkeenomistajilleen tuottoa ja kilpailukyvyyn lisääminen on yrityksen tärkein tehtävä. Kun kilpailukyky kasvaa, kasvaa myös yrityksen kyky tuottaa tulosta. (Multidisciplinary European Research Institute Graz, 2009.)

Kilpailukyky voidaan mitata erikseen kotimaisilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Suomalainen pk-yritys ei välttämättä ole kansainvälisesti kilpailukykyinen mutta kotimaisilla markkinoilla sama yritys saattaa pärjätä kansainvälisiä kilpailijoitaan paremmin. Kotimainen pk-yritys voi olla esimerkiksi niin vahva alueellaan, ettei kansainvälisesti menestyneet yritykset näe kannattavaksi siirtyä samoilta markkinoille, tällaisella yrityksellä on useimmiten pysyvä kilpailuetu. (Porter, 1985.)

Kilpailuetua voidaan luonnehtia äärimmäisenä kilpailukykyinä. Michael Porterin määritelmän mukaan käsite tarkoittaa yrityksen parempaa asemaa, sen kilpailussa muiden alan yritysten kanssa. Siinä missä kilpailukyvykäs yritys vastaa taloudelliseen kilpailuun ja pitää toimintansa vähintäänkin kannattavana, kilpailuedun omaavalla yrityksellä on etulyöntiasema kilpailijoihinsa nähden. Oleellista kilpailuedulle on, että kilpailijat eivät voi kopioida sitä, muuten se ei ole pysyvä. Kilpailuedun lähde voi perustua jokaiseen yrityksen päivittäiseen toimeen ja siksi valmista kaavaa kilpailuedun luomiselle ei ole. (Porter, 1985.)

2.1 Kannattavuuden peruskäsitykset

Yritysten kyky tehdä pääomantuottoa ei määräydy sillä miten vaikea jotain tuotetta on valmistaa tai miltä tuotteet näyttävät, vaan sillä millainen on toimialan sen hetkinen

kannattavuus. Michael Porter sanoo toimialan kannattavuuden olevan kytköksissä alan kilpailulliseen rakenteeseen sekä kysynnän ja tarjonnan tasapainoon. Jokainen toimiala tarjoaa yrityksille erilaiset mahdollisuudet menestyä. Sellaisilla aloilla, joilla kilpailu on kovaa, yritykset joutuvat keskittymään enemmän kilpailun vaatimiin strategisiin toimenpiteisiin. (Porter, 1985, p. 16-24.)

Toimialan kilpailullinen rakenne

Vetovoimainen tai houkutteleva toimiala on sellainen toimiala, jossa esimerkiksi kilpailu ei ole kovaa ja useat alan yritykset saavuttavat isoja voittoja. Toimialan vetovoimaisuus määräytyy Porterin mukaan sillä, millainen toimialan rakenne on. Tämä rakenne määrittää eräänlaiset säännöt kilpailulle. Alallaan menestyvän yrityksen kilpailustrategia pohjautuu näiden kilpailun sääntöjen sisäistämiseen ja noudattamiseen. Parhaassa tapauksessa yrityksen toteuttama strategia on niin hyvä, että se voi jopa muuttaa näitä kilpailun sääntöjä. Jos yritys on niin vahva, että se pystyy muuttamaan näitä kilpailun sääntöjä, alan muiden yritysten on alettava toteuttamaan samankaltaista strategiaa yhden erityisen hyvin menestyneen yrityksen takia. (Porter, 1985, p. 16-24.)

Porterin teoriassa kilpailun säännöt jokaisella toimialalla määräytyvät viiden kilpailutekijän mukaan. Nämä viisi kilpailutekijää ovat uusien kilpailijoiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, hankkijoiden neuvotteluvoima sekä nykyisten toimijoiden keskinäinen kilpailu. Nämä viisi kilpailutekijää määrittävät sen, miten suuren tuoton kullakin toimialalla toimiva yritys voi keskimäärin saavuttaa ja muodostavat toimialakohtaisen kehyksen, jossa yritykset kilpailevat. Useilla saman toimialan yrityksillä on mahdollisuudet ansaita suuria voittoja, mikäli kaikki viisi kilpailutekijää ovat suotuisia. Harvemmat yritykset taas ansaitsevat suuria voittoja sellaisilla toimialoilla, joilla yksi tai useampi tekijöistä aiheuttaa jännitettä. Viisi kilpailutekijää määrittävät siis alan kannattavuuden, sillä ne vaikuttavat yritysten hintoihin, kustannuksiin ja investointeihin, jotka puolestaan vaikuttavat pääoman tuottoon. (Porter, 1985.)

Se, miten vahvoja nämä kilpailutekijät ovat, riippuu toimialan rakenteesta eli sen taloudellisista ja teknisistä ominaisuuksista. Vakiintuneen toimialan rakenne on lähtökohtaisesti vakaa, mutta se voi muuttua nopeastikin, jos ala kokee esimerkiksi teknistä kehitystä. (Porter, 1985.)

Porterin mukaan tärkein kysymys alan rakenteellisesta houkuttelevuudesta on se, saavatko yritykset asiakkaille tarjoamansa arvon itselleen vai siirtyykö se kilpailuun kuluviin kustannusten takia muualle. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi, jos hankkijoiden neuvotteluvoima määrittää vaikkapa raaka-aineiden hinnan tai asiakkaiden neuvotteluvoima määrittää paljonko yritys voi pitää tarjoamastaan arvosta itsellään. Kilpailun voimakkuus vaikuttaa hinnoitteluun, markkinointiin, myyntiin sekä tuotekehitykseen ja nämä toimet lisäävät poikkeuksetta kilpailun kustannuksia. Uusien tulokkaiden uhka rajoittaa mm. hinnan asetantaa ja vaikuttaa katteeseen. Myös korvaavien tuotteiden uhka vaikuttaa hinnoitteluun, jos jokin toinen tuote voi tarjota asiakkaalle vastaavan ratkaisun. Taulukkoon 1. on havainnollistettu kilpailutekijöiden vaikutusta siihen kenelle lopullinen arvo jää. (Porter, 1985.)

Taulukko 1. Kilpailutekijöiden vaikutus lopulliseen arvoon (Porter, 1985).

Korkea kilpailutekijä	Vaikutus	Arvo
Kilpailun voimakkuus	Korkea kilpailu lisää kilpailuun kuluvia kustannuksia	Jakaantuu tasaisemmin alan yritysten kesken tai siirtyy asiakkaalle hintatason alentuessa
Korvaavien tuotteiden uhka	Lisää esimerkiksi tuotekehitykseen kuluvia kustannuksia, rajoittaa hinnan asetantaa	Asiakkaalle hintojen alentuessa
Hankkijoiden neuvotteluvoima	Hankkijat päättävät paljonko ne pitävät arvostaan itsellään, alan yritysten sijaan	Hankkijoille
Asiakkaiden neuvotteluvoima	Asiakas pystyy vaikuttamaan maksamaansa hintaan	Asiakkaalle hintojen alentuessa
Uusien kilpailijoiden uhka	Rajoittaa hinnan asetantaa	Asiakkaalle

Kysynnän ja tarjonnan tasapaino

Porterin toinen peruskäsitys toimialan kannattavuudesta on, että voitot ovat sidoksissa kysynnän ja tarjonnan väliseen tasapainoon. Jos kysyntää on tarjontaa enemmän, tuloksena on useimmiten positiivinen kannattavuus. Alan rakenne vaikuttaa tähän tasapainoon etenkin pitkällä aikavälillä. Lyhytaikaiset kysynnän ja tarjonnan heittelyt voivat vaikuttaa kannattavuuteen hetkellisesti mutta pitkällä aikavälillä on nähtävä alan kokonaisvaltainen rakenne, kun päämääränä on tuloksellinen yritystoiminta. (Porter, 1985.)

2.2 Kilpailuetu

Kilpailukykyinen, yritys pysyy markkinoilla ja tekee useimmiten voittoa. Kilpailukykyisyys ei kuitenkaan ole tae siitä, että yritys menestyy pitkällä aikavälillä, varsinkaan niillä toimialoilla, joilla jotkin kilpailutekijät ovat voimakkaita. Menestyksekkään ja pitkään alallaan toimineen yrityksen perustana on lähes aina pysyvä kilpailuetu. (Porter, 1985.)

Tutkimuslaitos Graz tuki Michael Porterin näkemyksiä alan houkuttelevuuden ja yrityksen menestyksen yhteydestä ja toisti näkemyksen siitä, että yrityksen menestys ei ole riippuvainen ainoastaan toimialan rakenteellisista tekijöistä. Sellaisilla aloilla, jotka eivät Porterin teorian mukaan ole houkuttelevia, voivat tehokkaimmin toimivat yritykset ansaita suuriakin voittoja. Yrityksen asema oman alansa sisällä on tietysti myös ratkaiseva tekijä. (Multidisciplinary European Research Institute Graz, 2009.)

Jotkut yritykset voivat saavuttaa alallaan kilpailijoitaan paremman aseman esimerkiksi teknologian tai muokattujen tuotteiden avulla. Näillä on kuitenkin lähes mahdoton saavuttaa pysyvää kilpailuetua, koska kilpailijat voivat kopioida tuotteen tai kehittää itse uutta ja parempaa tekniikkaa. (Porter, 1985.) Nämä Porterin ajatukset siitä, ettei kilpailuetua luoda tuotteilla, sai tukea toiselta yhdysvaltalaiselta taloustieteilijältä Youngme Moonilta. Hän muotoili asian niin, että yritys, joka kilpailee muokatulla tuotteella, pyrkii tarjoamaan asiakkaalleen jotain sellaista mitä kilpailijat eivät tarjoa. Jos yritys onnistuu tavoitteessaan, heidän tuotteestaan tulee parempi kuin kilpailijoiden saman kategorian tuotteista. Lopulta kilpailijat imitoivat uuden lisäarvoa tuovan tuotteen ja siitä tulee uusi standardi markkinoilla. Nyt uusi ja muokattu tuote on johtanut asiakkaan vaatimustason nousuun saman kategorian tuotteita kohtaan ja asiakas kokee olevansa

oikeutettu sen tasoiseen tuotteeseen mitä hän olisi aikaisemmin pitänyt erityisen hyvänä. Sen sijaan että yritys olisi luonut muokatulla tuotteella kilpailuedun, kategorian tuotteilta odotetaan nyt enemmän ja kilpailun vaatimukset ovat nousseet. (Moon, 2010.)

2.3 Kilpailun perusstrategiat

Yrityksellä voi olla useita vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailijoihinsa. Pysyvän kilpailuedun yritys voi kuitenkin saavuttaa vain erilaistumalla kilpailijoistaan tai tuottamalla tuotteensa edullisemmin kuin kilpailijat. Nämä kilpailun perusstrategiat, kustannusetu ja differointi perustuvat toimialan rakenteellisten ominaisuuksien tulkintaan. Yritys, joka huomioi toimialan rakenteelliset ominaisuudet kaikkein parhaiten, on kaikkein kyvykkäin rakentamaan tehokkaimman kilpailustrategian. Näin ollen yritys, joka toimii alallaan kilpailijoitaan paremmin, tekee jotain tehokkaammin viisi kilpailutekijää huomioon ottaen. (Porter, 1985, p. 24-31.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on parantaa toimeksiantajan tarjoamaa asiakaskokemusta, minkä tarkoitus on saada se erottumaan kilpailijoistaan ja siksi tässä luvussa keskitytään erilaistumisen perusstrategiaan eli differoinnin perusteisiin.

Differointi eli erilaistumisstrategia

Differointistrategiaa toteuttava yritys pyrkii erottautumaan jokaisesta kilpailijastaan. Yritys voi erottua edukseen olemalla parempi yhdessä tai useammassa asiakkaiden yleisesti arvostamassa asiassa. Differointistrategiaa noudattava yritys etsii jotain sellaista mitä asiakkaat tarvitsevat tai arvostavat ja vastaa tähän kysyntään paremmin kuin kilpailijansa. Ainutlaatuisena toimijana erilaistuva yritys voi nostaa hintojaan kilpailijoitaan korkeammalle tasolle. (Porter, 1985).

Differoinnin strategiakseen valinnut yritys menestyy alallaan keskimääräistä paremmin, jos se voi nostaa hintatasoaan kattaakseen ainutlaatuisuuteen käytettyjen resurssien arvon. Yrityksen ei tulisi kuitenkaan jättää huomiotta kustannusasemaansa, sillä korkeammat kustannukset vievät suuremman osuuden hinnan tuomasta katteesta. Erilaistujan tulisi tavoitella yhdenvertaista tai lähes yhdenvertaista kustannustasoa muihin yrityksiin nähden. Tämä on mahdollista laskemalla kustannuksia niillä osaluilla, jotka eivät vaikuta differointiin. (Porter, 1985.)

Kari Korkiakoski ja Belinda Gerdt kirjoittavat kirjassa Ylivoimainen Asiakaskokemus, että liian usein liiketoimintasuunnitelmaan kirjattu kilpailustrategia mukautuu kilpailutilanteen ja markkinoiden mukaan. Markkinat, jotka ovat tänään arvokkaat voivat olla jo huomenna kannattamattomat, siksi uskolliset asiakkaat ovat useimpien yritysten elinehto. Uskollisia asiakkaita saadaan esimerkiksi erilaistumalla kilpailijoista, yrityksen strategia määrittää miten ja miltä osin yritys erilaistuu. (Korkiakoski & Gerdt, 2016.)

Myös Brad Sugars näkee toimialan rakenteen merkittävänä tekijänä. Hän kehottaa yrityksiä analysoimaan toimialaa aina kilpailijoiden menestystekijöistä näiden fyysiseen sijaintiin. Yritys voi menestyä erilaistumalla, kun se pystyy kehittämään toimintatapoja, jotka erottavat sen kilpailijoista. Sugarsin konkreettinen ehdotus on, että erilaistujan tulee tarjota vakuus siitä, että se toimii eri tavalla kuin kilpailijansa, esimerkiksi reagoimalla paremmin asiakkaiden kipupisteisiin tai tarjoamalla jonkin asiakaslupauksen. (Sugars, 2008)

B2B-markkinatutkimukseen ja konsultointiin keskittynyt yritys Priority Metrics Group teki tutkimuksen, jonka mukaan yrityksillä on kuusi tapaa erilaistua kilpailijoistaan. Tutkimuksessa todettiin, että erilaistumisen tarkoitus on asiakkaalle arvon luominen kilpailukykyiseen hintaan, tämä luo arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Kuusi Priority Metrics Groupin havaitsemaa tapaa erilaistumisesta esitetään taulukossa 1. (Priority Metrics Group, 2016.)

Taulukko 2. Kuusi tapaa erilaistua (Priority Metrics Group, 2016).

Toiminto	Sisältö
Erilaistuminen tuotteilla	Ominaisuudet, suorituskyky, vaatimukset, kestävyys, luotettavuus, takuu
Palvelulla erilaistuminen	Tilaamisen helppous, toimitus, asennus, asiakkaan konsultointi, muut mahdolliset palvelut
Jakelulla erilaistuminen	Saatavuus, ammattitaito, toimivuus
Suhteilla erilaistuminen	Pätevyys, kohteliaisuus, uskottavuus, luotettavuus, reagointi, kommunikointi
Maineella ja yrityskuvalla erilaistuminen	Havainnointi, kommunikointi, markkinointi

Hinnalla erilaistuminen	Asiakkaan mukaan, määrän mukaan, segmentin mukaan
--------------------------------	---

Tutkimuksessa huomioitiin, että erilaistuessa näiden kuuden tavan tehokkuus vaihtelee toimialoittain. Eri aloilla jotkut näistä toimivat paremmin kuin toiset, joten yritysten tulisi valita juuri heidän strategiaansa sopivin tapa erilaistua. (Priority Metrics Group, 2016.)

Michael Porterin kilpailuetu -teorian mukaan differointi on toinen niistä kilpailuedun muodoista, jonka yritys voi saavuttaa. Se miten paljon samalla toimialalla operoivat yritykset voivat erilaistua on vahvasti kytköksissä toimialan rakenteeseen ja muihin ominaisuuksiin. Vaikka alan yritykset toimivat eri lailla ja ovat erilaisia, ei yritys differoidu ennen kuin se on erilainen jossain asiakkaan arvostamassa asiassa. Michael Porterin mukaan yritykset saattavat pitää itseään erilaisina mutta erilaisuus ei lisää kilpailukykyä, jos se ei luo asiakkaalle arvoa. Että differointiin perustuva strategia johtaa kilpailuetuun, on tunnettava asiakkaan toimintatavat, arvoketju ja kehitettävä toimintaa asiakkaiden arvostamissa asioissa. Parhaimmillaan differointi mahdollistaa yrityksen eristäytymisen hintakilpailusta siten että se vähentää ostajien valtaa, sillä ostajilla ei ole vertailukelpoista tuotetta ja hinnan merkitys vähenee. (Porter, 1980, p. 60, 61.)

3 ASIAKASKOKEMUKSEEN PERUSTUVA STRATEGIA

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan jonkin yrityksen asiakkaana toimivan tahon kokemusta yrityksestä. Asiakaskokemus alkaa siitä, kun asiakas kohtaa yrityksen ensimmäisen kerran. Asiakkaan ja yrityksen kohtaamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, jossa asiakas on kosketuksissa yrityksen kanssa. Kosketus yritykseen voi olla asiakkaan vierailu yrityksen verkkosivuilla tai fyysinen käynti liikkeessä. Jokainen kosketuspiste asiakkaan ja yrityksen välillä muokkaa asiakkaan mielipiteitä ja näkemyksiä yrityksestä ja sen toiminnasta. (Löytänä & Kortesus, 2011.) (Korkiakoski & Gerdt, 2016.)

Yritys, joka luo asiakkaalle hyvän kokemuksen, erottuu asiakkaan silmissä koska se luo arvoa tarjoamalla jotain sellaista mitä muut alan toimijat eivät tarjoa. Edellytys kokemuksien luomiselle on, että yritys rakentaa toimintansa tämän ympärille luomaan arvoa asiakkaalle. Kun yritys pystyy luomaan arvoa kokemuksien kautta, se voi erilaistaa toimintansa jopa ainutlaatuiselle tasolle. Kun kilpailijoilla ei ole tarjota mitään vastaavaa, on kyseessä kilpailuetu, joka perustuu differentointiin. (Löytänä & Kortesus, 2011, p. 19.)

3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus -aiheen ensimmäinen julkaistu teos on vuodelta 1999, B. Joseph Pine II:n ja James H. Gilmoren Experience Economy -kirja. Kirjassa Pine ja Gilmore esittelivät uudenlaisen tavan kohdata asiakkaan ja kasvattaa näiden lojaaliteettia. Heidän huomionsa perustuivat asiakkaiden kokemien, positiivisten tunteiden tuomaan lojaaliteettiin. (Pine & Gilmore, 1999)

Vuoden 1999 jälkeen asiakaskokemuksesta on puhuttu niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassa paljonkin, Suomessa kuitenkin vain vähän. On huomion arvoista, että kyseessä on noin kaksikymmentä vuotta vanha käsite, jonka merkityksestä puhutaan jatkuvasti enemmän. (Löytänä & Kortesus, 2011.)

Janne Löytänä ja Katleena Kortesus kirjoittivat vuonna 2011 kirjan Asiakaskokemus, jossa he halusivat määritellä termin ja tuoda sen osaksi suomalaisten yritysten sanastoa. Heidän sanoin *”asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”*. He painottivat kirjassa, että

kyseessä ei ole asiakkaan tekemä päätös vaan kokemus, joka tapahtuu ennen kaikkea tunne tasolla. Koska kokemus muodostuu henkilökohtaisista tulkinnoista ja tunteista, ei ole aina mahdollista vaikuttaa siihen millainen on asiakkaan kokemus yrityksestä. Jokainen yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen millaisia kokemuksia he asiakkailleen haluavat tarjota. (Löytänä & Korteso 2011, 11-12.)

3.2 Laadukas asiakaskokemus on tärkeä

Korkiakosken ja Gerdtin mukaan menestyksessä strategia lähtee asiakkaista ja näiden tarpeiden ymmärtämisestä. Tutkimukset osoittavat, että asiakaskokemus saavuttaa entistä suurempaa osaa yritysten strategioissa. Suurissa yrityksissä tehdään uusia organisaatoratkaisuja ja uudet ammattinimikkeet tukevat asiakaskokemuksen tulemistä osaksi pysyvää strategiaa. Jatkuvasti useammat yritykset siis hyväksyvät, että asiakkaiden odotuksiin on vastattava ja heidän kokemuksiaan on kuunneltava entistä tarkemmin. Yksinkertaistettuna laadukas asiakaskokemus on oikea strategia kaikille yrityksille, vaikkakin mahdollisuudet hyödyntää sen strategista potentiaalia vaihtelevat eri alojen mukaan. (Korkiakoski & Gerdt, 2016.)

Kirjassa Ylivoimainen Asiakaskokemus, Korkiakoski ja Gerdt toteavat, että nykyisin yritykset mittaavat asiakaskokemuksia mm. tutkimalla asiakkaiden halua suositella yritystä. Yritykset myös tunnistavat eri segmenttejä, kun he yrittävät palvella tiettyjä asiakasryhmiä paremmin mutta usein asiaan ei panosteta tarpeeksi, vaikka sen mahdollisuudet tunnistettaisiinkin. Oleellista asiakaskokemuksen kehittämisessä on, että sen ei tulisi olla yksittäinen projekti vaan yrityksen keino rakentaa pysyvä kilpailuetu. (Kari Korkiakoski, 2016.)

Asiakaskokemuksen tärkeyden puolesta puhui myös Christine Crandellin esittämä tutkimus, jonka mukaan 86% ostajista maksaisivat enemmän saadakseen paremman asiakaskokemuksen. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että vain yksi prosentti vastanneiden kesken tunsi, että liikkeet vastasivat jatkuvasti heidän odotuksiinsa. Christine toteaa analyysissä, että luvut korostavat erityisesti kasvun mahdollisuuksia. Jos yritys nostaa tyytyväisten asiakkaiden osuutta muutamalla prosentilla, ovat kasvun mahdollisuudet merkittävät niin suurelle kuin pienellekin yritykselle. (Christine Crandell, 2013.) Useat tutkimukset osoittavat, että asiakaskokemukseen sijoitettu raha maksaa itsensä takaisin. Yritysten on yksinkertaisesti edullisempaa tarjota asiakkailleen hyviä

kuin huonoja kokemuksia. Kannattaa kuitenkin huomioida, että joillain toimialoilla pääoman tuoton tunnusluvut ovat korkeampia kuin toisilla. (Temkin Group, LLC, 2018.)

Yritysten on halvempaa säilyttää olemassa olevat asiakkaansa kuin hankkia uusia. Mitä suuremmasta asiakkaasta on kyse, sen suuremmat ovat myös asiakkuuden kustannukset. Löytänä ja Kortesus sivuavat Yhdysvalloissa tehtyä tutkimusta, jonka mukaan 68 prosenttia asiakkuuksista päättyy siksi että asiakas on ollut tyytymätön tapaan, jolla yritys hoitaa asiakkuuksia. Saman tutkimuksen mukaan vain 14 prosenttia asiakkaista lopettaa asiakkuuden tuotteen tai palvelun takia. (Löytänä & Kortesus, 2011, p. 160.)

Teknologisen kehityksen vaikutus asiakaskokemuksen tärkeyteen

Yritysten tulisi olla kiinnostuneita entistä enemmän heidän tarjoamasta asiakaskokemuksesta varsinkin sosiaalisen median aikakautena. Jo vuonna 2011 suomalaisella kuluttajalla oli pääsy biljoonaan nettisivustoon, Facebookissa oli yli 500 miljoonaa käyttäjää, Twitteriin ladattiin päivässä noin 55 miljoonaa twiittiä, YouTubesta katsottiin joka päivä miljardi videota. Jokainen edellisistä luvuista oli kasvanut nollasta, kymmenessä vuodessa. Nykyisin myös sellaiset tapaamiset, jotka ennen hoidettiin esimerkiksi puhelimitse asiakkaan ja yrityksen välillä voidaan toteuttaa verkossa. Aikaisemmin asiakkaat kysyivät myyjältä, nykyään he löytävät kaiken tarpeellisen tiedon itse internetistä. Asiakkaat tekevät mielellään itse sen mikä oli ennen yrityksen tarjoama palvelu, koska asiakkaalle on yksinkertaisesti helppoa tehdä ostoksia tai lukea käyttäjäkokemuksia internetissä juuri silloin kun heillä on siihen aikaa. Ostopäätöstä tehtäessä asiakas etsii useimmiten haluamansa tiedon itse, hän voi käydä yrityksen kotisivuilla ja jatkaa siitä keskustelupalstoille lukemaan muiden kokemuksia. Kokemukset yrityksistä tai tuotteista leviävät kaikkien internetin käyttäjien luettavaksi silmänräpäyksessä, sosiaalinen media ja internetissä toimivat suosittelupalvelut ovat suoraviivainen ja nopea tapa välittää omia kokemuksiaan eteenpäin. Löytänä ja Kortesus vertasivat asiaa vanhaan sanontaan ja totesivat että kun ennen hyvästä kokemuksesta kerrottiin yhdelle ja huonosta kymmenelle, ei pidä internetissä paikkaansa sillä luvut ovat moninkertaiset. Taulukkoon 3. on kuvattu digitalisaation asiakkaille tuoman vallan vaikutuksia yrityksiin. (Löytänä & Kortesus, 2011.)

Taulukko 3. Digitalisaation vaikutukset yritysten liiketoimintaan (Löytänä & Korteso, 2011).

Digitalisaation vaikutus asiakkaiden valtaan	Vaikutukset yritysten liiketoimintaan
Suurin osa tiedosta saatavilla vapaasti internetistä	Asiakkaiden ostoprosessi itsenäistyy ja vaikuttamismahdollisuudet henkilökohtaisen myyntityön kautta vähenevät.
Palautteen antamisen ja saamisen helppous	Asiakkailla on verkossa reaaliaikainen kanava jakaa ja antaa palautetta yrityksistä ja niiden palveluista
Tuotteiden jälkimarkkinat verkossa	Kuluttajien välinen kauppa kasvaa jatkuvasti sekä verkon mahdollisuuksien että arvomaailman muutoksen vuoksi.
Kiihtyvä globalisaatio ja verkkokauppa	Maantieteellisten rajojen merkitys vähenee, kotimaisuuden arvostaminen vähenee nuoremmissa ikäryhmissä, suuruuden ekonomia tuo merkittävää kilpailuetua ja hintakilpailu kiristyy.

3.3 Asiakaskokemuksen tasot

Asiakaskokemus on aina suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Jotta asiakaskokemuksella voidaan saavuttaa kilpailuetu, on yrityksen tarjoaman asiakaskokemuksen oltava ylivertainen. Ylivertainen ja odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy tarjoamalla jotain sellaista mitä asiakas ei muualta saa tai mihin tämä ole tottunut. Asiakaskokemuksella kilpailuedun rakentaminen vaatii asiakkaan odotukset ylittävää toimintaa koska peruspalvelulla yritys ei erottaudu kilpailijoistaan ja rakenna kilpailuetua. (Löytänä & Korteso 2011, p. 59-61.)

Asiakaskokemuksen perusta muodostuu ydinkokemuksesta. Kaikkein yksinkertaisimmillaan ydinkokemus on asiakkaalle arvon luomista sen tarpeen täyttämisen kautta, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen tarjoaminen voidaan määritellä yrityksen perustehtäväksi. Asiakaskokemuksen

seuraavaa taso on nimeltään laajennettu kokemus. Laajennetussa kokemuksessa yritys tarjoaa ydinkokemuksen lisäksi jotain sellaista, joka lisää joko yrityksen, tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. Esimerkiksi kirjanpitopalveluita tarjoava yritys voi antaa asiakkailleen verokonsultointia ja näin tuoda lisäarvoa asiakkaidensa ydinkokemukseen. Laajennettu kokemus ei kuitenkaan ole vielä odotukset ylittävä kokemus. Odotukset ylittävä kokemus syntyy, kun laajennettuun kokemukseen lisätään odotuksia ylittäviä elementtejä. Odotukset ylittävä kokemus voi olla esimerkiksi henkilökohtainen, räätälöity, yksilöllinen, yllättävä, tunteisiin vetoava ja paljon muuta. Se mitä nämä odotukset ylittävät elementit käytännössä ovat, riippuu toimialasta ja yrityksiltä vaaditaan innovaatiota, kokemusta ja tietoa, että se voi tarjota asiakkailleen odotukset ylittävän asiakaskokemuksen. Taulukkoon 3. on koottu joitain odotukset ylittävän asiakaskokemuksen ulottuvuuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, p. 61-75.)

Taulukko 4. Asiakaskokemuksen ulottuvuudet (Löytänä & Kortesus, 2011).

Asiakaskokemuksen ulottuvuus	Esimerkki
Henkilökohtainen	Huomioi asiakkaan uniikin tilanteen
Oikea-aikainen	Saatavilla tarvittaessa nopeasti ja juuri silloin kun asiakkaalle sopii
Selkeä	Ei aiheuta epävarmuutta ja arvo asiakkaalle on yksinkertaisesti selitettävä
Olennainen	Kokemus vastaa asiakkaan ydintarpeeseen ja kaikkiin toiveisiin
Tunteisiin vetoava	Vaikuttaa myös tunnetasolla
Yllättävä	Yllätykset mahdollistavat odotusten ylittämisen

Löytänä ja Kortesus huomauttavat että tuloksellinen asiakaskokemuksen johtaminen on haastavaa ja vaatii tasapainoilua kannattavien ja ei kannattavien toimintojen välillä. Yrityksen tulee löytää sellaiset kokemukset jotka ovat yrityksen kannalta kannattavia ja jättää pois ne jotka ovat hyödytöntä asiakkaiden ylipalvelua. Asiakkaiden ylipalvelu ei maksa itseään takaisin yritykselle sillä se ei lisää arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus, 2011.)

3.4 Asiakkaan ja yrityksen kohtaamiset

Asiakaskokemukseen vaikuttaa jokainen kohtaaminen yrityksen ja asiakkaan välillä. Kokemus muodostuu jokaisen kohtaamisen onnistumisten mukaan ja näitä kohtaamisia on lähes poikkeuksetta useita. B2B-kauppaa tehtäessä kohtaamiset ovat usein intensiivisempiä kuin kuluttajakaupassa mutta ne voivat olla myös hyvinkin pikaisia, esimerkkinä sähköpostitse tapahtuva markkinointi. Jotta asiakaskokemuksella voidaan rakentaa kilpailuetu, on tiedostettava mitä ovat ne kohtaamiset yrityksen ja asiakkaan välillä, joihin on syytä panostaa koska ne merkitsevät kaikkein eniten asiakkaalle. Korkiakoski ja Gerdt kannustavat tutustumaan asiakkaan ostopolkuun. Sen tarkoituksena on ymmärtää kosketuspisteet ensimmäisestä viimeiseen eli mistä ostoprosessi alkaa, mitä sen aikana tapahtuu ja miten kaupan jälkeen toimitaan. Oletuksena on, että hyviä kokemuksia asiakkailleen tarjoava yritys luo arvoa asiakkaalleen jokaisessa kosketuspisteessä koko ostopolun läpi. (Korkiakoski & Gerdt, 2016.)

Kuviossa 1. esimerkki yrityksen ja asiakkaan kosketuspisteistä. Asiakas on kuvattu toiminnan keskiöön. Keskimmäinen kerros kertoo mihin kosketuspiste yrityksen toiminnoissa sijoittuu. Uloin rengas kuvaa kosketuspistettä. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, p. 75.)



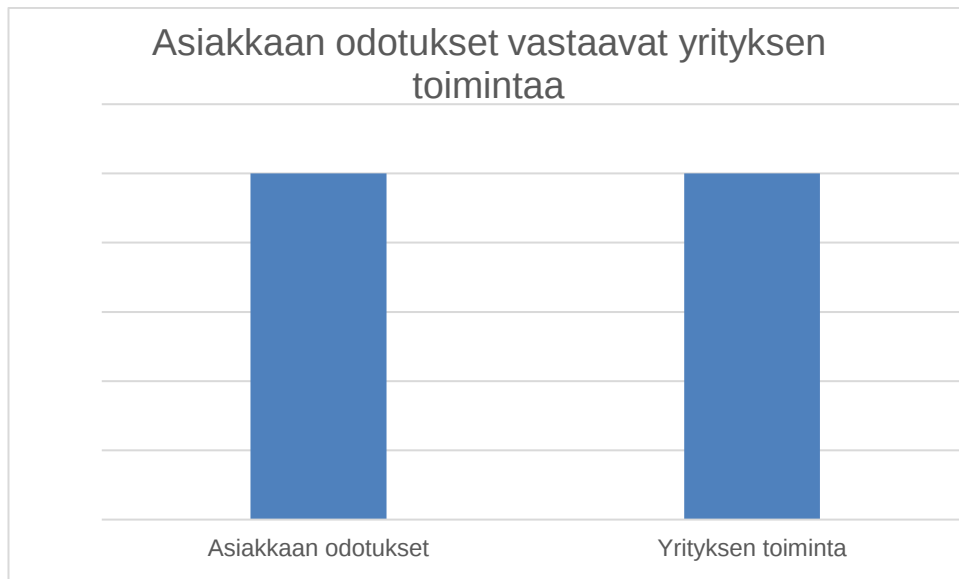
Kuvio 1. Esimerkki asiakkaan ja yrityksen välisistä kosketuspisteistä (Löytänä & Kortesus, 2011).

3.5 Asiakaskokemus ja kilpailuetu

Asiakaskokemuksen johtaminen tulisi olla ennen kaikkea yrityksen strategia, tapa tehdä enemmän liikevaihtoa ja pääoman tuottoa. Asiakaskokemuksen luominen lähtee yrityksen ylimmästä johdosta ja ulottuu koko yrityksen läpi. Löytänä ja Kortesus sanovat, että se on kaikkein tehokkain tapa nousta markkinajohtajaksi ja edelläkävijäksi. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on siis saavuttaa kilpailuetu. Koska saman alan yrityksissä on usein samanlaiset toimintatavat, odottavat myös asiakkaat alalle tyypillistä

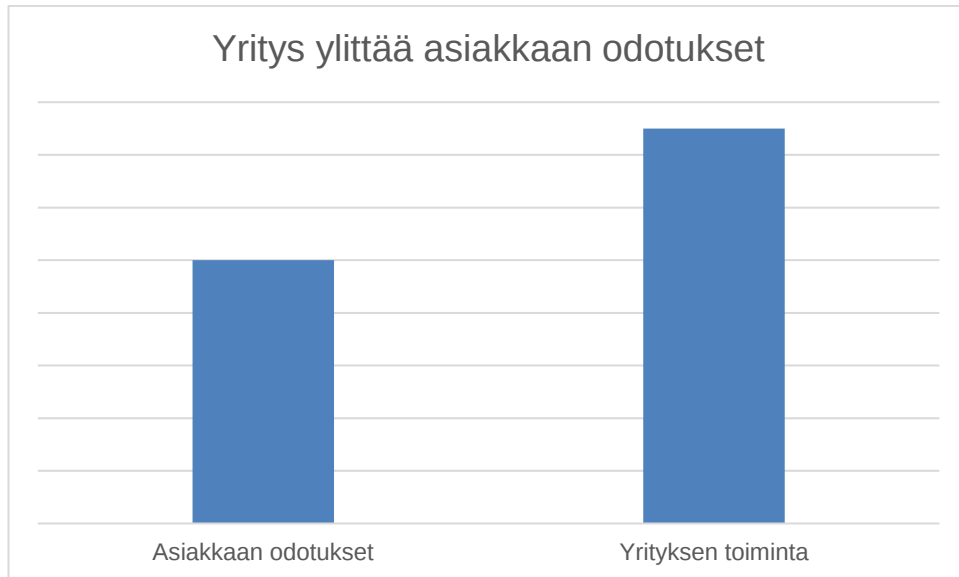
toimintaa. Kuvioissa 2, 3 & 4 havainnollistetaan asiaa yksinkertaisilla pylväsdiagrammeilla. (Löytänä & Kortesus, 2011.)

Kuviossa 2 asiakkaan odotukset ja yrityksen toiminta kohtaavat. Tuloksena on tyytyväinen asiakas koska yritys vastaa asiakkaan odotuksiin. Kun asiakkaan odotukset ja yrityksen toiminta kohtaavat, yritys toimii jotakuinkin yhtä tehokkaasti kuin kilpailijansa. (Löytänä & Kortesus, 2011, p. 161-164.)



Kuvio 2. Asiakkaan odotukset vastaavat yrityksen toimintaa (Löytänä & Kortesus, 2011).

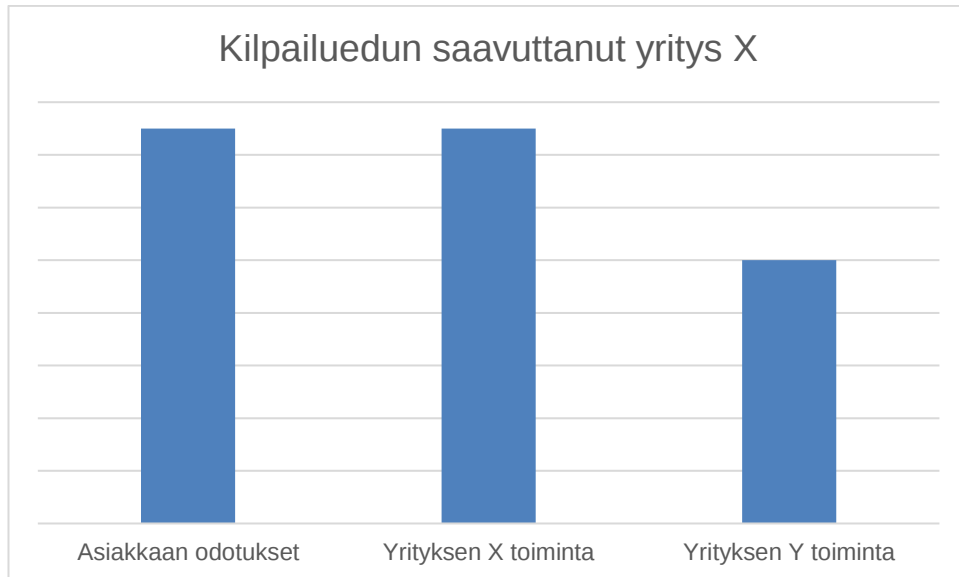
Kuviossa kolme yritys on luonut asiakkaalle jotain sellaista, joka ylittää asiakkaan odotukset. Tuloksena on laadukas asiakaskokemus ja asiakas on riemuissaan. (Löytänä & Kortesus, 2011, p. 161-164.)



Kuviossa 3. Yritys ylittää asiakkaan odotukset (Löytänä & Kortesus, 2011).

Kun yritys ylittää asiakkaan odotukset, asiakas on erityisen tyytyväinen tai jopa riemuissaan yrityksen loistavasta toiminnasta. Tämä johtaa asiakkaan odotuksien nousuun. Ajan myötä erityisen hyvästä toiminnasta tulee asia, johon asiakas kokee olevansa oikeutettu ja jos yritys palaa vanhaan, asiakas pettyy. (Löytänä & Kortesus, 2011, p. 161-164.)

Kuviossa neljä on kuvattu tilanne, jossa yritys X tarjoaa asiakkailleen ylivoimaisen asiakaskokemuksen. Asiakkaiden odotukset alan yrityksiä kohtaan nousevat ja yritys Y ei ole asiakkaiden nousseiden odotusten tasolla. Ollessaan toimija, joka vastaa asiakkaiden kohonneisiin odotuksiin, yritys X toimii alallaan asiakkaiden silmissä paremmin kuin kilpailijansa ja saavuttaa lopulta kilpailuedun. (Löytänä & Kortesus, 2011, p. 161-164.)



Kuvio 4. Kilpailuedun saavuttanut yritys X (Löytänä & Kortesus, 2011).

Kilpailuedun saavuttanut yritys tuntee kilpailuympäristönsä ja on rakentanut siihen sopivan strategian. Kun yritys tunnistaa toimialallaan vallitsevien kilpailutekijöiden voimakkuuden ja tietää mitkä ovat asiakkaiden odotukset alan yrityksiä kohtaan, se voi alkaa kehittämään asiakaskokemustaan sellaiselle tasolle, että se on asiakkaiden silmissä ainutlaatuinen. Koska asiakaskokemukseen perustuva strategia pohjautuu ainutlaatuisuuteen, erilaistumiseen kilpailijoista ja erityisen arvon tuottamiseen asiakkaalle, täytyy sen kehittämisen aina lähteä asiakkaasta. Asiakas tietää omat kokemuksensa kaikkein parhaiten, siksi vain kysymällä asiakkaalta voi ymmärtää mitä asiakas todella tarvitsee, tuntee ja ajattelee. (Porter, 1985, p. 158-187) (Korkiakoski & Gerdt, 2016.)

4. TUTKIMUS

Toimeksiantajana tutkimukselle on Seinäjoella sijaitseva vuonna 2007 toimintansa aloittanut kiintokalusteita tarjoava yritys, Seinäjoen Keittiötukku. Yritys myy kiintokalusteita kuluttajille sekä yrityksille. Yritys ostaa alihankintana kalusteiden komponentit kuten rungot, helat, kaapistojen ovet, liukuovet ym. osat, kokoonpanee ja muokkaa ne asiakkailleen mittatilaustyönä. Yrityksen tärkein tuote on keittiö, joka profiloituu suomalaiseksi tuotteeksi. Yrityksen henkilöstön päivittäiset toimet liittyvät myynnissä työskentelevien myyjien osalta keittiö- ja kalustesuunnitteluun ja tuotannossa työskentelevien puuseppien osalta kalusteiden kokoonpanoon.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan yritysasiakkaiden perustarpeita ja odotuksia. Näitä asioita selvittämällä pyrittiin keräämään sellaista tietoa, mitä voidaan hyödyntää tämän opinnäytetyön tavoitteessa.

4.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna puhelinhaastatteluna.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä eli induktiivista analyysiä. Laadulliselle tutkimukselle yleistä on, että otos on harkinnanvarainen eikä satunnainen. Aineiston hankkiminen tapahtuu useimmiten kyselemällä ja havainnoimalla. Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään sekä ymmärtämään jotain asiaa syvällisemmin, ei tehdä yleistyksiä. (Sirkka Hirsjärvi, 2009)

Jokainen haastateltu edusti toimeksiantajan yritysasiakasta. Haastatteluja varten saatiin toimeksiantajalta 49 yrityksen yhteystiedot. Haastatellut yritykset ovat suurimmaksi osaksi joko rakennusliikkeitä tai remontointiin keskittyneitä yrityksiä. Yhteensä haastatteluja toteutettiin 31 kappaletta. Haastatteluja varten rakennettiin kysymyspohja, joka sisälsi yhteensä viisitoista kysymystä, nämä kysymykset löytyvät tämän työn liite osiosta. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 14 minuuttia. Haastattelu oli kolmiosainen, ensimmäinen osa koski kilpailutusta ja myyntiä, toinen osa koski toimitusta ja kolmas osa kommunikaatiota ja jälkihoitoa.

4.2 Haastattelujen tulokset

Kysytyt kysymykset vaihtelivat hieman haastattelun mukaan. Vastaukset eivät olleet suoraviivaisia kyllä tai ei vastauksia ja siksi johonkin kysymykseen saattoi tulla vastaus jo ennen kuin kysymys ehdittiin kysyä, toisaalta jotkin vastauksista saattoivat antaa mahdollisuuden tarkentavalle kysymykselle.

Tutkimuksen kysymysten voidaan todeta olleen melko helppoja haastateltaville. Kysymyksiin saatiin selkeitä ja yksinkertaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Aiheen kannalta tämä on hyvä asia sillä asiakkaiden ydinkokemus ja siihen liittyvät tarpeet tulivat hyvin esille.

Noin puolessa välissä haastatteluja alettiin kysymään asiakkailta, mitä kautta he olivat tulleet yrityksen asiakkaaksi tai mistä he olivat kuulleet yrityksestä. Kysymys ei ollut alkuperäisissä haastattelukysymyksissä, mutta koska moni kertoi sen omatoimisesti haastattelun ensimmäisessä vaiheessa, joten sitä alettiin kysymään erikseen.

Kilpailutus ja suunnittelu

Suurin osa haastatelluista vastasi kilpailuttavansa 2-3 kalustetoimittajaa. Vastaajat perustelivat lukua alan tuntemuksella ja hintatietoisuudella, eivätkä tästä syystä kokeneet tarpeelliseksi kilpailuttaa useampia kalustetoimittajia.

Vanhat yhteistyökumppanit ja pidemmät suhteet toimijoihin, joiden kanssa asiat ovat sujuneet hyvin nousivat esille kilpailutuksesta kysyttäessä. Luottamuksen merkitys yritysten välillä on ratkaisevassa asemassa.

Kiintokalusteiden laatu koettiin samanlaiseksi tai lähes samanlaiseksi joka paikassa eikä sillä ollut suoranaista vaikutusta kilpailutukseen. Jos rakennettava kohde ei ollut omakotitalo niin laadulta ei vaadittu mitään erityistä, perustaso on riittävän korkea. Sen sijaan hinta ja toimitusvarmuus koettiin tärkeiksi kilpailutuksen kriteereiksi.

Sellaiset rakennusliikkeet, jotka valmistivat myös omakotitaloja, mainitsivat että näihin kohteisiin haettiin usein näyttävämpää tuotetta, jolloin myös oltiin valmiita maksamaan enemmän. Jos rakennuttaja teki jo olemassa oleville loppukäyttäjille omakotitaloa, olivat nämä loppukäyttäjät usein vastuussa kiintokalusteiden hankinnasta.

Suurin hajonta tuli kysymyksessä ”Osallistuttko itse suunnitteluun?” Osa haastatelluista vastasi, että antaa huoneistojen mitat ja jättää loput ammattilaisille eli keittiösuunnittelijoille. Osa taas vastasi, että osallistuu itse mielellään suunnitteluun koska tietää mitä haluaa kohteeseen.

Toimitus

Uudisrakennusten osalta haastatellut vastasivat lähes poikkeuksetta haluavansa kalusteet, riippumatta siitä tulivatko ne osina vai kasattuina, heti pinta-töiden jälkeen työmaalle. Remonttikohteissa asia katsottiin tilanteen mukaan.

Toimitusvarmuuden ja aikataulussa pysymisen tärkeys korostui huomattavan paljon. Yli 80% haastatelluista kertoi, että toimitusvarmuus on heille erittäin tärkeä asia.

Uudisrakennuksien osalta toimitusajankohdasta sopiminen etukäteen koettiin hankalaksi koska sisälle asennettavien kalusteiden tarve on riippuvainen rakennuksen etenemisestä. Koska suunnitelmat tehdään aikaisessa vaiheessa, toimitus sovitaan jälkikäteen rakennuksen etenemisen mukaan. Yleensä noin kuukauden varoitusajalla.

Se että halusivatko asiakkaat kalusteet kasattuina vai osina riippui todennäköisesti vain yrityksen toimintatavoista tai siitä miten kiireinen ja millainen projekti asiakkaalla oli käynnissä, sillä mitään erityistä kaavaa ei havaittu tämän asian suhteen. Poikkeuksena kokoluokaltaan kaikkein suurimmat asiakkaat, jotka halusivat kalusteet useimmiten osina.

Kommunikaatio ja jälkihoito

Kommunikaatio koettiin helpoimmaksi sähköpostin sekä puhelimen välityksellä. Tärkeäksi koettiin myös se, että tapaamiset saatiin järjestettyä nopealla aikataululla.

Arvokkaaksi asiaksi koettiin se, että toimeksiantajalta saa nopealla aikataululla esimerkiksi vuosikorjauksiin tarvittavia asioita, kuten yksittäinen kaapinovi, koska toimeksiantajan varastosta löytyy kaikki tarpeellinen.

Kun haastattelut etenivät, moni haastatelluista kertoi jossain kohdassa haastattelun aikana ensimmäisestä ostostaan tai miten päättyi asiakkaaksi, tätä alettiin myös erikseen kysymään noin puolessa välissä haastatteluja. Noin kolmannes niistä haastatelluista,

joilta tätä kysyttiin, oli kuullut yrityksestä tai päätyntä asiakkaaksi suosittelujen kautta. Loput olivat löytäneet yrityksen verkosta tai eivät osanneet sanoa.

Erityishuomiona liikkeen sijainti koettiin lähtökohtaisesti hyväksi. Liikkeen pihaan on mahdollista ajaa isommallakin autolla ja kulkuyhteydet kuten keskustan ja liikkeen ohi kulkeva kantatie 66 mahdollistaa helpon kulun liikkeeseen.

4.3 Kehitysehdotukset

Haastatteluja analysoimalla voidaan todeta, että hyvässä kalustesuunnitelmassa on otettu ennen kaikkea tila huomioon, jolloin pienempään huoneeseenkin saadaan kompakti ja näyttävä keittiö tai säilytysratkaisu. Mainitsemisen arvoista on myös se, että itse tuotteen asentaminen on tärkeää olla yksinkertainen homma, mikäli siihen voi suunnitteluvaiheessa vaikuttaa. Selkeät asennuskuvat ja mahdollinen konsultointi esimerkiksi puhelimitse ovat tärkeässä asemassa asennuksen helppouden kanssa.

Tarjous toivottiin saapuvaksi niin nopeasti kuin mahdollista, joten siihen on syytä panostaa. Haastatellut odottivat keskimäärin tarjousta noin viikon sisällä. Vaikka tarjous toivottiin nopeasti, uudisrakennuskohteissa toimitus ei ollut lähelläkään tarjouksen tekemisen ajankohtaa. Toimitukseen liittyvissä kysymyksissä tuli esille, että uudisrakennuskohteissa meni poikkeuksetta pitkä aika siihen ajankohtaan, kun toimitukset alkoivat ja usein puhuttiin kuukausista.

Erityishuomiona, jos remontista vastasi esimerkiksi vesivahinkoihin erikoistunut rakennusliike, saattoi mukana projektissa olla myös vakuutusyhtiö. Tällaisissa tapauksissa aikataulu asian suhteen on usein todella kiireinen. Tällaisille asiakkaille nopeus on kaikki kaikessa ja heidät välittömästi palvelemalla voi saavuttaa erittäin kannattavia asiakkuuksia.

Haastatteluja tehtäessä huomattiin, että lähes jokaisella haastatellulla oli pääsääntöisesti oma yhteyshenkilö, jonka kanssa he asioivat toimeksiantajayrityksessä. Tämän tyyppinen henkilökohtainen palvelu on arvokasta asiakkaalle. Luottamus syntyy pitkän yhteistyön tuloksena.

Toimituksen ajankohdasta etukäteen sopiminen on suuressa osassa kohteita vaikeaa, useimmiten viikon tarkkuudella sovittu toimitus vaatii tehokasta kommunikaatiota asiakkaan kanssa. Toimitusvarmuuden noustessa haastatteluissa tärkeäksi seikaksi,

vaaditaan toimeksiantajan osalta joustavuutta, jotta asiakas saa tuotteensa juuri silloin kun heille parhaiten sopii.

Joustavuus toimituksen suhteen on todella tärkeää myös siksi että, yritysasiakas, joka rakentaa esimerkiksi rivitaloa voi suunnitteluvaiheessa tarvita kalusteet vasta neljän kuukauden kuluttua. Rakennustyömaiden luonteen vuoksi hänen voi olla mahdoton tietää edes sopivaa viikkoa toimitukselle ennen kuin toimitukseen on noin kuukausi. Asiakas ottaa todennäköisesti kaiken tilan vastaan mikä hänelle annetaan toimituksen joustavuuden suhteen. Oikealla toteutuksella, tällainen joustavuus voi johtaa jopa kilpailuetuun. Pienemmän yrityksen, jonka tuotanto sijaitsee samassa kaupungissa rakennettavan kohteen kanssa, on paljon todennäköisempää ja tehokkaampaa toimia tällä tavoin joustavammin kuin mihin esimerkiksi suuret valtakunnalliset kilpailijat pystyvät. Tästä kannattaa ottaa kaikki irti.

Opiskelemalla asiakkaan toimintatavat, kuuntelemalla näiden tarpeet ja toiveet, synkronoimalla tuotanto arvioituihin toimitusaikoihin sekä olemalla joustava muuttuvissa tarpeissa aikatauluun liittyen, luodaan varmasti sellaista arvoa mitä rakennusosalalla haetaan. Asiakkaalla on todennäköisesti rakennettavan kohteen osalta niin paljon eri asioita mietittävänä, että kannattaa pyrkiä toimintatapoihin, joilla pyritään tekemään kaikki mahdollisimman helpoksi asiakkaalle.

Asiakas kannattaa ottaa reilusti mukaan suunnitteluprosessiin, jos hänellä on vähänkään halua siihen. Toisaalta taas osa asiakkaista mieluummin totesi jättävänsä suunnittelun ammattilaisille ja tutustuu suunnitelmaan vasta jälkeenpäin. Jos asiakasta ei tunne vielä tarpeeksi hyvin, kannattaa kysyä miten paljon hän haluaa ottaa osaa suunnitteluun ja selvittää tälle, miten hän voi osallistua prosessiin.

Jos asiakas ei osallistu suunnitteluun voi olla järkevää käyttää asiakkaan ostohistoriaa antamaan oikeaa suuntaa siihen, mitä hän yleensä toivoo suunnitelmalta. Tämä voi vaatia hieman lisätyötä mutta jos suunnitelman saa näin kerralla hyväksi, voidaan säästää myyjän aikaa pitkällä tähtäimellä ja luoda asiakkaalle tunne heidän tarpeensa ennalta tuntevasta yrityksestä. Hyvän kalustesuunnitelman ydin on toimiva, näyttävä kokonaisuus, joka on yksinkertainen asentaa.

Yrityksen kannattaa miettiä tarkkaan, millaisia asiakkaita he milloinkin palvelevat. Asiakkaiden segmentointi auttaa ymmärtämään miten erilaisia asiakkaita yrityksellä on, tämän kautta voidaan myös tunnistaa tärkeimmät asiakasryhmät, joihin voi olla syytä käyttää kaikkein eniten resursseja. Kysymyksillä kuten ”Mitä kautta asiakkaat ovat

päätyneet liikkeeseen? Mitä tämän kanavan kautta tulleet asiakkaat viimeksi tarvitsivat/odottivat yritykseltä? Millaisia kohteita tämänkaltaiset asiakkaat yleensä rakentavat, entä mitä tällaisiin kohteisiin yleensä tarvitaan? Menevätkö asunnot myyntiin vai vuokralle? Onko kyseessä remontti?” voidaan rakentaa valmiita toimintamalleja helpottamaan myyntiä sekä vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Segmentointi voi säästää myös työtunteja niin toimeksiantajalta kuin asiakkaaltakin. Säästämällä asiakkaan aikaa nousee taas askeleen verran asiakaskokemuksessa.

Sujuvan ja nopean kommunikaation tärkeyttä ei voi korostaa, kun toimitaan rakennusalan jatkuvasti elävässä ympäristössä.

Jälkihoito tarjoaa isoja mahdollisuuksia kehittyä ja luoda hyvä asiakaskokemus, tässä on tärkeää hyödyntää myymälän ja tuotannon samaa osoitetta. Kaikki kontakti asiakkaaseen kaupan jälkeen on ehdottoman tärkeää. Kontakti voi olla esimerkiksi opastusta tai vuosihuoltoon liittyvää lisämyyntiä. Kaupan jälkeen jatkuvasta yhteydenpidosta kannattaa myös kertoa asiakkaille, että he ymmärtävät olevansa tärkeitä myös sen jälkeen, kun lasku on maksettu.

Vaikka haastatellut eivät erityisesti painottaneet kaipaavansa kaupan jälkeistä jälkihoitoa, kannattaa sitä silti harkita. Puhelinsoitto asiakkaalle tai käynti kohteessa toteutuneen kaupan jälkeen, mahdollistaa yhden ylimääräisen kosketuspisteen asiakkaan ja yrityksen välillä. Tätä kosketuspistettä voidaan hyödyntää esimerkiksi jälkimarkkinoinnissa sekä asiakaspalautteen keräämisessä. Kun tämä kosketuspiste hyödynnetään oikein, pystytään osoittamaan asiakkaalle vielä kerran, että tästä välitetään. Tämä on myös erinomainen keino kerätä sellaista informaatiota, jota ei muuten ehkä saataisi tietää. Samalla voidaan varmistaa, että kaikki meni tavoitellun mukaisesti.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa toimeksiantajaa paremman asiakaskokemuksen luomisessa. Kun työtä alettiin tekemään, tiedettiin ainoastaan, että yritysasiakkaat ovat työn keskiössä. Vasta kun kirjallisuutta ja aihetta alettiin pohtimaan tarkemmin, päätettiin että asiakaskokemuksen kehittäminen on se asia mihin toimeksiantaja haluaa vastauksia. Toimeksiantajayritys, Seinäjoen Keittiötukku on kotimainen, yrittäjävetoinen pk-yritys. Tämän tyyppisille ja kokoisille, rakennusalaalla toimiville yrityksille tyytyväiset asiakkaat ovat ehdoton elinehto. Yrityksen strategiaan onkin kirjattu asiakaslähtöisyys, joten asiakaskokemuksen kehittämistä voidaan pitää luontaisena suuntana kohti kilpailukykyisempää yritystoimintaa.

Huomion arvoinen asia on se, että Seinäjoen Keittiötukku on saanut tunnustuksen tyytyväisistä asiakkaista vuonna 2017, kun alueella tutkittiin kiintokalusteita tarjoavia yrityksiä, joten voidaan olettaa yrityksen asiakastyytyväisyyden olevan korkea jo nyt. Asiakaskokemuksen kehittämiseen yritys ei kuitenkaan vielä tietoisesti ole panostanut. Toinen ajankohtainen asia liittyen toimeksiantajaan, Seinäjoella, missä toimeksiantajayritys sijaitsee, rakennetaan tällä hetkellä paljon. Kaupunki kasvaa kokoa niin reunoilla kuin keskustassakin. Uudisrakennuskohteita on paljon. Opinnäytettä tehdessäni pääsin itse työskentelemään toimeksiantajayrityksessä ja pääsin näkemään myös käytännön tasolla asioita, joista kirjoitin tässä opinnäytetyössä.

Oma näkemykseni työn tavoitteessa onnistumisesta riippuu paljon siitä mihin tulokset johtavat käytännön tasolla. Tutkimustuloksissa todettiin paljon yleisluonnollisia asioita, jotka eivät sinänsä tarkoita mitään ennen kuin niitä hyödynnetään. Toisaalta asiakaskokemusta rakennettaessa tärkeää on ymmärtää tämän hetkinen kokemuksen taso, mitä asiakkaat odottavat ja mihin he ovat tottuneet, sitä kautta voidaan alkaa rakentamaan odotukset ylittävää asiakaskokemusta. Tämä vaatii yritykseltä kykyä innovoida ja sitoutumista strategisella tasolla.

Tämän työn teoriakappaleiden tärkein kiteytys on, että yritys, joka erilaistuu erityisen hyvällä asiakaskokemuksella, luo hyvin suurella todennäköisyydellä kilpailuedun, jota ei voi kopioida. Kun tähän lisätään se tosiasia, että toimeksiantaja työskentelee alalla, jossa asiakaskokemuksen strateginen potentiaali voidaan nähdä korkeana, on asiakaskokemuksen kehittäminen varmasti hyvä suunta Seinäjoen Keittiötukulle.

Alla oleviin taulukkoihin 5. ja 6. on koottu 18 tutkimuksessa ilmennyttä odotusta ja asiakkaille tärkeää asiaa. Näiden asioiden voidaan todeta olevan hyvin tärkeitä toimeksiantajan tarjoaman asiakaskokemuksen kannalta.

Taulukko 5. Asiakkaiden odotuksia ja arvostamia asioita kilpailutuksen, myynnin sekä tarjouksen osalta.

Kilpailutuksen kriteereitä	Myynti/suunnittelu	Tarjous asiakkaalle
Hinta	Laadukas suunnitelma	Nopeasti
Aiemmat kokemukset	Henkilökohtainen palvelu	Eritellyt tuotteet
Luottamus yritysten välillä	Toimiva henkilökemia	Selkeä

Taulukko 6. Asiakkaiden odotuksia ja arvostamia asioita toimituksen, kommunikaation ja muita huomioita

Toimitus	Kommunikaatio	Muuta
Joustava	Puhelimitse	Maine on tärkeä
Oikea-aikainen	Tärkeät asiat sähköpostilla	Segmenttien pienet erot huomioon
Varma	Tehokas, tavoitettava	Jälkihoito tarjoaa mahdollisuuksia

Seinäjoen Keittiötukun asiakkaiden mukaan ylläolevien taulukoiden kahdeksantoista asiaa ovat keskittymisen arvoisia asioita ja tarjoavat yritykselle varmasti hyvän lähtöasetelman asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

LÄHDELUETTELO

- Crandell, C., 2013. *Customer Experience: Is it The Chicken or Egg?*, s.l.: s.n.
- Inc, W., 2019.. *Competitiveness.*, s.l.: s.n.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B., 2016. *Ylivoimainen Asiakaskokemus.* s.l.:Alma Talent Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K., 2011. *Asiakaskokemus.* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Moon, Y., 2010. *Different.* s.l.:Crown Business.
- Multidisciplinary European Research Institute Graz, 2009. *Liiketoimintatason strategia,* Graz: s.n.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H., 1999. *The Experience Economy.* Ensimmäinen painos toim. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E., 1980. *Competitive Strategy.* s.l.:The Free Press.
- Porter, M. E., 1985. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance.* Espoo: Amer Yhtymä Oy Weilin + Göös.
- Priority Metrics Group, 2016. *6 Ways to Differentiate Your Business from the Competition,* s.l.: s.n.
- Sirkka Hirsjärvi, P. R. P. S., 2009. *Tutki ja Kirjoita.* s.l.:Tammi.
- Sugars, B., 2008. *Differentiating Your Business,* s.l.: s.n.
- Temkin Group, LLC, 2018. *ROI of Customer Experience, 2018,* s.l.: s.n.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kilpailutukseen ja suunnitteluun liittyvät kysymykset

- Montako yritystä arviolta kilpailutatte, kun valitsette kalustetoimittajan?
- Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit, jotka kilpailutuksessa otatte huomioon?
- Jos ajatellaan tuotteiden laatua, miten sen merkitys korostuu kilpailutuksessa?
- Onko toimeksiantajan laatu se mitä odotatte?
- Muuttuuko kilpailutuksen periaatteet kalustetoimittajan osalta, jos rakennettava kohde on erilainen? Esimerkiksi rivitalo, pienkerrostalo jne.
- Paljonko osallistutte itse kalusteiden sijoittamiseen ja suunnitteluun?
- Millainen on onnistunut keittiö- ja kalustesuunnittelu?
- Millaisella aikataululla toivotte saavanne tarjouksen?

Toimitukseen liittyvät kysymykset

- Jos ajatellaan rakennuksen valmistumista, mikä on ihanteellinen aikataulu tai hetki kalusteiden saapumiselle? Otatteko kalusteet useammin kasattuina vai osina?
- Mikä on paras mahdollinen tapa teidän näkökulmasta saada kalusteet keskeneräiselle rakennustyömaalle? Tuleeko mieleen jotain esimerkkiä hyvästä tai huonosta kokemuksesta?
- Onko jotain sellaista mitä toivoisitte toimitukseen liittyen?

Kommunikaatioon ja jälkihoitoon liittyvät kysymykset

- Miten helpoksi koette kommunikoinnin toimeksiantaja yritykseen?
- Mikä on se tapa, jolla toivotte saada kommunikoida toimeksiantajan kanssa?
- Millaista jälkihoitoa toivoisitte saavanne kalustetoimituksen jälkeen? Esimerkiksi tarkastuskäyntiä tai soittoa?

Kuinka usein koette tekevänne reklamaatioita ja miten hyvin toimeksiantaja on onnistunut niiden hoidossa?