

Asiaksläheisen toiminnan keinot asiakassitouttamisessa

Marika Tuomainen



| | |
|--|--|
| Tekijä(t) Marika Tuomainen | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakasläheisen toiminnan keinot asiakassitouttamisessa | Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 2 |
| <p>Tämä opinnäytetyö on tehty Sweco Asiantuntijapalvelut Oy:n toimeksiantona. Sweco toimii rakennetun ympäristön ja teollisuuden asiantuntijana. Sweco tarjoaa asiakkailleen rakennetekniikan, talotekniikan, teollisuuden sekä ympäristö- ja yhdyskuntatekniikan aloilta asiantuntijapalveluita. Opinnäytetyöni on kohdennettu Sweco Asiantuntijapalvelut Oy:n taloyhtiöpalveluihin. Tarkennettuna taloyhtiöpalveluiden osastopäälliköille ja taloyhtiöhankkeisiin, jolloin asiakkaina ovat isännöitsijät ja taloyhtiöiden hallitukset.</p> <p>Opinnäytetyöni teoriaosuudessa tarkastellaan asiakasläheisen toimintatavan hyötyjä pitempiaikaisempiin hankkeisiin sekä asiakassitouttamiseen. Teoriaosuudessa kuvaan erilaisia keinoja asiakasläheisyyden ylläpitämiseksi sekä miten asiakassitouttamista on mahdollista ylläpitää. Teoriaosuudessa käydään läpi asiakasläheisyyttä erilaisista näkökulmista sekä keinoja asiakasläheisyyden saavuttamiseen. Asiakassitouttamisen osalta käydään läpi kontaktipisteitä sekä johdon, että esimiesten vaikutusta henkilöstön motivaatioon.</p> <p>Työn empiiriseen osuuteen haastattelin Sweco Asiantuntijapalvelut Oy:n taloyhtiöpalveluiden osastopäälliköitä. Haastattelut suoritin käyttämällä arvostavan haastattelun mallia, jossa ei niinkään esitetä suoria kysymyksiä, vaan haastattelut ovat vuorovaikutteisia. Haastatteluissa keskityttiin positiivisiin asiakaskohtaamisiin ja sen tuomiin positiivisiin mahdollisuuksiin. Haastattelut suoritettiin Teams-videopalaverina olosuhteiden pakosta.</p> <p>Haastatteluista kävi ilmi, että asiakasläheisyys on läsnä Swecon henkilöstön päivittäisessä työskentelyssä. Heillä on paljon hyviä tapoja sitouttaa asiakasta ja pitää oma henkilöstönsä motivoituneena. Pohdinnassa tarkastelen haastattelujen tuloksia ja heidän toimintaansa asiakasläheisyyden kannalta.</p> | |
| Asiasanat Asiakasläheisyys, asiakassitouttaminen, asiakaspalvelu | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Toimeksiantajan kuvaus | 1 |
| 1.2 | Asiakkaana isännöitsijä | 3 |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne..... | 4 |
| 2 | Customer intimacy eli asiakasläheisyys | 5 |
| 2.1 | Arvosuuntana asiakasläheisyys ja tuotetun arvon mittaaminen | 7 |
| 2.2 | Vaihtoehtoja asiakasläheisyyden ylläpitämiseksi..... | 10 |
| 2.2.1 | Asiakasläheisyyttä tapahtumien ja tapaamisten avulla | 10 |
| 2.2.2 | Asiakasläheisyyttä digitaalisesti | 11 |
| 2.3 | Verkostoituminen osana asiakasläheisyyttä | 12 |
| 3 | Tavoitteena sitoutuneet asiakkaat | 15 |
| 3.1 | Kontaktipisteet | 17 |
| 3.2 | Asiakassitouttaminen | 18 |
| 4 | Tulokset ja tulosten pohdinta | 22 |
| 4.1 | Aihealueena positiivinen kokemus | 22 |
| 4.2 | Positiivisen aiheen käsittelyä | 24 |
| 4.3 | Organisaation kehityskohteet ja näkymät viiden vuoden päähän..... | 25 |
| 4.4 | Kolme toivetta tulevaisuudelle | 26 |
| 5 | Pohdinta..... | 27 |
| 5.1 | Johtopäätökset..... | 27 |
| 5.2 | Työn luotettavuus ja oman oppimisen arviointi | 32 |
| | Lähteet | 34 |
| | Liitteet..... | 37 |
| | Liite 1. Saate ja saateen liite | 37 |

1 Johdanto

Nykyajan markkinoilla yrityksillä on koko ajan enemmän ja enemmän paineita kasvaa ja kehittyä. Markkinoiden jatkuva muutos ja teknologian kehittyminen tekevät kilpailusta haastavaa. Toimintojen ollessa jatkuvassa murroksessa ja järjestelmien koko ajan kehittyessä, on yritysten kehitettävä myös asiakaskohtaamisiaan. Asiakkaat ja asiakassuhteiden ylläpitäminen koetaan koko ajan merkittävämmäksi. Asiakaskeskeisyys, asiakaslähtöisyys tai asiakassitouttaminen ovat käsitteinä tuttuja monellekin, mutta niitäkin pitää kehittää.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Sweco Asiantuntijapalvelut Oy. Tutkittavana on osastopäälliköiden toiminta asiakasläheisyyden ylläpitämisessä ja sen vaikutuksesta asiakassitouttamiseen. Yleispätevän ohjeistuksen tekeminen tällaisiin tilanteisiin on haastavaa ihmisten erilaisuuden vuoksi. Siksi haluttiin tutkia yrityksen osastopäälliköiden toimintatapoja näissä tilanteissa. Jotta Sweco Asiantuntijapalvelut Oy:n asiantuntijat voivat toimia yhtiön arvojen ja strategian mukaisesti, heidän pitää ymmärtää, mitä asiakasläheisyydellä tarkoitetaan. Asiakaslähtöinen toiminta on eri asia kuin asiakasläheinen toiminta. Tämän eron ymmärtäminen ja sisäistäminen vaikuttavat asiantuntijoiden toimintaan ja asiakasläheisen toiminnan ylläpitämiseen.

Tutkimustavoitteena on löytää hyviä käytännön läheisiä toimintatapoja tai -malleja asiakasläheisen toimintamallin hyödyntämiselle. Tutkimalla osastopäälliköiden erilaisia toimintatapoja, pyrittiin löytämään niistä niin sanotusti parhaita puolia, joita voisi tuoda kaikkien osastopäälliköiden tietoon. Tarkoituksena on tuoda myös esille, miten asiakasläheinen toimintatapa sitouttaa asiakasta, sekä miten sitä voidaan ylläpitää. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole vähentää automaation tai automatisoinnin merkitystä asiakaspalvelutyössä tai raportoinnissa, vaan korostaa asiakkaan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä.

1.1 Toimeksiantajan kuvaus

Sweco toimii rakennetun ympäristön ja teollisuuden asiantuntijana, joka suunnittelee tulevaisuuden kaupunkeja ja kestävämpää yhteiskuntaa. Toimeksiantajasta käytetään tässä työssä lyhennettä Sweco. Sweco on kansainvälinen yritys ja työllistää maailmanlaajuisesti yhteensä noin 16 000 henkeä ja liikevaihto on noin 1,8 miljardia euroa. Suomessa Sweco työllistää noin 2 400 henkeä. Swecon toimintaa johdetaan kahdeksan liiketoiminta-alueen kautta, joita ovat Sweco Sweden, Sweco Norway, Sweco Finland, Sweco Denmark, Sweco Netherlands, Sweco Belgium, Sweco Germany & Central Europe ja Sweco United Kingdom. (Sweco 2019.)

Sweco tarjoaa asiakkailleen rakennetekniikan, talotekniikan, teollisuuden sekä ympäristö- ja yhdyskuntatekniikan aloilta asiantuntijapalveluita. Sweco tarjoaa asiakkailleen myös projektinjohto- ja rakennuttamispalveluita sekä arkkitehtisuunnittelua. Swecolla on monipuolista ja vahvaa osaamista, laaja asiakaskunta ja Swecon ammattitaitoinen palvelu on tiedostettu markkinoilla. Sweco toteuttaaakin laajamittaisia vientihankkeita kaikkialla maailmassa. Sweco on viime vuosien aikana laajentanut toimintaansa ja erilaisten yritysostojen myötä Swecon toiminta on hajautetumpaa kuin ennen. Hajautettu liiketoimintamalli perustuu sekä asiakasläheisyyteen, että heidän asiantuntijoidensa syvälliseen ymmärrykseen asiakkaiden liiketoimintamalleista. (Sweco 2019.)

Asiakasläheisyyden merkitys on Swecolle erittäin tärkeä. Yhtiön strategiaankin on kirjattu, miten heidän asiantuntijoillansa on syvempää ymmärrystä heidän asiakkaistaan. Yhtiön strategiassa on tuotu esille se, että he ovat sitoutunut kumppani, joka luo asiakkailleensa lisäarvoa. Tällöin on tärkeää, että asiantuntijat ymmärtävät, mitä asiakasläheisyys on ja miten erilaisilla toimenpiteillä asiakasläheisyyttä pidetään yllä. (Sweco 2019)

Toiminta rajattiin Swecon taloyhtiöpalveluihin, jolloin asiakkaina toimivat isännöitsijät. Asiakasläheinen toiminta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja asiakassitouttamiseen vahvasti. Pitkien ja laadukkaiden asiakassuhteiden ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehitystyötä, kuin myös henkilöstön toimintamallien päivittämistä ja muokkaamista. Yhteistyön tulee vastata niin asiakkaan tavoitteisiin, kuin myös Swecon tavoitteisiin. Isännöitsijät ottavat usein ulkopuolisen toimijan, kuten Sweco, mukaan hankesuunnitteluun. Swecon tavoitteena on päästä mukaan hankkeen kaikkiin vaiheisiin, hankesuunnittelusta toteutukseen, sillä on mahdollista, että jokainen vaihe kilpailutetaan erikseen. Näin vältettäisiin ongelmat, jotka syntyvät siitä, että jokainen osa-alue tilataan esimerkiksi hinta edellä, eikä katsoa kokonaisuutta pidemmällä aikavälillä. Kuvassa 1 on näytetty hankesuunnittelun sijoittuminen urakan vaiheisiin, sekä miten monta eri vaihetta yhdessä urakassa yleensä on. Urakan suorittaminen alusta loppuun yhden konsultin kanssa olisi varmasti myös isännöitsijälle helpompaa.



Kuva 1. Hankkeen vaiheet ja tarkoitus (Sweco 2019)

1.2 Asiakkaana isännöitsijä

Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2017 noin 1 200 yritystä, joiden päätoimiala oli kiinteistöjen isännöinti. Päätoimisia isännöitsijöitä oli noin 2 500 henkilöä ja ala työllistää noin 5 000 ammattilaista. Noin 50 000 taloyhtiötä ostaa isännöintipalvelua ja isännöinti on vuosittain mukana noin 7 miljardin euron hankinnoissa. (Isännöintiliitto 2018a.)

Isännöitsijän työtehtäviä tarkastellaan ydinosaamisen kautta. Isännöinti on erilaisten palveluiden hankkimista taloyhtiölle, asiakkaiden palvelemista, lainsäädännön osaamista ja pitkäjänteistä strategista suunnittelua. Isännöitsijät hankkivat taloyhtiöille palvelut ja mitä laajempi isännöitsijän verkosto on, sitä laajemmat ja paremmat palvelut taloyhtiön on mahdollista saada. Isännöitsijöiden kokemus ja asiantuntemus auttavat hallitusta ja osakkaita päätöksenteossa erilaisissa urakoissa, mitä taloyhtiöihin tulee. (Isännöintiliitto 2018a.)

Jokaisessa taloyhtiössä pitää olla hallitus. Taloyhtiön yhtiökokouksessa päätetään taloyhtiölle hallitus ja taloyhtiön hallituksen tehtävänä on selvittää, miten osakkaat haluavat kehittää omaisuuttaan. Taloyhtiön hallituksessa vaikutetaan taloyhtiön asioiden hoitamiseen, asukasviihtyvyyteen ja omaisuuden arvoon. Taloyhtiön hallitus toimii osakkaidensa edustajana. Osakkaille ja asukkaille tehdään kysely ja taloyhtiön hallituksen pitää selvittää osakkaille ja asukkaille, mitä he haluavat taloyhtiöltään heidän vastausten perusteella. Taloyhtiön hallitus huolehtii hallinnosta, kiinteistön ja rakennusten hoidosta sekä muusta taloyhtiöön liittyvästä toiminnosta. Hallitus on vastuussa myös talouden valvonnasta ja tiedon kulusta osakkaille ja asukkaille. Hallitus toimii koko taloyhtiön puolesta ja heidän pitää tarkastella tilanteita vähintään viiden vuoden päähän. Hallituksen päätökset tehdään äänestämällä. Hallituksen jäsen edustaa kaikkia taloyhtiön osakkaita ja asukkaita, jolloin voi olla mahdollista, että hän joutuu toimimaan oman henkilökohtaisen etunsa vastaisesti. (Isännöintiliitto 2018b.)

Isännöitsijöiden asiakkaita ovat taloyhtiöt ja taloyhtiöissä päätöksen tekee hallitus. Hallituksen tavoitteiden mukaisesti isännöitsijä johtaa taloyhtiötä. Isännöitsijöiden tehtävänä on myös varmistaa, että taloyhtiöiden päätökset ovat lainmukaisia. Isännöitsijöiden lainsäädännöllinen osaaminen koostuu yleensä joko omasta perustietämyksestä tai lakiasiantuntijoiden käyttämisestä. Isännöitsijät koordinoivat useiden asiantuntijoiden töitä, jotta heidän asiakkaansa voivat nauttia valmiista ja hyvästä palvelusta. Isännöitsijöiden roolit ovat koko ajan kasvamassa, sillä asuinrakennuskanta vanhenee ja isännöitsijöiltä halutaan

koko ajan uusia palveluja. Tämä tarkoittaa isännöitsijöille laajempaa asiakaskuntaa, jolloin palveluiden tarve kasvaa. Tämä luo tarpeen laajemmille ja laadukkaammille kontakteille sekä yhteistyökumppaneille. Isännöitsijöiden työaika jaetaan suurin piirtein seuraavanlaisesti: 70 % asiakkaille tuotettavat palvelut, joka sisältää esimerkiksi korjaushankkeet tai palveluiden hankinnat, 30 % asiakaspalvelua ja 10 % työnantajan sisäisiä tehtäviä. (Isännöinti 2018c.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu niin, että aluksi on teoriaosuus, jossa käydään läpi asiakasläheisyyden merkitystä yritykselle ja yritysten väliselle yhteistyölle. Teoriaosuudessa tuodaan esille erilaisia vaihtoehtoja asiakasläheisyyden ylläpitämiseksi ja käydään läpi verkostoitumista osana asiakasläheisyyttä. Sen jälkeen käsitellään asiakkaan sitouttamista ja asiakkaan kontaktipisteitä yrityksen ja asiakkaan välisessä kanssakäymisessä.

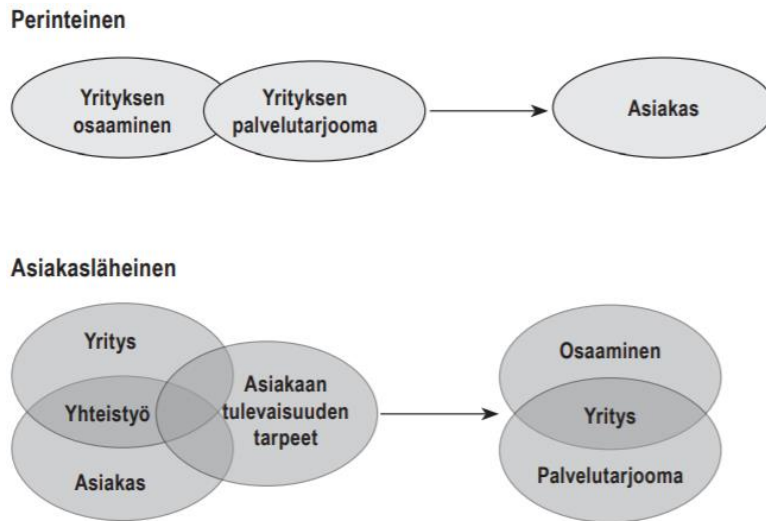
Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, johon haastatellaan Swecon taloyhtiöpalveluiden osastopäälliköitä. Osastopäälliköt kutsuvat haastatteluissa itseään projektipäälliköiksi ja tätä titteliä heistä käytetään työssä tästä eteenpäin. Haastattelujen tarkoituksena on kartoittaa projektipäälliköiden toimintatapoja asiakaskohtaamisissa tai -tapaamisissa. Haastattelujen avulla pyritään kartoittamaan toimivia toimintamalleja sekä tarpeen mukaan kehittämään jo olemassa olevia toimintatapoja. Haastattelujen avulla tarkoituksena on lisäksi kartoittaa projektipäälliköiden tietämystä asiakasläheisyydestä ja sitä, miten he hyödyntävät asiakasläheisyyttä osana jokapäiväistä työtään.

Haastattelut tehtiin Teams-videopalaverina vallitsevan koronatilanteen vuoksi ja haastattelun muotona käytettiin arvostavaa haastattelua. Arvostavassa haastattelumuodossa panostetaan positiiviseen ajatteluun ja positiiviseen ytimeen. Kysymyksien avulla pyrittiin selvittämään positiivisia ajatuksia ja mahdollisuuksia työtilanteista, kollegoista sekä tulevaisuuden näkymistä. Haastatteluissa oli kolme aihealuetta, positiivinen asiakaskokemus, valitun myönteisen aihealueen läpikäymistä sekä yhteenveto ja organisaation tulevaisuus. Lopuksi pyysin haastateltavia kertomaan kolme toivetta tulevaisuudelle. Saate ja aihealueet löytyvät liitteestä 1.

2 Customer intimacy eli asiakasläheisyys

Asiakasläheisyys on sitä, että tehdään datan luomien tietojen avulla luovia ratkaisuja. Digitaalisesti yritykset pystyvät toimimaan asiakasläheisesti koko ajan. Asiakasläheisyys on markkinointistrategia, jolla yritys lähestyy asiakastaan. Asiakasläheisyyden etuihin luetaan mukaan räätälöidymmät ongelmanratkaisut, tuotteita mukautetaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin sekä asiakasuskollisuus on korkeampaa. (Businessdictionary 2019). Asiakasläheisyys on mittari siitä, kuinka tiedät ja sopeudut asiakkaidesi tarpeisiin ja arvoihin. Asiakasläheisyyttä voidaan myös kuvata kaksisuuntaiseksi vuorovaikuttamiseksi. (Greene 2019.)

Asiakaslähtöinen toimintamalli saatetaan sekoittaa asiakasläheisen toimintamallin kanssa. Nämä ovat kuitenkin selkeästi kaksi eri toimintamallia. Asiakasläheisessä toiminnassa pitää ymmärtää asiakkaan arvonluonnin merkitys, tällöin on mahdollista asiakasläheiseen toimintaan. Kuvassa 2 kuvataan perinteisen eli asiakaslähtöisen ja asiakasläheisen toimintatavan eroja. Asiakaslähtöinen toimintamalli kuvastaa sitä, miten yritykset palvelevat asiakasta asiakkaan haluamalla tavalla. Yritykset selvittävät asiakkaan tarpeet ja myyvät palveluita, mitkä täyttävät asiakkailta nämä tarpeet. Asiakaslähtöinen toimintamalli tarkoittaa, että palveluille tehdään käytännössä aina jonkinlaista asiakaskohtaista räätälöintiä asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakasläheinen toimintamalli taas on sitä, että yritys tuntee asiakkaansa, asiakkaansa arvot ja toimii yhdessä asiakkaansa kanssa. Räätälöidyllä asiakaskohtaisella palvelulla asiakasläheisyydessä tarkoitetaan sellaista räätälöintiä, joka vastaa myös asiakkaan piileviin tarpeisiin. Asiakasläheiseen toimintamalliin kuuluu pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentaminen ja näistä saavutettavat tulokset. Asiakasläheisyydessä ei pelkästään keskitytä yksittäisten myyntitapahtumien laskentaan ja optimointiin kuten esimerkiksi asiakaslähtöisessä toimintatavassa. (Helander, Kujala, Lainema, & Penanen 2013, 29–31.)



Kuva 2. Osaamisen tunnistaminen: Perinteinen ja asiakasläheinen toimintatapa (Helander ym. 2013)

Yrityksen asiakasläheinen toimintamalli näkyy yrityksen käytännöissä, arvoissa ja normeissa sekä sisäisissä toimintaprosesseissa, joiden kautta palveluja tuotetaan ja kehitetään. Yrityksessä panostetaan kestäviin asiakassuhteisiin ja niistä saataviin tuloksiin. Tällöin liiketoimintaprosessit toimivat hyvin yhteen asiakasorganisaation prosessien kanssa. Asiakkaista ja asiakassuhteista kerättävä data ja tiedon analysointi pitää olla systemaattista. Käytännön tasolla asiakasläheisyyttä toteutetaan asiakkaan kanssa keskittymällä arvon luomiseen yhdessä. Tällöin on tärkeää analysoida sekä asiakkaalle tuotettu arvo, että palveluyrityksen saama arvo. Näin ollen palveluyritys kasvattaa asiakasläheisyyttä yritykselle kannattavalla tavalla, eikä pelkästään tavoittele asiakastytyvyyttä keinolla millä hyvänsä. Yrityksen tavoitellessa pelkästään asiakastytyvyyttä, voi tilanne johtaa siihen, että asiakkaasta tulee taloudellisesti kannattamaton. Tyytyväinen asiakas ei aina tarkoita kannattavaa asiakasta. Asiakastytyvyyssmittareita tarkastellessa asiakkaat voivat olla kovinkin tyytyväisiä, mutta liian suurin kustannuksin. Toisaalta, jos asiakas on tyytyväinen yrityksen tarjoamiin palveluihin, saattaa se olla este yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi ja näin ollen yrityksellä ei ole painetta kehittää palveluitaan. (Helander ym. 2013, 30.)

Asiakasläheisyyden tarkoituksena on luoda arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Lähtötilanteena on se, ettei asiakastytyvyyttä tavoitella hinnalla millä tahansa vaan asiakasläheisyyttä rakennetaan koko ajan palveluntarjoajan mukaan kannattavana. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä välitä yrityksen tarjoamasta asiakasläheisestä toimintatavasta. Tällaisten asiakkaiden kanssa arvon luomisesta saattaakin tulla enemmänkin arvon jakamista. Jotta yritys välttää tällaisen tilanteen, kannattaa asiakasläheinen toimintatapa aloittaa yritykseen jo sitoutuneiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Tutun toimijan kanssa on

helpompi hioa strategiat kuntoon, henkilöstö ymmärtää toimintatavat konkreettisemmin ja yhteistyötä saadaan kehitettyä. Kokemuksen karttuessa, asiakasläheisyyttä on helpompi lähteä toteuttamaan muissa asiakkuuksissa. Asiakasläheisen toimintatavan eduista on näin ollen helpompi kertoa asiakkaan näkökulmasta. Jos yritys toimii asiakasläheisesti jo avainasiakkaidensa kanssa, kannattaa yrityksen miettiä erilaisia keinoja siihen, miten tämä asiakasläheisyys saataisiin tuotua muille asiakkaille. (Helander ym. 2013, 32.)

2.1 Arvosuuntana asiakasläheisyys ja tuotetun arvon mittaaminen

Yrityksen pitää huomioida, että heidän asiakkaansa tekevät hankintapäätöksiä erilaisista lähtökohdista. Jotkut asiakkaat arvostavat halpaa hintaa, kun taas toiset haluavat parhaan mahdollisen tuotteen, hinnalla millä hyvänsä. Jotkut taas arvostavat parasta asiakaspalvelua, siinä missä toiset haluavat luotettavan tuotteen ilman sitoumuksia tai painostusta. Toiminnan laadukkuus arvosuunnalla tarkoitetaan sitä, että toimitetaan asiakkaalle laadukkaita tuotteita tai palveluita kilpailukykyiseen hintaan. Toiminnan tavoite on, että asiakkaalle aiheutuu siitä mahdollisimman vähän vaivaa tai ongelmia. Tuotejohtajuuden arvosuuntauksessa pyritään jatkuvasti tarjoamaan asiakkaille alan johtavia tuotteita tai päivitettyjä sovelluksia vanhoihin tuotteisiin tai palveluihin. Asiakasläheisyys arvosuuntausta toteuttavat yritykset tuottavat sitä, mitä tietty asiakas haluaa, eivätkä sitä, mitä markkinat haluavat. Tällainen yritys räätälöi jatkuvasti tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaille tavalla, jolla se voi tarjota parhaan mahdollisen kokonaisratkaisun. Kuvassa 3 on esitetty nämä arvosuuntaukset. (Businessstoyou 2018.)



Kuva 3. Arvosuuntaukset ja niiden vahvuudet (Businessstoyou 2018)

Tyypillisesti alallaan toimivat markkinajohtajat keskittävät liiketoimintansa painopistettä sen sijaan, että olisivat laajentaneet sitä. He ovat keskittyneet toimittamaan asiakkaalle ylivertaista arvoa jostakin kolmesta arvosuunnasta. Näitä arvosuuntia ovat toiminnan laadukkuus (operational excellence), tuotejohtajuus (product leadership) ja asiakasläheisyys (customer intimacy). Nämä toimijat ovat johtajia yhdessä suuntautumisen osassa unohtamatta kuitenkaan kahta muuta suuntausta. (Treacy & Wiersema 1993.)

Asiakasläheinen arvosuuntaus voidaan nähdä strategiana, johon joudutaan käyttämään paljon pääomaa. Tätä arvosuuntausta harjoittavat yritykset ovat kuitenkin valmiita käyttämään aluksi paljon pääomaa rakentaakseen pitkäkestoisia asiakassuhteita. Yritykset panostavat asiakassuhteen keston aikana yritykselle tuotettuun arvoon, yksittäisen myyntitapahtuman absoluuttiseen arvon sijaan. Asiakassuhteen alussa pääoman tarve on yleensä huomattava, mutta kustannukset kuitenkin tasaantuvat asiakassuhteen keston myötä. Nämä yritykset ymmärtävät hyvin yksittäisen myyntitapahtuman tuoton tai tappion ja yksittäisen asiakkaan asiakassuhteen kokonaistuoton eron. (Treacy & Wiersema 1993.)

Asiakasläheisesti toimiessa on tarkoitus luoda arvoa asiakkaalle ja yritykselle pitkäkestoinen, kannattava asiakassuhde. Silloin arvon luomista pitäisi pystyä jotenkin myös mittaamaan tai analysoimaan, jotta toiminta pystytään toteamaan yritykselle kannattavaksi. Arvon luomisen analysointiin voi käyttää esimerkiksi toimintoanalyysi tai prosessianalyysi työkaluja. Toimintoanalyysin avulla yritys voi analysoida asiakassuhteiden kannattavuutta ja prosessianalyysin avulla yritys saa selvitettyä millaisia odotuksia tai huolenaiheita asiakkailla on. Tämä tuo esiin asiakkaiden piilevät tarpeet ja odotukset, mihin yritys voi tuoda erilaisia ratkaisuja tai mahdollisuuksia. (Helander ym. 2013, 33.)

Koetun arvon mittaaminen liiketoiminnassa on hankalampaa kuin käyttöarvon mittaaminen. Koettua arvoa ei pysty tarkasti mittaamaan, mutta työkaluja koetun arvon tunnistamiseksi, kehittämiseksi sekä mittaamiseksi on mahdollista ottaa käyttöön. Yrityksen edustajan ja asiakkaan kohtaamisessa, asiakkaalle syntyy erilaisia tunteita, mutta näitä tunteita syntyy myös silloin, kun asiakas kohtaa yrityksen digitaaliset palveluprosessit. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, miten nämä kosketuspisteet vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakas on keskeisessä roolissa arvonluontiprosessissa. Digitaalisissa palveluissa tulee hyvin esille se, miten aktiivinen toimija asiakas on eikä vain passiivinen vastaanottaja. Yrityksillä ei ole mahdollisuutta mitata ja tunnistaa näitä kaikkia tunteita, mutta yritys voi oppia tunnistamaan tekijät, mitkä vaikuttavat asiakkaan niin sanottuihin huipputunteisiin. Asiakkaan kokemat huipputunteet voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Vaikka

yrietykset eivät voi kaikkia kohtaamispisteitä muuttaa, voi yksittäisillä, pienilläkin muutoksilla tai teoilla olla suuri merkitys siihen, onko kokemus positiivinen vai negatiivinen. (Andersson ym. 2017, 5–6, 34; TEM 2018, 49.)

Yksi lähestymistapa arvonluomisen tarkasteluun on tarkastella sitä prosessina. Jos yritys onnistuu tunnistamaan asiakkaan keskeiset haasteet ja on tukemassa asiakasta haasteiden voittamisessa, on onnistuttu luomaan asiakkaalle arvoa ja positiivista tunnetta. Mitä pidemmän asiakassuhteen yritys saa, sitä suurempaa arvoa voidaan luoda. Asiakkaiden arvot perustuvat uniikkeihin tilanteisiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin. Asiakkaan tunnetiloja mitattaessa pitää kuitenkin muistaa käyttämänsä mittarin perusteet, mahdollisuudet ja rajoitteet, ettei tee tyypillistä virhettä ja seuraa mittareita liian tarkasti tai ehdottomasti. Yrityksen pitää ymmärtää asiakkaansa arvokokemusta, jotta se voi tukea asiakkaansa liiketoimintaa parhaimmalla mahdollisella tavalla. Arvokokemuksen parantamiseksi yrityksen kannattaa hyödyntää tunneälyn ja tekoälyn yhdistämistä. (Andersson ym. 2017, 5–6, 34; TEM 2018, 49.)

Asiakkaiden toimintaa voidaan mitata myös epäsuorilla arvotoiminnoilla. Näihin luetaan erilaiset innovaatiot, markkinat, tiedustelut ja sisäänpääsy. Innovaatiot voivat tulla asiakailta tai niitä voidaan kehittää yhdessä asiakkaan kanssa. Innovaatiot voivat liittyä palveluihin tai palvelutarjooman kehittämiseen. Innovaatiomittareina voi olla kehitysprojektien määrä, uudet innovaatiot tai asiakkaalta saatujen uusien ideoiden määrä. Markkinoilla haetaan sitä, miten yritys pääsee jo voimassa olevan asiakassuhteen avulla uusille markkina-alueille tai solmii uusia asiakassuhteita. Mittareina voi olla asiakasreferenssien määrä tai realisoituneet kaupat. Tiedustelu tuottaa arvoa tiedon kautta, asiakas välittää tietoa kilpailijoista tai yleisestä markkinatilanteesta. Mittareina voi olla saatujen vinkkien määrä tai kilpailijoista kerrottu tieto. Sisäänpääsillä tarkoitetaan informaatiota ja kontakteja. Kontaktit voivat olla viranomaisten suhteen tai julkisten organisaatioiden suhteen. Näiden suhteiden merkitys on erittäin tärkeää, jos kaupan ratkaisevana tekijänä toimivat luotettavat ja hyvät suhteet hallintoon tai viranomaisiin. Sisäänpääsyn mittarina voi toimia esimerkiksi sidosryhmäanalyysin kautta tunnistettujen viranomaissuhteiden määrä. Yllä mainitut mittarit toimivat vain esimerkkeinä, jokaisen yrityksen pitää itse luoda ja määritellä omille toimintoilleen arvotuotantoa analysoivat mittarit. (Helander ym. 2013, 35.)

Taloyhtiöpalveluissa projektien kesto on yleensä vähintään vuoden mittainen ja korjaushankkeiden arvot saattavat olla jopa miljoonan euron luokkaa. Swecon osuus korjaushankkeista on yleensä noin 10 000–200 000 euroa. Yksi onnistunut hanke voi vakuuttaa taloyhtiön hallituksen jäsenen, isännöitsijän tai hallituksen puheenjohtajan, jotka voivat toimia toisessa kiinteistössä samassa työssä. Tämä tuo haasteen arvon mittaamiselle ja on

osaltaan vaikuttamassa siihen, että vain yhtä mittaustapaa ei ole suositeltavaa käyttää. (Haastattelu 4; Hyttinen 29.5.2020.)

2.2 Vaihtoehtoja asiakasläheisyyden ylläpitämiseksi

Asiakasläheisyyttä ei ole pelkästään se, että ottaa yhteyttä asiakkaaseen, vastaa sähköposteihin tai tapaa asiakkaan. Yritys voi tehdä kaiken niin sanotusti oppikirjan mukaan, priorisoimalla asiakkaan tarpeet ja olemalla asiakkaaseen yhteydessä, mutta silti asiakasläheisyys ei toteudu. Asiakasläheisyyden ylläpitämiseen vaikuttavia osa-alueita ja keinoja pitää kehittää jatkuvasti. Asiakasläheisyyden ylläpitäminen ei kuitenkaan saa olla yrityksen Code of Conductin vastainen. Usein kansainvälisissä yrityksissä henkilöstön pitää olla tietoinen yrityksen Code of Conductin asettamista eettisistä pelisäännöistä. Yrityksillä on erilaisia keinoja seurata henkilöstön tietoisuutta asiasta ja Code of Conductin malli antaa lähtökohdat asiakasläheisyyden ylläpitämiseen. Asiakkaiden palautteiden perusteella liiketoimintaprosessien mukauttaminen on haastavaa, mutta parhaimmillaan se vahvistaa asiakasuskollisuutta. (Greene 2019; Henshall 2020; Hyttinen 29.5.2020.)

2.2.1 Asiakasläheisyyttä tapahtumien ja tapaamisten avulla

Tapahtumien avulla saadaan pidettyä yhteyttä jo olemassa oleviin asiakkaisiin, mutta erilaisten tapahtumien avulla on helpompi saada myös uusia asiakkaita. Kutsuttaessa asiakkaita tapahtumaan, heille tulee antaa mahdollisuus tuoda kollegoita mukanaan. Nykyisten ja uusien asiakkaiden tuominen yhteen on tehokas tapa saada uusia asiakkaita yritykselle. (Greene 2019.)

Yritys voi järjestää tapahtuman asiakkailleen, missä asiakkaat tapaavat toisia asiakkaita. Näin yritys saa järjestettyä tilaisuuden, missä on heidän asiakkaitaan ja samalla yritys saa tilaisuuden tutustua asiakkaisiinsa vaihtelevassa miljöössä. Tällaisiin tilaisuuksiin on hyvä saada esiintymään joku alalla vaikuttava toimija tai esimerkiksi yksi tai useampi yrityksen asiakkaista kertomaan jostain alalla vaikuttavasta trendistä. Tämän tyyllisessä tapaamisessa asiakkaiden päätavoitteena on tavata toisia asiakkaita. Tästä seuraava taso on asiakaskonferenssien järjestäminen. Nämä ovat hyvä keino ylläpitää asiakasläheisyyttä, mutta konferenssit vaativat isoja tiloja ja suuria investointeja. Yritykset, jotka järjestävät asiakaskonferensseja, ovat yleensä aloittaneet toimintansa asiakastapaamisista. (Greene 2019.)

Yrityksen järjestämällä epävirallisilla asiakastapaamisilla ylläpidetään myös asiakassuhteita. Yrityksen henkilökuntaa pitää varata tapaamiseen, mutta henkilökuntaa ei saa olla enempää kuin on asiakkaan puolelta osallistujia. Asiakastilaisuuden ei välttämättä tarvitse

olla mitään monimutkaista, kunhan yritys tulee näkyville. Asiakastilaisuus voi olla myös yrityksen sponsoroima tilaisuus. Vastaavasti, yrityksen tulee myös osallistua asiakkaiden järjestämiin asiakastapaamisiin. Antamalla asiakkaan järjestää asiakastapaamisen, yritys säästää rahaa, mutta vaalii samalla asiakasläheisyyttä. Haittapuolena tässä on se, ettei yritys ole tilaisuuden keskiössä. (Greene 2019.)

Yritys voi lisätä asiakasläheisyyttä myös esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalleen lounaan tai päivällisen. Järjestelyt voivat olla muodollisia tai rutiininomaisia ja näitä tilaisuuksia on hyvä järjestää esimerkiksi työmatkojen yhteyteen. Tapaaminen toimiston ulkopuolella luo yhteyttä henkilöiden välillä ja mahdollistaa avoimen ja rehellisen keskustelun. Erilaisten messujen tai tapaamisten avulla luodaan luottamusta ja suhteita. Näiden avulla asiakassuhteiden uskollisuutta pystytään ennustamaan paremmin kuin pelkästään asiakastytyväisyyden mittaamisella. (Greene 2019; Henshall 2020.)

2.2.2 Asiakasläheisyyttä digitaalisesti

Tuomalla asiakas esille myös toimistossa, esimerkiksi julisteiden tai infotelevisioiden mainosten avulla, on mahdollista lisätä henkilöstön asiakasläheistä toimintaa ja näin asiakas pidetään mielessä myös toimistolla. Asiakkaan esillä oleminen toimistolla tukee asiakasläheistä toimintaa. Asiakasläheinen toiminta lähtee esimiehistä ja koskee koko henkilöstöä. Asiakas on hyvä kohdata myös hänen toimistossaan tai osana asiakkaan työpäivää. Asiakkaan kanssa voi esimerkiksi käydä parissa eri kohteessa saman tapaamisen aikana. On kuitenkin tärkeää valita oikeanlainen konteksti tapaamiseen. Videoneuvottelut ovat lisääntyneet ja ne säästävätkin aikaa, kun ei tarvitse varata aikaa siirtymisiin, mutta kasvokkain tapahtuvat neuvottelut ovat asiakasläheisyyden kannalta merkittäviä tapahtumia. (Greene 2019.)

Asiakasläheisyyttä voi pitää yllä myös luomalla tai ottamalla käyttöön erilaisia käytäntöjä, joista on asiakkaille hyötyä tai joiden avulla asiakkaat saavat yrityksen palveluista enemmän arvoa itselleen. Asiakkaille järjestetyt koulutukset tai kurssit on helppo järjestää verkossa, näin tuetaan asiakkaita toimimaan yrityksen tuottamien palveluiden asiantuntijoina. Tämä taas auttaa yrityksen asiakkaita heidän omassa liiketoiminnassaan. Koulutusresursien avulla luodaan yrityksen palveluille enemmän arvoa yrityksen asiakkaisiin nähden. Yritysten on mahdollista luoda ja julkaista tämän tyyliä palveluita esimerkiksi blogien, webinaarien tai Youtube-videoiden kautta. (Henshall 2020.)

Yrityksellä voi olla omia asiakasneuvottelukuntia, jotka järjestävät asiakaskehityshaastatteluja tai luovat foorumeita asiakkaiden kommunikointia varten. Näiden keskusteluiden tai

haastatteluiden avulla on mahdollista saada tarkkoja ja luotettavia oivalluksia suoraan asiakkailta. Asiakkaat saavat ääntään kuuluviin ja yritys saa jatkuvaa kehitysmateriaalia. Asiakkaat tuntevat, että heitä kuunnellaan. Asiakkaille on myös hyvä kertoa suoraan, että heidän osallistumisestaan arvostetaan. Asiaksläheisyyttä lisää myös se, että yritys osallistuu asiakkaille suunnattuihin tapahtumiin. Osallistumalla asiakasfoorumeihin mahdollistetaan kestäviä ja tarkoituksenmukaisia läheisiä kontakteja asiakkaisiin. Foorumien ja keskustelukanavien kautta on myös mahdollista kommunikoida ja tavoittaa yhteistyökumppaneita. (Greene 2019; Henshall 2020.)

Yrityksen kannattaa tuoda asiakkaansa esille sosiaalisessa mediassa. Sosiaaliseen mediaan voidaan luoda erilaisia tapaustutkimuksia ja niihin voi pyytää tyytyväisiltä asiakkailta suositteluja. Näin ollen potentiaaliset asiakkaat saavat tärkeää tietoa yrityksestä ja sen yhteistyöstä muiden asiakkaiden kanssa. Luomalla näkyvyyttä myös asiakkaille, tuetaan sekä yrityksen, että asiakkaan markkinointia. Samalla voidaan vaikuttaa positiivisesti uusien asiakkaiden päätökseen. Sosiaalisen median avulla voidaan tuottaa lisäarvoa sosiaalisen median seuraajille sekä yrityksen asiakkaille. (Henshall 2020.)

Sweco käyttää sosiaalista mediaa osana markkinointiaan. Twitteriä päivitetään melkein joka arkipäivä ja Facebook-päivitykset ovat melkein samoja, kuin mitä on laitettu Twitteriin. Instagram kuvien tykkäämismäärät ovat keskimäärin sata per kuva ja seuraajia on liki 1 200 henkeä. Swecon kotisivuilta voi seurata uutisia Swecon projekteista sekä heidän asiantuntijoidensa pitämiä blogeja. Blogeja tulee noin viikoittain. (Sweco 2019.)

2.3 Verkostoituminen osana asiaksläheisyyttä

Verkostoituminen on merkittävässä osassa pk-yritysten liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvussa. Pk-yrityksillä ei välttämättä ole tietotaitoa tai resursseja järjestelmällisen verkostomaisen liiketoiminnan kasvattamiseen, vaan kumppanit etsitään tarpeiden tai tilanteiden mukaisesti. Verkostoitumisen avulla asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin ja kattavammin. Perinteistä alihankkija-ajattelumaailmaa laajennetaan liiketoimintaverkoston ajattelutavalla. Tällä tavoin on myös mahdollista luoda uusia, innovatiivisia palveluprosesseja, jotka tuottavat lisäarvoa, niin asiakkaille, kuin myyjäyritykselle. Verkostoitumisen avulla mahdollistetaan erilaisten osaamisten hyödyntäminen ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen myyminen. Verkostoituessa muiden toimijoiden kanssa, olisi hyvä pitää mielessä, miten yhdessä tehdään enemmän kuin se, mikä osa tuotoista kuuluu millekin yritykselle. (Helander ym. 2013, 16–17.)

Verkostoitumisessa pitää huomioida se, ettei verkostoituminen näy asiakkaalle pirstaleisena, monen kontaktihenkilön kanssa asioimisena. Yrityksen tarkoituksena on tarjota asiakkaalleen yksi palvelukokonaisuus ja yrityksen on selvitettävä omien verkostojen kanssa, miten tarjotaan asiakkaalle selkeä ja helppo kokonaisuus sovittujen kontaktihenkilöiden kanssa. Verkostomaisen toiminnan tuottamat hyödyt tulevat hyvin esiin silloin, kun asiakkaan toiveet tuntuvat ristiriitaiselta tai vaatimukset haastavilta toteuttaa. Verkostoitumista voi hyödyntää myös osaavan henkilöstön osalta. Henkilöstön osaamisen kehittämistarpeet kasvavat ja muuttuvat koko ajan. Henkilöstön jatkuvan kouluttamisen ja kehittämisen vaihtoehdoksi voi yhteistyökumppanilta jo löytyä osaavia tekijöitä, jolloin yhteistyökumppanilta on mahdollista saada nopeasti ja joustavasti osaavaa henkilöstöä. (Helander ym. 2013, 16–19.)

Yhteistyö eri yritysten välillä voi olla joko tarkasti suunniteltua tai perustua sattumaan. Yhtenäisen, toimivan palvelukokonaisuuden kehittäminen voidaan tehdä joko tarkan suunnittelun avulla tai kehittämällä palvelua pilottiasiakkaiden kanssa. Yhteistyökumppanit voivat nähdä potentiaalin yhteistyöhön saman tien tai positiivisten tapahtumien karttuessa. Verkostomainen palveluliiketoiminta tarvitsee aina onnistuakseen kumppaneiden vahvan sitoutumisen yhteistyöhön. Haasteita yhteistyöhön tuo se, jos yritykset eivät tunne entuudestaan toistensa toimintaa. Toisaalta taas, uudenlaisen palvelun tuottaminen asiakkaalle, voi vaatia jokaiselta osapuolelta toimintatapojen ja -prosessien muuttamista. Uuden palvelun tuottaminen yhteistyökumppanin kanssa vaatii molemmilta aikaa ja sitoutumista, jotta toiminta saadaan molempia osapuolia hyödyntäväksi. Jos yritykset eivät rajaa yhteistyötään vain tiettyihin tuotteisiin tai palveluihin, vaan pyrkivät yhdistämään osaamistaan, heillä on paremmat mahdollisuudet saavuttaa jotain uutta ja innovatiivisia palvelukokonaisuuksia yhdessä. Tämä taas vaatii osapuolilta tiivistä yhteistyötä ja halua tehdä yhdessä töitä. Yhteiset päätökset strategiasta, yhteisistä käytännöistä sekä toimintatapojen sopimisesta vahvistavat yhteistyötä ja ovat koko toiminnan logiikan kannalta tärkeitä. (Helander ym. 2013, 20–21.)

Elina Ivakkon Pro gradu -tutkielma Luottamuksen monitasoinen kehittyminen organisaatiomuutoksessa kuvaa hyvin, miten eri vaiheissa ja miten eri lailla luottamus kasvaa, kehittyy ja tarvittaessa palaa. Ivakko toi esiin Dietzin näkökulman, minkä mukaan luottamusta voidaan tulkita saman mallin mukaisesti riippumatta sijainnista tai siitä, onko kysymys ihmisten vai yritysten välisestä luottamuksesta. Alkuun pitää arvioida toisen luotettavuus perusteellisesti. Tästä seuraa mahdollisuus haavoittuvuuteen ja aitoa luottamusta ottaa riski luottaa. Luottamus arvioidaan aina uudestaan eri tilanteissa. Asiakkaat tekevät esimerkiksi investointipäätökset nopeammin, jos asiakas luottaa yritykseen. Asiakkaan luottamus näkyy yrityksen toiminnassa esimerkiksi nopeampina kaupan päättämisinä, kauppajen

keskiarvot ovat suuremmat sekä asiakas luottaa yrityksen tuottamaan laatuun. Kaupan-
teon ratkaisuun vaikuttaa asiakkaan luottamus, eikä pelkästään enää myyjien tarjoama
tieto (Ivakkonen 2015, 21; Seppälä 2018.)

3 Tavoitteena sitoutuneet asiakkaat

Sitoutuneisiin asiakkaisiin vaikuttaa se, miten asiakkaat kohtaavat yrityksen, yrityksen toiminta asiakaskohtaamisissa sekä asiakkaan kokema asiakaskokemus. Jotta yritys voi kehittää asiakaskokemusta, on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat asiakaskokemukselta. Asiakaskokemusta voidaan kehittää joko yrityksen organisaation ja osaamisen näkökulmasta tai asiakkaan näkökulman kautta. Hyvä asiakaskokemus on tehokas, helppo ja siitä jää asiakkaalle hyvä tunne. Tehokkuus ja helppous ovat kohteita, joihin yrityksen on helppo panostaa ja joita on tärkeä kehittää. Tunnetason kehittäminen vaatii yrityksen työntekijöiltä enemmän asiakaslähtöistä toimintatapaa ja ajattelua. (Korkiakoski 2019, 41–42, 51.)

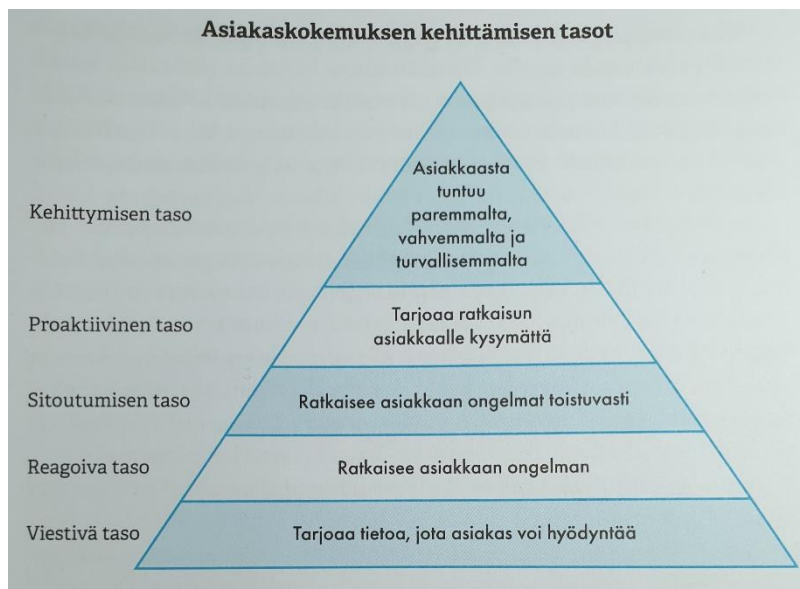
Organisaation kautta tapahtuvassa kehitystyössä huomioidaan seuraavia osa-alueita: Yrityskulttuuri, palvelumuotoilu, asiakaspalvelu, digitalisaatio, brändi, myynti ja tukifunktiot. Yrityskulttuurissa johdon tulee keskittyä asiakaskokemuksen kehittämisen lisäksi myös henkilöstön kehittämiseen, kouluttamiseen ja rekrytointiin. Yrityskulttuurin muuttaminen on yleensä hankalaa ja hidasta, mutta kannattavaa. Yrityksen sisältä saattaa tulla negatiivista palautetta yrityskulttuurin muuttamisen prosessien eri vaiheissa. Yrityksen kannattaakin hyödyntää palvelumuotoilua, niin asiakkuuksiin liittyvien prosessien, kuin myös organisaation muutoksiin liittyvien prosessien kohdalla. Palvelumuotoilun avulla yrityksen on mahdollista ymmärtää asiakkaiden päätös- ja ostoprosesseja, sekä yrityksen on helpompi muokata omia liiketoimintamalleja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Organisaation sisäisiin muutoksiin pystytään samalla tavoin hyödyntämään palvelumuotoilua. (Korkiakoski 2019, 42–46.)

Asiakaspalvelussa hyödynnetään nykyään erittäin paljon digitaalisia toimintoja ja kohtaamiset ovat yleensä sähköisiä tapaamisia. Näistä kohtaamisista kerätään paljon digitaalista tietoa. Digitalisaation avulla kerättyä tietoa pitäisi pystyä analysoimaan ja tuloksia hyödyntämään asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yritys voi muokata tai uudistaa brändiään asiakasläheisemmäksi ja hyödyntää asiakaskokemusta uudenlaisen brändin rakentamisessa tai markkinoinnissa. Toisin sanoen hyödynnetään työntekijät sekä digitaaliset rajapinnat, joissa asiakas kohtaa yrityksen. (Korkiakoski 2019, 42–46.)

Myyntiorganisaation osuus asiakaskokemuksessa on merkittävä. Myyntiorganisaation toimintojen tulisi tukea asiakaskokemuksen tavoitteita eikä vain kehittää prosesseja myynnin näkökulmasta. Tämä tuo haasteita myyntiorganisaatioon, mutta muutos on osa yrityskulttuurin kehittämistä. Tukifunktiot ovat erittäin tärkeitä asiakaskokemusta kehittäessä, mutta

harmittavan usein nämä jäävät johdolta huomioimatta. Tukifunktiot saattavat vastata merkittävimmästä osasta asiakaskohtaamista. Tukifunktioihin voidaan laskea kuuluvan esimerkiksi laskutus tai logistiikka. Asiakstarpeiden tiedostaminen ja asiakkaan ostopolun läpikäyminen tuovat esille ne kontaktipisteet, joihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakaskokemusta kehittäessä. (Korkiakoski 2019, 42–46.)

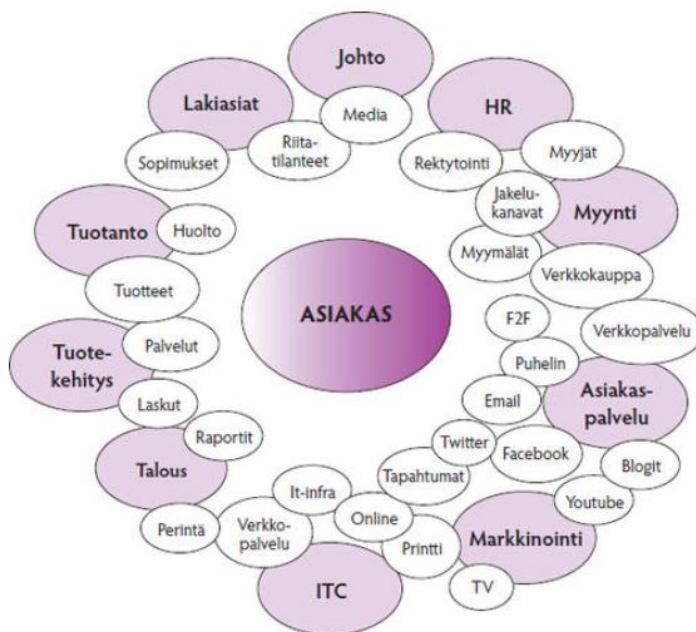
Asiakkaan kautta tapahtuvaan asiakaskokemuksen kehittämiseen käytetään niin sanottua Gartnerin pyramidia. Gartnerin pyramidi muodostuu viidestä tasosta, joita ovat alimmasta ylimpään: viestivä, reagoiva, sitoutuva, proaktiivinen ja kehittyvä taso. Kuvassa 4 on kuvattu Gartnerin pyramidi. Yrityksen kehittäessä toimintaansa, kehitystyö jää usein kolmen alimman portaan tasolle. Kahden ylimmän portaan kehittämisessä yrityksellä pitää olla asiakkaasta syvempi tietämys. Kaksi ylintä porrasta kuvaavat yrityksen kykyä tunnistaa asiakkaan ongelmat, ennen kuin asiakas huomaa niitä. Lisäksi tällä portaalla kuvataan yrityksen kykyä luoda asiakkaalle tunne, että häntä arvostetaan. Proaktiivisen tason kehittäminen vaatii yritykseltä syvempää tietoa asiakkaistaan sekä kykyä ennakoida asiakaidensa tulevia tarpeita. Ylimmän tason kehittäminen vaatii yritykseltä asiakasläheistä toimintatapaa. Ylimmän tason kehittäminen liittyy asiakkaan tunteen huomioimiseen, jota ei digitalisuudella tai teknologialla saavuteta. Tunnetason kehittämiseen liittyy olennaisena osana ihmisten vuorovaikuttaminen. (Korkiakoski 2019, 46–48.)



Kuva 4. Gartnerin pyramidi (Korkiakoski 2019, 47)

3.1 Kontaktipisteet

Asiaksläheisestä toimintatavasta kertoo se, että asiakas saa samantasoista palvelua yrityksen jokaisesta kontaktipisteestä. Tämä luo haasteita yritykselle, sillä asiakkaan mahdollisia kontaktipisteitä yrityksessä on suhteellisen paljon. Kuvassa 5 on tuotu esille yrityksen erilaisia kontaktipisteitä. Yrityksen toiminta jokaisessa pisteessä pitäisi olla samantasoista ja samanlaista, kuin minkä yrityksen johto on asiakaskohtaamisen tasoksi määritellyt. Saarenmaan (2018) kandidaatin työssä tuotiin kontaktipisteeksi myös kolmas osapuoli, johon luetaan mukaan muut asiakkaat. Yritys ei voi aina vaikuttaa siihen, miten, missä ja milloin asiakas kohtaa yrityksen. Vaikutusmahdollisuuksia ei myöskään ole siihen, miten tai missä muut asiakkaat tuovat yrityksen esille (Löytänä & Korteso 2011; Saarenmaa 2018, 10.)



Kuva 5. Asiakaskokemuksen kosketuspisteet (Löytänä & Korteso 2011)

Asiaksläheiseen toimintaan vaikuttavat yrityksen kaikki kontaktipisteet. Osa kontaktipisteistä vaikuttaa kuitenkin enemmän kuin toiset, joista muutamia tarkastellaan tässä lähemmin, sillä asiakkaat eivät aina ole kaikkien kontaktipisteiden kanssa tekemisissä. Näitä pisteitä on esimerkiksi henkilöstöhallinnon puolelta rekrytointi tai tuotekehitys. Joihinkin yrityksen kontaktipisteisiin vaikuttaa yrityksen konsernin toimintamalli, mihin yksittäisellä osastolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, näitä voi olla esimerkiksi globaalien yritysten markkinointimateriaalit.

Johdon osuus asiakaskokemuksen luomisessa, kehittämisessä ja johtamisessa on merkittävä. Johto luo strategian ja mahdollisuuden organisaatiolle toteuttaa sitä. Johdon olisi

hyvä myös osallistua yrityksen ydintoimintoihin ja olla osana asiakkaan kanssa käytävää vuorovaikutusta. Johto voi osallistua esimerkiksi myyntijohdon tai suurasiakaspäälliköiden kautta asiakkuuksien hoitamiseen. Johto kuitenkin johtaa omalla esimerkillään. (Löytänä & Korteso 2011.)

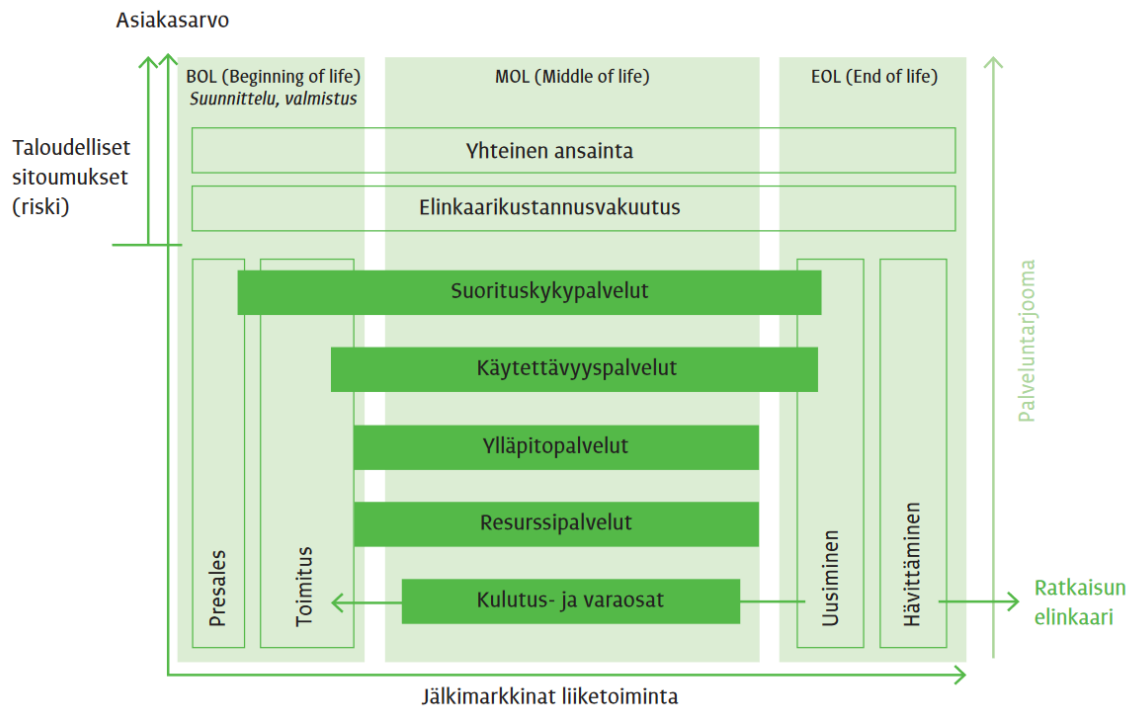
Melkein kaikki yrityksen toiminta on myymistä. Yrityksillä yleensä on kuitenkin selkeästi omat myyntiosastonsa, joiden osuus kontaktipisteenä tässä on se, että myyjä kohtaa asiakkaan. Asiakaskohtaamisen pitää luoda asiakkaalle arvoa ja helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Asiakaspalvelu on omalla tavallaan osa myyntiosastoa. Asiakaspalvelun sekä myynnin tehtävä on kohdata asiakas, ratkaista asiakkaan ongelma ja luoda asiakkaalle merkittävä ja arvoa antava kokemus yrityksen kanssa. Perinteinen asiakaspalvelu on asiakasläheisessä toiminnassa tarkoituksella laajempaa. Asiakaspalvelussa tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelmat sekä tuoda osaamista ja halua toteuttaa asiakkaan odotukset ylittävää palvelua. (Löytänä & Korteso 2011.)

Neutraalista asiakaskokemuksesta ei juurikaan jää mitään kokemuksia. Jos taas asiakaskokemus on ollut toimiva, hyödyllinen tai asiakkaan odotukset ylittävä WAU-kokemus, voi kohtamista sanoa positiiviseksi. Kontaktipisteet tai kontaktipistepolut ovat yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa asiakaskokemukseen. Kontaktipisteitä tarkasteltaessa yrityksen kannattaa myös huomioida ne kontaktipisteet, joita ei vielä ole olemassa. Pitäisikö asiakkaalle luoda lisää kontaktipisteitä? Yrityksen pitää myös priorisoida kontaktipisteitä, joilla on suurin mahdollisuus vaikuttaa asiakkaaseen. Kontaktipisteitä kehitettäessä pitää myös huomioida asiakkaiden kohtaamisen huippukohdat, niin positiiviset kuin negatiiviset huippukohdat. Yrityksen kontaktipisteitä on mahdollista kehittää esimerkiksi palvelumuotoilun avulla. Kontaktipisteiden kehittäminen kannattaakin aina aloittaa heikoimpien pisteiden tunnistamisesta ja niiden kehittämisestä. Yrityksen prosessien hiominen sellaisiksi, että ne vastaisivat täysin kaikkia asiakkaan tarpeita, on mahdotonta. Yritys voi kuitenkin huolehtia niin, että kaikki kohtaukset antavat onnistumisen ja helpouden tunteen asiakkaalle. Yrityksen pitää luoda konkreettiset tavoitteet jokaiseen kontaktipisteeseen. (Löytänä & Korteso 2011; Korhikoski 2015.)

3.2 Asiakassitouttaminen

Asiakassitouttamista voi kuvata palveluvisiona. Palveluvisiona yritys määrittelee oman tahtotilansa palvelujen laajuuteen. Palveluvisiona määritellään, miten laajaan vastuuseen asiakkaan arvoketjussa ja liiketoiminnassa yritys haluaa mennä. Palvelun elinkaari voi-

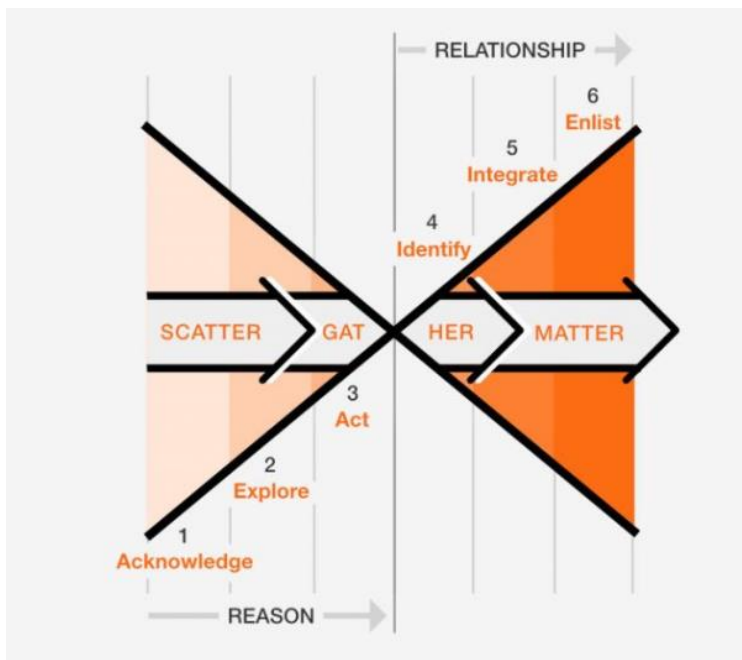
daan jakaa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat elinkaaren alku, keskivaihe ja loppu. Elinkaarimalleja on tunnistettu seitsemän eri tasoa ja kuvassa 6 on havainnollistettu tasojen sijaintia elinkaareissa. (Grönroos ym. 2007, 91–95.)



Kuva 6. Elinkaarimallin palvelutasot (Grönroos ym. 2007, 92)

Alimpia tasoja ovat kulutus- ja varaosat sekä resurssipalvelut. Näiden palveluiden taso on niin sanottua alimman tason palvelua. Kolmannella tasolla on ylläpitopalvelut. Tämä taso perustuu asiakkaan kuuntelemiseen ja peruspalveluiden tarjoamiseen kiinteähintaisella sopimuksella. Neljäs ja viides taso tarjoavat käytettävyyss- ja suorituskykypalvelua. Näillä palvelutasoilla asiakkaalle annetaan takuita sekä taataan suorituskykyä ja käytettävyyttä. Kuudennella tasolla asiakkaalle annetaan takuu tuotteiden ja palveluiden elinkaarikustannuksista. Tällä tasolla asiakkaalle osoitetaan kustannusten taso laskennallisesti ja elinkaarikustannuksille luvataan takuu. Seitsemättä tasoa kuvataan yhteisellä ansainnalla. Tällä tasolla palveluntarjoaja ottaa vastuun asiakkaan arvoketjusta ja on merkittävässä osassa asiakkaan liiketoiminnassa ja näin ollen vaikutetaan myös asiakkaan liiketoiminnan tulokseen. Yhteinen ansaintatarjooma perustuu pitkäaikaisen edun myymiseen. Asiakas ostaa hyötyjä ja etuja, jolloin myyntiargumenttina on toiminnan tuloksellisuus. Tämä tarkoittaa siis toisin sanoen asiakkaan ja palvelun tuottajan yhteistä ansaintaa ja menestystä. (Grönroos ym. 2007, 91–95.)

Asiakassitoutumista voi kuvailla myös kuudella psykologisella tasolla, jotka on sijoitettu sitoutumisen asteikolle. Tämä asteikko esitetään kuvassa 7. Ensimmäinen taso on tunnistavuus. Yritys tunnistetaan ja tiedostetaan asiakasympäristössä. Asiakkaat ovat liittyneet postituslistalle tai seuraavat yrityksen toimintaa sosiaalisessa mediassa. Toinen taso on etsintöjen kohde. Asiakkaat etsivät yrityksestä tietoja, vierailut yrityksen kotisivuilla ovat pidempikestoisia tai asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritykseen sosiaalisen median kautta. Kolmas taso on toiminta. Asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita tai pyytävät tarjousta, mutta eivät ole vielä tehneet päätöstä, keneltä palvelun tulevat hankkimaan. Neljäs taso on tunnistaminen. Asiakkaat myöntävät ja tuovat esille sen, että käyttävät yrityksen palveluita. Viides taso on yhdistäminen. Asiakas on sitoutunut yhteistyöhön ja yritys on osana asiakkaan jokapäiväistä toimintaa. Kuudennella tasolla asiakas on sitoutunut yrityksen toimintaan ja toimii osana yrityksen toiminnan kehittämistä. Yrityksellä ja asiakkaalla on yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Kolmannen ja neljännen tason väli on asiakassitouttamisen kannalta kriittinen piste. Siinä pisteessä asiakkaat siirtyvät hetkellisestä sitoutumisesta korkeampaan, tunnepitoisempaan sitoutumiseen yritystä kohtaan. (Gould 2018.)



Kuva 7. Asiakassitoutumisprosessit (Gould 2018)

Kuvassa 7 on esitetty sitoutumisen tasot sekä havainnollistetaan sitä, missä kohdassa on kriittinen piste asiakkuuden sitoutumiseen. Sitouttamisen tasot on jaettu kolmeen eri prosessiin, jotka ovat hajautuminen (Scatter), kerääntyminen (Gather) ja merkitys (Matter). Jokainen näistä prosesseista sisältää kaksi sitoutumisen tasoa. Hajaantumisessa volyymit ovat suuria ja arvot ovat pieniä. Tässä prosessissa tavoitellaan uusia asiakkaita, levitetään viestiä ja rohkaistaan muita tekemään samoin. Merkitys -prosessissa volyymit ovat

pienet, mutta arvo yritykselle on suuri. Yhteistyön merkitys korostuu keinojen ja tarkoitusten kautta. Kriittinen piste sijaitsee taulukon keskellä, missä kerääntyminen tapahtuu. Tässä kohdassa asiakkaan kokema asiakaskokemus muuttuu sitoutumiseksi. Tämä prosessi ei ole vain osa sitoutumista vaan väylä, jossa yhteistyön arvo korostuu sekä yritykselle että asiakkaalle. (Gould 2018.)

Osana asiakassitouttamista on myös sitoutunut henkilökunta. Osaava ja sitoutunut henkilökunta vaikuttaa organisaation tulokseen positiivisesti ja yrityksen kilpailukyky säilyy. Henkilökunnan sitouttamiseen vaikuttavat muun muassa luottamus johtoon, oman työn merkitys, kehittymismahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta sekä sosiaalinen tuki. Henkilökunnan kokiessa työn imua, se tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja henkilökunta kokee myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työpaikalla ja työstä. Työssä ponnisteleminen kannattaa ja työntekijä kokee ponnistelun palkitsevana. Tyytyväinen työntekijä ei ole sama asia kuin työn imua kokeva työntekijä. Tyytyväinen työntekijä ei koe tarvitsevansa uusiutumista tai koe, että hänen tarvitsee kehittyä työssään. Työn imua tunteva työntekijä on aktiivinen, energisoiva, motivoiva ja näkee mahdollisuuksia. Työn imuun kuuluu myös kolme hyvinvointiin liittyvää tekijää, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus tulee energisyydestä ja henkilökunta jaksaa panostaa työntekoon myös vastoin käymisten aikana. Omistautumisessa henkilökunta on ylpeä työstään, työnantajastaan ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Henkilökunta keskittyy ja paneutuu työhönsä, jota kutsutaan uppoutumiseksi. (Nederström 2019; Riipinen 2016; Työterveyslaitos 2019.)

4 Tulokset ja tulosten pohdinta

Haastatteluja oli yhteensä yhdeksän kappaletta, joista yksi oli koehaastattelu. Vallitsevan koronatilanteen vuoksi haastattelut tehtiin Teams-videopalaverina. Yksittäiset haastattelut kestivät puolesta tunnista 45 minuuttiin. Haastattelujen litterointi oli yhteensä 77 sivua. Puolen tunnin haastattelun litterointiin meni suunnilleen yksi työpäivä. Haastattelun tyylinä oli arvostava haastattelumuoto, jossa tilannetta käytiin läpi positiivisella ajatusmallilla vuorovaikusta hyödyntäen. Haastatteluissa minulla oli kolme aihealuetta. Ensimmäiseksi haastateltavien tuli kertoa minulle positiivisesti mieleen jäänyt asiakaskohtaaminen tai asiakastapaaminen. Keskustelimme valitusta myönteisen aihealueesta ja kolmannessa aihealueessa puhuimme organisaation tulevaisuudesta. Lopuksi pyysin haastateltavia kertomaan kolme toivetta tulevaisuudelle. Kysymysten muoto saattoi vaihdella haastateltavan kertoman mukaisesti, mutta pyrin saamaan jokaisesta haastattelusta samoihin asioihin vastauksia.

Arvostavassa haastattelussa keskitytään positiiviseen ajatteluun ja positiiviseen ytimeen. Kysymyksien avulla pyritään selvittämään positiivisia ajatuksia ja mahdollisuuksia työtilanteista, kollegoista sekä tulevaisuuden näkymistä. Arvostavassa haastattelussa ei ole tarkoitus jäädä jumiin ongelmatilanteisiin vaan pyritään pitämään ajatukset ja keskustelun aiheet positiivisella puolella. Toisaalta, jos haastattelu halutaan pitää todella avoimena, pitää negatiivisistakin asioista pystyä puhumaan. Negatiivisten asioiden käsitteleminen voi muuttaa negatiivisen asian ymmärtämistä. Lopulta negatiivinen asia voi muuttaa tarinan positiiviseksi. (Moilanen 2016, 18–20.)

Arvostava haastattelu koostuu neljästä osa-alueesta, joita käsitellään myönteisen aiheavallinnan ympärillä. Nämä osa-alueet ovat havaitseminen, unelmointi, suunnittelu ja suuntaus. Oletus arvostavan haastattelun takana on, että organisaatiot kasvavat ja kehittyvät siihen suuntaan, johon huomio kiinnitetään. Tarkoitus on saada aikaan positiivisia ajatuksia, jotka puolestaan johtavat positiivisiin tekoihin. Arvostavan haastattelun tuloksien käsittelyssä, tärkeää on löytää haastateltavien vastauksista yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Haastattelun avulla pyritään löytämään haastatellusta joukosta parhaat toimintatavat. (Moilanen 2016, 18–20.)

4.1 Aihealueena positiivinen kokemus

Positiiviset kokemukset liittyivät melkein kaikilla kohteiden käyttöönottopalaveriin tai aloituspalaveriin. Toisin sanoen, jokaisen haastateltavan positiivinen kokemus osui projektin

alkuun tai loppuun, eikä yhdenkään tarina kertonut projektin välivaiheesta. Taloyhtiöhankeissa on tärkeää muistaa se, että taloyhtiöiden hallitukset ovat heitä, jotka tekevät päätökset, mutta konsultit toimivat yhdessä isännöitsijöiden kanssa. Tapauksissa kävi selkeästi ilmi se, että ensikohtaaminen on vain taloyhtiön kanssa, mutta isännöitsijä oli yleensä ennestään tuttu. Yksittäisen taloyhtiön kanssa yhteistyö kestää yleensä vähintään vuoden ja suurimmassa osassa käsitellyjä tapauksia asiakassuhde oli edelleen voimassa. Isännöitsijöiden kanssa yhteistyö sen sijaan oli ollut pitempiaikaisempaa ja kaikilla oli odotettavissa asiakassuhteen jatkumista. Yhteistyön syveneminen isännöitsijöiden kanssa oli yleensä tapahtunut jo aikaisempien projektien myötä. Isännöitsijöiden kanssa kohtaamisessa on yleensä hyvä pyrkiä näkemään laajempi kokonaiskuva ja tämän tuomat mahdollisuudet. Esimerkiksi usein yhteistyön syvenemiseen oli vaikuttanut se, että projektipäälliköt olivat huomioineet asioita tai tehneet jotain ylimääräistä jossain aikaisemmassa projektissa.

Useimmiten projektipäälliköt kävivät haastatteluissa esille tulleissa palaverissa yksin tai siten, että heillä oli kokoukselle valmis sihteeri mukana. Näin projektipäälliköt mahdollistavat sen, että taloyhtiön hallituksesta ei tarvitse valita sihteeriä sekä sen, että he saavat keskittyä itse palaveriin. Toisista tapauksista kävi ilmi, että projektipäällikön mukana oli ollut toinen asiantuntija tai esimerkiksi arkkitehti. Missään tilanteesta kollegasta ei kuitenkaan ollut haittaa vaan enemmänkin hyötyä tai kollega sai toiminnallaan asiakasta positiivisemmalle ajatukselle.

Melkein kaikissa asiakaskohtaamisissa tai -tapaamisissa vaikuttavia tekijöitä oli projektipäällikön oma rauhallisuus, asenne ja ammattitaito sekä se, että he esiintyivät omana itsenään. Projektipäälliköillä on vankka kokemus alalta ja tapahtumien sijoittuessa parin vuoden sisään, pystyi kokemuksen ottamaan tilanteisiin mukaan. Ihmistuntemus karttuu kokemuksen myötä ja ihmistuntemusta projektipäälliköiltä löytyi. Asenne tuli esille siitä, että he eivät ota itseensä jokaista asiakkaan sanomaa asiaa tai päästä asiakasta niin sanotusti ihon alle. Kokouksissa noudatetaan tiettyä kaavaa, mutta tilanteiden ja keskusteluiden annetaan myös rönsyillä sivuraiteille. Huumoria pidetään myös yllä, kuitenkin asiakkaan tunne tai olemus huomioiden. Kaikkien asiakkaiden kanssa toiminta ei voi olla samanlaista. Asiakaskohtaamisissa tai -tapaamisissa, missä asiakkaan käyttäytyminen oli negatiivista, vahvistui projektipäällikön rauhallinen ja asiantunteva toiminta avaintekijäksi. Rauhallisen toiminnan avulla sai korostettua omaa asiantuntevuuttaan ja asennettaan. Vaikka taloyhtiön hallituksessa olisikin negatiivisesti ajattelevia henkilöitä, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että he kaikki ajattelisivat niin. Tilanteen ollessa osittain negatiivinen, pitää kui-

tenkin muistaa, että hallituksessa äänestetään ja, jos vastaaja on onnistunut luomaan asi-
antuntevan kuvan, yleensä äänestys puhuu sen puolesta. Malttinsa menettämällä vahin-
goitetaan sekä yksittäistä tilannetta että suurempaa kuvaa.

4.2 Positiivisen aiheen käsittelyä

Vaikka haastatteluista saa sellaisen kuvan, että useimmat asiakaskohtaamiset projekti-
päälliköt hoitavat yksin ja esimerkkitapauksissakin oltiin useammin yksin kuin kollegan
kanssa, on kollegoiden merkitys ja yhteistyö hyvällä mallilla. Henkilöstötyytyväisyysky-
selyssä tiimin jäsenten palaute on suurimmaksi osaksi positiivista. Kollegoita ja esimiehiä
arvostetaan ja henkilöstöön luotetaan. Organisaatio tarjoaa hyvät puitteet ja mahdollisuu-
det työnteon tekemiseen ja onnistumiseen.

Kysymykseen, mikä saa osastosi niin sanotusti syttymään tai tiivistämään yhteistyötä kes-
kenään vastaukset olivat melkein samantyyliisiä. Näitä olivat onnistumiset, isojen kauppo-
jen saaminen, erilaiset erikoisemmat projektit tai ihan pelkästään perustekemisen yhteis-
työ. Moni haastateltava korosti yhteistyön merkitystä ja sitä, kuinka hyvin se toimii heidän
tiimissängsä ja tiimien välisessä kanssakäymisessä. Huomionarvoista oli myös se, että
useampi projektipäällikkö kertoi kehuvansa tai antavansa tiimillensä positiivista palautetta.
Osastoilla ja osastojen välisestä yhteistyöstä kertoo myös se, että heillä on rento tekemi-
sen meininki. Työnteosta ja tuloksen teosta kannetaan vastuu, mutta töitä voi myös tehdä
rennommallakin asenteella, ettei kaiken tarvitse olla suorittamista. Vahva yhteishenki kas-
vattaa ja pitää yllä motivaatiota. Yksi haastateltava kertoikin, että joskus kun taloon tulee
uusi työntekijä, ensimmäiset kehu tulevat juuri siitä kuinka hyvä yhteishenki osastoilla on.
Ja sitten toisen yrityksen palvelukseen siirtynyt työntekijä on kertonut, miten ei ollut osan-
nut arvostaa hyvää yhteishenkeä.

Haastateltavat nostivat esille myös tiimiensä ammattitaidon ja kehuivat ammatillista osaa-
mista. Tiimeissä on eri-ikäistä henkilöstöä, niin ammatillisesti kuin fyysisestikin. Tämä luo
niin mahdollisuuksia, kuin myös haasteitakin. Vanhemmalla henkilöstöllä on vankkaa
osaamista ja hiljaista tietotaitoa, mikä pitäisi onnistua siirtämään nuorelle, innovatiiviselle
ja teknologiaan perehtyneelle henkilöstölle. Yksi haastateltava toi esille sen, että pitää var-
mistaa, että nuoret eivät jää yksin liian hankalien ongelmien kanssa painimaan. Useam-
man haastateltavan keskusteluista kävi ilmi, että kokemukseltaan nuorempien työntekijöi-
den kehitettäviä asioita tuetaan ja niihin pyritään kiinnittämään huomiota jo etukäteen,
jotta työntekijä saisi mahdollista tarvittavaa tukea.

4.3 Organisaation kehityskohteet ja näkymät viiden vuoden päähän

Haastateltavat kertoivat pääpiirteittäin, että Sweco tulee tekemään vielä kasvua taloyhtiö puolella ja että rakennuspiikki on vielä tulossa. Sweco on yrityskauppojen myötä kasvanut suureksi pörssiyritykseksi. Joiltain osilta voisi epävirallisesti sanoa suomen suurimmaksi korjauspalveluita konsultoivaksi yritykseksi. Haastateltavat toivat esille sen, että alalla on työntekijöiden osalta vaihtuvuutta ja osaavasta henkilökunnasta käydään kovaa kilpailua. Henkilöstön pysyvyys oli tavoite pitkällä tähtäimellä. ”Palkkauksen ei tarvitse olla kovin mahdollinen, kunhan se on riittävä.” mainitsi yksi projektipäällikkö keinoksi millä osaava ja motivoitunut henkilöstö olisi mahdollista saada pidettyä talossa.

Tulevaisuuden näkymät jakaantuivat käytännössä kahteen osaan. Toinen osa oli sitä mieltä, että Swecon asema tulee pysymään lähes ennallaan ja jos jotain tulee, niin sitten kasvua. Toinen osa toivoi, että Sweco toimisi osaltaan myös edelläkävijänä. Ettei jumiu-
duttaisi vanhaan ja vanhoihin toimintamalleihin vaan panostettaisiin kehitystyöhön. Toimintojen kehittäminen ja uudenlaisten toimintamallien löytäminen tulisi olla kehityksen ajajana.

Sweco nähdään pidettynä työnantajana ja haastateltavat toivat esille sen, että hakemuksia lukiessaan, heillä on mistä valita. Henkilöstön puolella toivottiin enemmän huomiota henkilöstön jaksamiseen ja työviihtyvyyteen. Haastatteluissa kävi ilmi, että suunnittelijoilla on ollut haasteita työn kuormittavuuden kanssa ja asioihin on puututtu, myös konserni tasolla. Työssä jaksaminen oli selkeästi sellainen asia, mistä haastateltavat kantoivat huolta ja toivoivat siihen edelleen panostamista.

Kehittämisen kohteita tai kohteita mihin toivottaisiin kiinnitettävän enemmän huomiota, oli kehittää edelleen yhteistyön merkitystä ja yhdessä tekemistä. Lisäksi projektipäälliköt toivoivat myynnillistä tukea ja digitalisaation puolelta tuli esille tietomallintaminen ja mahdollisesti erilaisia ratkaisuja tarjousseulonnan puolelle. Tarjousseulonnan puolelta tarkoitetaan enemmänkin sitä, että tarjouspyyntöjä pystyttäisiin seuraamaan tarkemmin. Niiden arvoa sekä niihin käytettyä työmäärää pitäisi osata priorisoida käyttämällä erilaisia mittareita. Tarjouspyyntöjen priorisoimiseen ja seulontaan jonkinlaisen järjestelmän kehittäminen olisi arvokas tuki. Digitalisaation kehityksessä pitäisi pysyä mukana ja olla ensimmäisten joukossa hyödyntämässä kehitystä. Haastatteluissa tuli esille myös koronapandemian tuomat mahdollisuudet kehittää etätyöskentelyä tai erilaisten toimintatapojen mahdollistaminen. Digitalisaation puolelta yksi haastateltavista oli jo ottanut osaa etäpalaveriin ja muutamille oli myös tulossa etäpalaverit asiakkaiden kanssa. Ensimmäiseen etäpalaveriin oli

valmistautumisen yhteydessä tehty saman tien ohjeet siitä, miten etäpalaverin voi hoitaa Teams:n kautta.

Myynnillisen tuen hyödyn kehittäminen oli sellainen, mikä tuli esille useammalta haastateltavalta. Projektipäälliköt kokivat ensimmäisen myynnillisen kontaktin tai uusasiakashankinnan olevan sellaisia kulmakiviä, mihin Swecolla voisi kiinnittää enemmän huomiota. ” Et kyl me osataan se projekti sit myydä, jos me vaan päästäis siihen neuvottelutilanteeseen mutta, jonku muun pölynimurikauppiaan pitäis ostaa asiakas ensi ni sitä” todettiin haastattelussa 5. Haastateltavien vastauksista kävi hyvin ilmi se, että he tietävät ensimmäisen kohtaamisen merkityksen asiakastapaamisissa. Vastauksista tuli esille myös se, että nämä tilanteet koetaan haastaviksi.

4.4 Kolme toivetta tulevaisuudelle

Haastateltavilta kysyttiin vielä lopuksi kolme toivetta tulevaisuudelle. Kysymys osoittautui-kin yllättävän hankalaksi ja tähän haastateltavien oli kaikkein haastavinta vastata. Tulevaisuuden toiveet kuitenkin jakaantuivat yllättävän tasaisesti haastateltavien kesken. Henkilöstön osalta todella moni haastateltava toivoi, että kuormittavuuden huomioimiseen panostettaisiin enemmän. Henkilöstön vaihtuvuuden toivottiin pysyvän aisoissa ja yhteistyö henkilöstön välillä säilyvän. Haastateltavat toivoivat kehittyvänsä niin omassa työssään kuin esimiehen roolissaankin. Toivottiin myös, että työskentelemisen vapaus säilyisi edelleen.

Markkinoiden osalta toivottiin, että markkinat pysyisivät terveinä ja koronapandemia ei venyisi kesää pidemmälle. Organisaation puolelta toivottiin, että asioita katsottaisiin myös pidemmällä tähtäimellä ja seurattaisiin mihin suuntaan tämä koronapandemia tulee mene- mään. Ettei saman tien ryhdyttäisi lomauttamaan henkilöstöä. Organisaation osalta toivot- tiin erilaisten markkinointistrategioiden hyödyntämistä. Asiakkaiden osalta toivottiin laa- jempia sekä kokonaisvaltaisempia kohteita, joissa hyödynnettäisiin kokonaispalvelutarjoo- maa. Asiakkaiden osalta toivottiin myös uusia, pitkäkestoisia asiakassuhteita korjausra- kentamisen puolelle.

Toiveet olivat pitkälti samantyyllisiä asioita mistä haastateltavat muutenkin kertoivat. Yksi haastateltavista sanoikin, että toivominen on toivomista ja käänsi keskustelun koronavi- rukseen.

5 Pohdinta

Tässä osiossa tarkastelen, miten haastattelut vastasivat teoriaosuuttani. Haastateltavat olivat alansa ammattilaisia, joka tuli haastatteluissa erittäin selkeästi esille. Jokaisesta haastattelusta löytyi jotain, mitä olin tuonut teoriaosuudessa esille. Paljon oli erilaisia tapoja ja haastattelu 0 kuvasi hyvin opinnäytetyön tavoitteita sanomalla ”pitäisi päästä siihen, että kaikki tonkisi ne asiakkuudet ihan loppuun asti, että mitä sieltä olisi löydettävissä ja jotain projektia, että miten pääsis syvemmälle siinä asiakkuudessa ja jalkautettaisiin ne hyvät toimintatavat kaikille”. Kehittämiskohteita kartoitettiin myös itse haastatteluissa, joita käsiteltiin analysointi -kappaleessa 4.3, joissa projektipäälliköt itse kertoivat, mitä he toivoisivat Swecon organisaatiossa kehitettävän. Lopussa tarkastelen myös oppimaani ja ammatillista kehittymistäni.

5.1 Johtopäätökset

Toimeksiantoni tavoitteena oli saada selvitettyä, miten asiakasläheisyyttä ja sitä kautta asiakassitoutumista pystyttäisiin kehittämään. Haastateltavat henkilöt olivat osastopäälliköitä, joille asiakaskohtaukset ovat merkittävä osa heidän työnkuvaansa. Swecolla on tiedostettu, että osa osastopäälliköistä saa helpommin syvemmän yhteyden asiakkaiden kanssa kuin toiset. Pyrin kartoittamaan, miten erilaisia toimintamalleja osastopäälliköt käyttävät, jotta kaikki osastopäälliköt saisivat hyödynnettyä erilaisia keinoja.

Asiakasläheisyyttä

Haastatteluissa kävi ilmi, että taloyhtiöhankeissa projektipäälliköt kartoittavat taloyhtiön tarpeen. He kartoittavat taloyhtiön tilanteen tarjouspyynnön mukaisesti, mutta myös mahdollisten laajempien tarpeiden varalta. Näitä ovat esimerkiksi kysymykset siitä, tulisiko teettää suppea korjausrakka vai onko järkevämpää suorittaa laajempi korjaus kerralla. Tällä tavoin kuvan 1. vaiheet saataisiin hoidettua kerralla. Taloyhtiöhankeissa haasteita asiakasläheiseen toimintaan tuo se, että ensisijainen asiakas on isännöitsijä. Urakan maksaja on kuitenkin taloyhtiö, jonka edustajana isännöitsijä toimii. Vaikka isännöitsijöillä on hyvät kontaktit Swecon projektipäälliköihin ja he luottavat heidän ammattitaitoonsa, eivät isännöitsijät silti halua suositella ulkopuolisia toimijoita. Virheen tapahtuessa taloyhtiö syyttää herkästi isännöitsijää tapahtuneesta.

Asiakasläheisen toimintamallin tukemiseksi löytyy erilaisia toimintamalleja tai kaavioita asiakaskäyttäytymisestä. Kun asiakas kohdataan, pitää projektipäälliköltä löytyä halua kohdata asiakas ja toimia asiakasläheisesti. Asiakasläheinen toimintatapa sekoitetaan

herkästi asiakaslähtöiseen toimintatapaan, mikä taas on eri asia. Swecolla projektipäälliköiden haastatteluista huomasi helposti, että he ymmärtävät asiakasläheisyyden merkityksen. Jotta asiakkaan luottamus ansaitaan, pitää olla aina valmis tekemään jotain ekstrapaa tai antamaan asiakkaalle jotain, ilman kustannusta. Mutta nämä eivät saa tulla pakonomaisesti tai irvistäen, vaan halulla tehdä toiselle jotain hyvää. Asiakasläheinen toiminta alkaa omasta halusta, johon asiakas voi joko vastata tai vain käyttää toimintamallia hyödykseen. Swecon projektipäälliköt kohtaavat asiakkaat olemalla omia itsejään. He kuuntelevat ja lukevat asiakkaitaan ja heillä on hyvä ihmistuntemus. He pystyvät myös peilamaan omaa käytöstään asiakkaan käytöksen mukaiseksi.

Et joidenkin kanssa pitää olla selkeästi paljon asiallisempia et osan kanssa voi sitten heittää huultakin siellä. Et se on kaiken kaikkiaan noissa neuvotteluissa tullut niin paljon käytyäkin et kyllä sitä pitää osata lukea sitä asiakaskuntaakin siellä et mistä ne on kiinnostuneita sun muuta et kuunnella tota asiakasta. Siitähän se lähtee, et ensimmäisenä kuuntelee asiakasta millain se on, mitä se haluaa ja sit toimitaan sen mukaisesti. (Haastattelu 4.)

Asiakasläheisyyden mittaaminen ja sen tuomien hyötyjen mittaaminen osoittautui erittäin hankalaksi. Yksittäisten tapausten mittaaminen on melkein mahdotonta. Pitkää aikaväliä tarkastelemalla pystyy huomaamaan, onko asiakasläheisyyttä ollut, miten asiakasläheisyys on kehittynyt ja kuinka kannattava se on.

No tota, siis joo, elikkä se isännöitsijä on tietysti vähän pidempi asiakas niinku mutta se hallitus on tällainen kerta-asiakas meillä kun heillä ei välttämättä tuu useampia remontteja heti mutta. Kyseisen isännöitsijän kanssa on vaihdettu sähköpostia ja häneltä tuli juuri, tuli äskettäin tossa uusi tarjouspyyntö, samanlaiseen toimeksiantoon eri kohteeseen kylläkin. eli niin kuin ihan hyvä asiakassuhde tuntuu niin kuin kehittyvän ja se että isännöitsijä laittaa mulle tarjouspyyntöjä ja vastaavanlaisista tilanteista että mitä kannattaisi tehdä ja tälleen niin molemmin puolin semmonen niinku hyvä fiilis. (Haastattelu 6.)

Useimmissa haastateltavien tapahtumissa asiakassuhde isännöitsijään oli kestänyt jo useamman projektin verran. Yhteistyön lisääntyessä tai asiakassuhteen syventyessä, oli selvinnyt, kuinka suurien taloyhtiöiden kanssa isännöitsijä toimii. Eli pidempää aikaväliä tarkastelemalla asiakassuhteen merkittävä rahallinen hyöty selvisi. Projektipäälliköt vastaavat jokainen itse omista projekteistaan ja näin ollen jokainen isännöitsijä, joka heillä on asiakkaana, on heille avainasiakas. Taloyhtiön hallitusten kanssa, projektipäälliköiden pitää tarkastella toimintaansa tarkemmin. Näissä tilanteissa projektipäälliköiden ihmistuntemusta, kokemusta ja tilannetajua tarvitaan. Taloyhtiöiden hallitus kuitenkin on se, kuka kustantaa mahdollisen hankkeen.

Asiaksläheisyyden ylläpitämiseksi haastateltavilla oli paljon erilaisia vaihtoehtoja. Haastateltava 2 toi esille sen, että hän oli osallistunut isännöitsijäliiton järjestämään myyntikoulutukseen ”Näin myyn taloyhtiöille”. Tilaisuudesta jäi kuitenkin tunne, että juuri, kun oltiin menossa itse asiaan, niin tilaisuus päättyi. Eli myös tilaisuuden järjestäjällä on vastuu järjestää sellainen tilaisuus, mikä on oikeasti hyödyllinen. Yhteistyö tapahtuu isännöitsijöiden kanssa, mutta taloyhtiöt ovat niitä, jotka tilaavat palvelun. Haastateltava, haastattelussa 3, kertoi, miten hän oli varautunut Teams-kokouksen pitämiseen. Asiakkaalle oli lähetetty viikkoa aikaisemmin materiaali, hän oli kontaktoinut asiakkaat puhelimitse ennen kokousta ja tehnyt siihen mukaan kokousohjeenkin. Näin asiakaskin sai siinä samalla ohjeet, miten kokouksen tai palaverin saa hoidettua Teamsin avulla. Opinnäytetyön alkaessa työelämä toimi perinteiseen tapaan. Alkuvuodesta 2020 saapunut koronavirus-pandemia muutti kaiken suunnilleen yhdessä yössä. Yritykset joutuivat ottamaan yhtäkkiä suuria digitaalisia loikkia etätyöskentelyn ja -palaverien hoitamisen suhteen.

Kehittyminen sen suhteen ja omaksua uusia toimintatapoja ja nythän tää korona epidemia on semmonen, on semmonen, se pakottaa niinku tietysti yrityksiä muuttamaan näitä toimintatapoja silleen, että öö muututaan ja tää etäyhteys, etäyhteys homma on semmonen asia myös et niinku väitän, että ehkä jossain määrin ollut jopa vierasta vielä konsulttipuolellakin. (Haastattelu 5)

Haastateltava, haastattelu 1, kertoi tekevänsä ensimmäisen tapaamisen niin, että hän menee suoraan paikan päälle ja kysyy isännöitsijää suoraan. Vaihtoehtoina tässä on se, että isännöitsijä on paikalla ja hänen kanssaan voi saman tien jutella muutaman minuutin tai mahdollisuuksien mukaan siellä on joku henkilö, joka antaa isännöitsijän kortin. Tämän kun tuo esille puhelussa, isännöitsijä kokee, että hänen yhteydenottoonsa on jo nähty vai-vaa.

Jokainen hyvin hoidettu asiakastapaaminen voi johtaa johonkin. Taloyhtiöt ovat usein kerta-asiakkaita, kun taas yhdellä isännöitsijällä on yleensä useampi taloyhtiö. Haastattelussa 8 tuli esille, että hallituksen jäsen oli toiminut projektipäällikön suosittelijana taloyhtiön remontille. Hallituksen jäsen toimii toisen taloyhtiön hallituksen jäsenenä ja siellä suoritettu remontti oli hoidettu hyvin. Tämä korostaa verkostoitumisen merkitystä ja sitä, että jokainen asiakaskohtaaminen voi johtaa toiseen kohtaukseen. Hyvin hoidetun työn esille tuominen hyödyntää myös asiakasta, näistä voi esimerkiksi sanoa onnistuneen projektin mikä voittaa valtakunnallisen putkiremonttipalkinnonkin, tämä on myös positiivista markkinointia myös asiakkaalle. Tällaisten saavutusten esille tuomisella voidaan korostaa luottamussuhdetta asiakkaisiin. Haastateltava 8 kertoikin, että yksi isännöitsijä soittaa hänelle melkein aina, kun on vain jotain korjausrakentamiseen liittyvää ja kysyy häneltä asioista.

Haastateltavan 7 mielestä ”Siinä on kuitenkin paljon erilaisia ihmisiä, mutta yleisesti se kuitenkin oleellista on siinä minun mielestä se, että jos joku suosittelee, niin kyllä siinä on sen kanssa jonkunlainen luottamussuhde olemassa.” Asiaksläheisyydessä luottamussuhde asiakkaan kanssa on kaiken A ja O.

Sitoutuneet asiakkaat

Swecolla toimitaan niin, että projektipäälliköt ovat asiakkaan ensisijainen kontakti. Asiakkaan esittäessä kysymyksiä, projektipäälliköt selvittävät asian tiimissään ja vastaavat asiakkaalle. Asiakkaan ei tarvitse miettiä keneen hänen pitäisi ottaa yhteyttä. Näin pystytään takaamaan tasainen ja tasokas asiakaspalvelu asiakkaalle. Asiakasta ei siirrellä henkilöltä toiselle tai asiakkaalle ei vastata, että ettei kuulu minulle, ota yhteyttä johonkin toiseen henkilöön. Yhteydenpito asiakkaiden kanssa on tapahtunut pääsääntöisesti tapaamisilla, puhelimitse tai sähköpostitse. Korona on kuitenkin lisännyt etäyhteydenpitoa ja sitä saate-taankin hyödyntää enemmän tulevaisuudessa. Sidosryhmien kontaktipisteihin eivät projektipäälliköt välttämättä pysty vaikuttamaan. Swecon ollessa maailmanlaajuinen pörssiyritys, saattavat markkinointimateriaalit tulla emoyhtiöltä, joita käytetään kaikissa maissa. Sidosryhmien toimintaan luetaan mukaan myös esimerkiksi Swecon kotisivut, joiden käyttäjäystävällisyyteen ei projektipäälliköillä ole vaikutusvaltaa. Sidosryhmiin voidaan myös lukea sosiaalisen median kanavat.

Asiakassitouttamiseen vaikuttaa vahvasti projektipäälliköiden toiminta. Projektipäälliköt antavat kasvot omille projekteilleen ja heidän maineensa ja tietotaitonsa on usein kysymyksessä, kun projekteja tehdään. Useammassa, kuin yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että projektipäälliköt hallitsevat asiakassitouttamisen prosessin, mutta tarvitsisivat tukea uusasiakashankintaan. Projektipäälliköiden ammattitaito ja kokemus toimivat merkittävänä tekijöinä asiakkaan sitouttamisessa.

Asiaksläheinen toiminta on helpompaa silloin, kun taustatekijät ovat kunnossa. Eli yrityksen johto ja johtamismetodit ovat selkeät ja johdolta tulee selkeä viesti, että he luottavat työntekijöihinsä. Johtoa suuremmassa roolissa ovat kuitenkin lähiesimiehet. Lähiesimiesten toiminta, luotto, tuki sekä työntekijöiden huomioiminen että palautteen antaminen, eritoten positiivisen palautteen antaminen, merkitsevät työntekijöille erittäin paljon. Lähiesimies voi vaikuttaa siihen, tunteeko työntekijä työn imua vai onko työntekijä vain tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Sweco myös tukee henkilökuntaansa asiaksläheisessä toimintamallissa. Myynnistä vastaavalle ja projektijohtotason henkilöstölle on järjestetty koulutusta viestinnästä, esiintymistaidoista ja asiakaskohtaamisista.

Mutta kyseiseen niin kuin tilaisuuteen ehkä meillä on paljon asiakastilaisuuksia missä sitten on enemmänkin meidän omista ehkä niin kuin konsernitasolla mutta enemmänkin tossa meidän niin kuin yksikön tasolla on tehty paljon kehitystyötä omista niin kuin viestinnän ja esiintymistaidoista ja asiakaskohtaamisista ja paljon on käyty sen tyyppisiä koulutuksia. ja sieltä on kyllä tullut se tuki, sitä kautta. Että, meillä on panostettu kyllä vuosia, vuosia esiintymiseen ja asiakastyöhön ja riippuu vähän sit niin kuin millä tasolla mutta tälleen myynnistä vastaavalla ja päällikkö tason henkilöstöön erityisesti sitten siihen. (Haastattelu 3.)

Organisaation pitää kuitenkin huolehtia siitä, etteivät he käytä motivoituneita työntekijöitä hyväkseen vaan huomioivat myös työn kuormittavuuden. Haastatteluissa mainittiin, että henkilöstön hyvinvointiin on panostettu, mutta myös työn kuormittavuudesta mainittiin sekä ajankäytön hallinnan haasteista. Konkreettiset teot johdon suunnalta näkyvät työntekijöille. Sweco on haluttu työnantaja ja jossa on toimiva yhteishenki, jolloin johto pystyisi hyödyntämään myös näitä elementtejä ja rekrytoimaan uutta henkilöstöä työn kuormittavuuden vähentämiseksi. Maakuntien tuominen mukaan toimintaan korostaisi myös yhteneväisyyden tunnetta, kertoi haastateltava 1. Myös organisaatiota muokkaamalla, olisi mahdollisesti helpompi jakaa resursseja, jos toisella osastolla on huomattavasti enemmän työkuormitusta kuin toisella osastolla.

Mutta sellanen mistä on, itseasiassa olen puhunut muiden osastopäälliköiden kanssa, on ihan, vois olla tulevaisuudessa, mä en tiedä voidaanko me vaikuttaa siihen mitään, mutta mä en tiedä tarvisko olla niinku yksittäisiä suunnitteluosastoja? Se vois olla niinku, et me voitais periaatteessa olla niinku kaikki samaa poppoota. nyt se on vähän silleen, kun meillä on neljä suunnitteluosastoo ni, vaikka ei pitäisi mun mielestä olla, niin siinä on vähän sellaista kilpailua eri osastojen kesken. (Haastattelu 2.)

Yllättävät asiat, mitkä minulle tulivat haastatteluissa vastaan, olivat projektipäälliköiden monimuotoisuus. Heillä oli maanläheinen ajattelutapa ja positiivinen asenne. Yllättävää oli myös se, miten motivoituneita tiimin jäseniä heillä oli ja kuinka positiivinen yhteishenki heidän tiimeissään vallitsi. Haastateltavat mainitsivat, että he käyvät tapaamisissa yksin. Toisilla saattaa olla sihteeri kokouksiin valmiiksi mukana, mutta muuten asiakastapaamiset tai -kohtaamiset he olivat hoitaneet yksin. Asiakaskohtaamisissa on usein kuitenkin kollegoita mukana, yksinkohtaamiset kohdistuivat vain haastateltavien valittuihin tilanteisiin. Projektien aikana asiakaskohtaamisissa on yleensä mukana Swecon ja asiakkaan puolelta saman verran henkilöitä. Esimerkiksi kokoussihteerin mukanaolo on yksi konkreettinen teko asiakasläheisyyden ymmärtämisestä. Asiakastapaamiset, joissa oli ollut kollega mukana, nähtiin positiivisena asiana. Vaikka itse asiakastapaamiset hoidetaankin yksin, tiimien sisällä ja tiimien välisessä yhteistyössä ei kuitenkaan ole ongelmia. Sweco voisi

harkita ottavansa projektipäälliköiden tueksi projekti-insinöörin, joka voisi olla nuorempi ammattilainen. Tätä henkilöä voisi näin kasvattaa talon tavoille ja tämän myötä hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuisi. Tämä myös helpottaisi projektipäälliköiden työkuormitusta ja auttaisi heitä, kun tapaamisissa ei tarvitsisi olla yksin. Tällöin tapaamisissa ei kuitenkaan Swecolta olisi suurta joukkoa suunnittelijoita, jolloin ei voisi käydä niin, että Swecolaisia olisi enemmän kuin asiakkaan edustajia.

Kehittämisen kohteina oli projektipäälliköiden tietotaitojen hyödyntäminen. Useampi haastateltava toi esille sen, että heillä on tunne, ettei heidän kaikkea osaamistaan hyödynnetä ja heillä olisi halua hyödyntää osaamistaan laajemmaltikin. Haastateltava 1 toi esille sen, että olisi hienoa tietää, mitä kaikkea muut osaavat. Kärjistettynä esimerkkinä haastateltava 8 toi esille, että tällä hetkellä ostetaan palvelu alihankkijalta, vaikka Swecolla olisi osaamista tai resursseja asian hoitamiseen, jollain toisella osastolla. Haastateltava 1 sanoi, että jo pelkästään yrityksen sisällä olisi hyvä tietää, kuka tekee ja mitä. Tämä on aivan totta, saman organisaation sisältä voi löytyä vaikka minkälaista osaamista, pitäisi vain tietää mistä sen löytää tai keneltä kysyä. Haastateltava 1 sanoi ”On se suunnittelujuttu tai henkistä pääapua tai mitä vaan ni se olis kauheen kiva et sieltä tulis semmonen kaavio”.

5.2 Työn luotettavuus ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöni alkoi yhteydenotosta Swecon taloyhtiöpalveluita tuottavaan yksikköön, Sweco Taloyhtiöpalvelut, ja yhteistyömme alkoi marraskuussa 2019. Yhteydenpito tapahtui sähköpostitse ja tapaamisien kautta. Vuoden vaihteen ja alkuvuoden lomat toivat omat haasteensa työn etenemiselle. Helmikuun lopussa yhteyshenkilöni vaihtui ja koronaepidemiasta tuli maailmanlaajuinen ongelma. Tämä pysäytti opinnäytetyöni tekemisen kokonaan. Huhtikuussa otin yhteyttä uudestaan toimeksiantajaan ja laitoimme taas työtä eteenpäin. Haastattelut suoritin alan ammattilaisten kanssa ja itse haastattelut opettivat minulle asiakasläheisyydestä erittäin paljon.

Teorian tuottaminen oli yllättävän haasteellista sekä hitaampaa, kuin olin olettanut. Haastattelut oli alkuperäisesti tarkoitettu suorittaa kasvotusten, mutta vallitsevan tilanteen takia, päädyimme toimeksiantajan kanssa suorittamaan haastattelut Teams-palaverina. Asiakasläheisyyttä olisi tukenut enemmän kasvotusten tapahtuva haastattelu, mutta projektipäälliköiden ammattitaito korvasi minun ammattitaitoni puutteen. Videopalaverien myötä minulle tuli mahdollisuus suorittaa haastattelut nopeammalla aikataululla, kuin jos olisimme olleet paikan päällä. Haastatteluiden litterointi avasi minulle haastatteluja vielä enemmän, kuin itse haastattelutilanne, kun kuuntelin haastattelua useampaan otteeseen.

Haastatteluissa oman haasteensa toi arvostavan haastattelun muoto. Tämä haastattelu-
muoto mielestäni tuki hyvin käsiteltävää asiaa. Tosin minulla ei ollut aikaisempaa koke-
musta tästä haastattelun muodosta. Haastattelujen edetessä mieleeni tuli paljon lisäkysy-
myksiä, joita en kuitenkaan voinut ottaa esille, sillä olin lähettänyt jo haastateltaville kes-
kusteltavat aiheet. Mielestäni kehityin haastattelujen tekemisessä, mitä useamman haas-
tattelun olin tehnyt. Jos minulla olisi ollut enemmän kokemusta haastattelemisesta, olisin
saanut haastateltavista enemmän irti.

Digitaalisuudesta ja digitaalisuuden vaikutuksesta asiakasläheisyyteen tuli ajankohtaiseksi
opinnäytteeni puolella välin. Toimintamallit muuttuivat äkillisesti ja erittäin radikaalisti, jo-
hon en ollut osannut varautua opinnäytettä tehdessäni. Tämän vuoksi digitaalisuus on jää-
nyt vähäiselle huomiolle työssäni.

Toin opinnäytetyössäni esille erilaisia tapoja, miten asiakasläheisyyttä voi lisätä tai mitä
asioita asiakasläheisyydessä kannattaa huomioida, haastavaa aiheessa oli kuitenkin se,
että jokainen asiakas on erilainen ja jokainen asiakkaiden kanssa tekemisissä oleva hen-
kilö on erilainen. Tärkeintä mielestäni on kuitenkin muistaa, jotta omaa asiakasläheistä toi-
mintaansa pystyy kehittämään tai ylläpitämään, toiminnan halun pitää lähteä omasta it-
sestään. Pakottamalla luottamuksen kehittymistä ja yhteistyön syvyyttä ei saavuteta.

Lähteet

Andersson, T., Boedeker, M., Helander, N., Jussila, J., Sillanpää, V., Vasell, T., Vuori, V. 2017. Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Espoo. Luettavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T311.pdf> Luettu: 20.12.2019.

Businessdictionary 2019. Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-intimacy.html>. Luettu: 16.12.2019.

Business to you. 2018. Value disciplines: Customer intimacy, product leadership and operational excellence. Luettavissa: <https://www.business-to-you.com/value-disciplines-customer-intimacy/>. Luettu: 26.1.2020.

Gould, S. 2018. The X marks the Spot model. Luettavissa: <https://scottgould.me/the-x-marks-the-spot-model/> Luettu: 1.1.2020.

Greene, A. 2019. Customer Intimacy: How to Maintain It at Scale. Luettavissa: <https://www.helpscout.com/blog/customer-intimacy/>. Luettu: 11.12.2019.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M., Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Teknologiateollisuus ry. Tampere. Luettavissa: https://teknologiainfo.net/sites/teknologia-info.net/files/download/Teollisuuden_palveluksista_palveluliiketoimintaan_free_ebook.pdf Luettu: 31.12.2019.

Haastattelu 0. Teams palaveri. 17.4.2020.

Haastattelu 1. Teams palaveri. 23.4.2020.

Haastattelu 2. Teams palaveri. 23.4.2020.

Haastattelu 3. Teams palaveri. 23.4.2020.

Haastattelu 4. Teams palaveri. 24.4.2020.

Haastattelu 5. Teams palaveri. 24.4.2020.

Haastattelu 6. Teams palaveri. 27.4.2020.

Haastattelu 7. Teams palaveri. 28.4.2020.

Haastattelu 8. Teams palaveri. 29.4.2020.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K., Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen, Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100705/Helander_ym_Avaimia_asiakasl%c3%a4heisyyteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu: 11.12.2109.

Henshall, A. 2020. 8 Customer intimacy strategies for companies of any size. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/customer-intimacy> Luettu: 4.2.2020.

Hyttinen, M. 29.5.2020. Linjajohtaja. Sweco Asiantuntijapalvelut Oy. Sähköposti.

Isännöintiliitto 2018a. Mitä on isännöinti? Luettavissa: <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/> Luettu: 16.12.219.

Isännöintiliitto 2018b. Taloyhtiön hallitus. Luettavissa: <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/asuminen-taloyhtiössä/taloyhtion-hallitus/> Luettu: 14.5.2020.

Isännöintiliitto 2018c. Mitä isännöitsijä tekee? Luettavissa: <https://www.isannointiliitto.fi/artikkeli-2/mita-isannoitsija-tekee-isannoitsijan-tehtavat/> Luettu: 16.12.2019.

Ivako, E. 2015. Luottamuksen monitasoinen kehittyminen organisaatiomuutoksessa Narratiivinen tutkimus henkilöstön kokemuksesta. Itä-Suomen Yliopisto. Luettavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20160008/urn_nbn_fi_uef-20160008.pdf Luettu: 19.12.2019.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Alma Talent. Helsinki.

Korkiakoski, K. 2015. Asiakaskokemuksen unohdettu ainesosa. Luettavissa: <https://kariikko.wordpress.com/2015/12/07/asiakaskokemuksen-unohdettu-ainesosa/>. Luettu: 1.3.2020.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521416866> Luettu: 17.12.2019.

Moilanen, M. 2016. Työn imua ja yhteisöllistä oppimista. Hyvät käytänteet kulttuurialan avoimessa ammattikorkeakoulussa. Luettavissa: [file:///C:/Users/marik/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/5311/Attachments/Moilanen_Minna\[7222\].pdf](file:///C:/Users/marik/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/5311/Attachments/Moilanen_Minna[7222].pdf) Luettu: 17.5.2020.

Nederström, M. 2019. Sitoutumisen viisi tekijää. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa> . Luettu: 31.12.2019.

Riipinen, K. 2016. Työn imussa vai ei? Mittaa itse! Luettavissa: <https://www.ilmari-nen.fi/uutishuone/arkisto/2016/tyon-imu/> Luettu: 31.12.2019.

Saarenmaa, E. 2018. Asiakaskokemuksen muodostuminen ja sen elementit. Kandidaatin työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Luettavissa: https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/149499/Kandidaatinty%C3%B6_Saarenmaa_Elli.pdf?sequence=1 Luettu: 20.12.2019.

Seppälä, R. 2018. Asiakkaan luottamuspuola yrityksen suurin kustannuserä. Luettavissa: <https://sitomo.fi/blog/asiakkaan-luottamuspuola-on-yrityksen-kustannusera/> Luettu: 20.12.2019.

Sweco. 2019. Tietoa Swecosta. Luettavissa: <https://www.sweco.fi/tietoa-swecosta/>. Luettu: 18.12.2019.

TEM 2018. TEM oppaat ja muut julkaisut 4/2018. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähellä. Työ- ja elinkeinoministeriö, Innovaatiot ja yritysrahoitus-osasto. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf Luettu: 20.12.2019.

Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer intimacy and Other value disciplines. Luettavissa: <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>. Luettu: 26.1.2020.

Työterveyslaitos. 2019. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu: 5.1.2020.

Liitteet

Liite 1. Saate ja saatteen liite

Saate teemahaastatteluun

Hyvä haastateltava

Olen liiketalouden opiskelija ja opiskelen tradenomiksi Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa. Pääaiheeni ovat Palvelut ja asiakkuudet. Työstän tällä hetkellä opinnäytetyötä, jonka pääaihealue on asiakasläheisyys ja sen merkitys asiakassitouttamiseen. Haastatteluni on tarkoitettu Sweco Oy:n myyjille, jotka toimivat taloyhtiöpalveluissa. Haastattelun tarkoituksena on tarkastella erilaisia käytännön malleja asiakkaiden kohtaamiseen ja asiakkuuksien sitouttamiseen.

Haastattelussa tulemme käymään läpi sinulle merkittävää asiakaskohtaamista. Käsittelemme kohtaamisen positiivista aihealuetta, mitä myönteisiä asioita käytät tällä hetkellä työssäsi sekä lopuksi käymme läpi, mitä asioita koet tulevaisuudessa muotoutuvan edellisten aihealueiden ympärille. Toivon avointa keskustelua sekä omien kokemusten miettimistä etukäteen. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti.

Kiitos etukäteen osallistumisestasi opinnäytetyöni haastatteluun

Ystävällisin terveisin

Marika Tuomainen
Liiketalouden opiskelija
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite

Aihealue 1. Positiivinen kokemus

- Kerro tai kuvaile jokin Positiivinen asiakaskohtaaminen
- Oma toimintasi tapahtumassa
 - Mitä onnistumisia koit asiakaskohtaamisessa
 - Kerro hyvästä toiminnastasi/asenteestasi
- Mitä arvostat organisaatiossasi ja sen toiminnassa

Aihealue 2 Valittu myönteinen aihealue

- Haastateltavan kertoman perusteella keskitytään siihen aiheeseen
 - Millaiset toimenpiteet auttoivat tilanteen kehittymiseen
 - Vaikuttiko tapahtuma asiakassuhteeseen / miten tapahtuma vaikutti asiakassuhteeseen
 - Millainen asiakassuhde on nykyään
 - Millainen merkitys työkavereilla on/oli tilanteeseen
 - Mitä tilanteen asioita hyödynnät edelleen työssäsi

Aihealue 3. Yhteenveto, organisaation tulevaisuus, 3 toivetta tulevaisuudelle

- Millainen toiminta saa teidät tekemään yhteistyötä organisaatiossa
 - Millainen tilanne/asia saa osaston syttymään
 - Yhteistyö vai muutama kollega vai itsenäinen työskentely
- Millaisena näet organisaation toiminnan esim. 5 vuoden kuluttua?
 - Mihin asioihin toivoisit, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota
- Mitkä ovat sellaisia asioita, että sinun mielestäsi Swecon olisi hyvä huomioida ja niihin kannattaisi panostaa ja kehittää