



Asiakaskokemus ja sen kehittäminen yrityksessä Ilmanvaihto ValveX Oy

Aino Soikkeli

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Liiketalouden korkeakoulututkinto

Tekijä Aino Soikkeli	
Tutkinto Tradenomi	
Opinnäytetyön nimi Asiakaskokemus ja sen kehittäminen yrityksessä Ilmanvaihto ValveX Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 48 + 2
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin erään ilmanvaihtoalan yrityksen muodostamaa asiakaskokemusta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle Ilmanvaihto ValveX Oy. Tavoitteena oli selvittää yrityksen asiakaskokemuksen nykytilaa ja mistä se muodostuu.</p> <p>Tietoperusta koostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen käsittelee asiakaskokemuksen teoriaa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaskokemuksen hyötyjä ja sitä, miten sitä pystytään mittaamaan. Asiakaskokemuksesta on kehittymässä yksi yritysten tärkeimmistä kilpailukeinoista, ja liiketoiminnan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi on hyödyllistä yrityksille. Toinen pääluku koskee asiakassuhteita ja niiden hoitoa B2B liiketoiminnassa. Asiakkuudet ovat varsinkin B2B liiketoiminnassa tärkeitä yrityksille.</p> <p>Tätä opinnäytetyötä varten toteutettiin tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritykseni asiakkaiden kokemuksia yrityksen palveluista ja työn jäljestä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineiston kerääminen tapahtui haastatteluiden avulla. Tavoitteena oli saada selkeä kuva yrityksen luomasta asiakaskokemuksesta ja tulosten avulla pohtia kehitysehdotuksia, joita yritys voi käyttää hyväkseen toiminnan kehittämisessä.</p> <p>Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelurunko rakentui kolmesta eri teemasta. Haastateltavia oli yhteensä viisi. He toimivat erilaisissa tehtävissä isännöinti- ja rakennusalalla.</p> <p>Yhteenvetona voidaan pitää sitä, että kaikki haastateltavat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun ja sen laatuun. He ovat arvostanette sitä, että Ilmanvaihto ValveX on hoitanut työnsä ammattitaidolla ja kaikki se mistä on sovittu, on tullut tehtyä. Kaikki olivat myös valmiita suosittelemaan yritystä muille ja olivat jos suositelleetkin. Asiakaskokemuksen tasoa voidaankin pitää hyvänä näiden haastatteluiden perusteella</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, asiakaskeskeisyys, B2B, asiakkuudenhoito, avainasiakkuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.2	Raportin rakenne	2
2	Asiakaskokemus yrityksen kilpailukeinona	3
2.1	Mitä on asiakaskokemus ja miten se muodostuu?	4
2.2	Asiakaskokemuksen johtaminen ja sen hyödyt	8
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	11
2.4	Asiakaskokemus B2B yrityksissä	15
2.5	Miten kehittää asiakaskokemusta?	17
3	Asiakassuhteiden tärkeys B2B -yrittötoiminnassa	21
3.1	Asiakassuhteiden johtaminen	22
3.2	Avainasiakkaat	23
4	Tutkimuksen kulku	27
4.1	Toimeksiantajan ja toimintaympäristön kuvaus	27
4.2	Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoite	28
4.3	Tutkimusmenetelmä	28
4.4	Haastatteluiden toteutus	31
4.5	Tutkimuksen tulokset	32
4.6	Kehitysehdotuksia	36
5	Pohdinta	39
5.1	Tutkimuksen luotettavuus	39
5.2	Oman oppimisen arviointi	40
	Lähteet	42

1 Johdanto

Asiakaskokemusta voisi kuvata yhdeksi tämän vuosikymmenen trendisanaksi. Markkinoilla on tiedostettu jo monia vuosia, että pelkkä laadukas ja tunnettu brändi ei enää takaa menestymistä. Asiakaskokemus on jotain, josta kaikki yritykset haluavat saada osansa. Ainutlaatuinen asiakaskokemus auttaa erottumaan kilpailijoista ja toimii yrityksen ja brändin henkilöitymänä. Siinä missä aineellisia kilpailuetuja voi kopioida, asiakaskokemus ei ole monistettavissa. (Trustmary 2019.)

Nykyisin asiakaspalvelun ja asiakaskeskeisyyden roolit ovat kasvaneet merkittävästi myös ns. vähemmän asiakaskeskeisillä toimialoilla. Sen vuoksi asiakasarvon tuottamisesta on tullut yhä useammalle yritykselle tavoite, jota ilman ei menesty kilpailijoiden keskuudessa. Asiakaspalvelun tärkein osa-alue on asiakaskokemus, joka määrittää, miten asiakas näkee yrityksen ja millaiseksi hän kokee yrityksen kanssa toimimisen. (Ecraft-opas 2020.)

Parempia kokemuksia tuottamaan kykenevät yritykset pärjäävät paremmin kiristyneessä kilpailutilanteessa. Huippuhyvä tuote tai palvelu ei yksistään riitä, koska asiakas voi silti valita kilpailijan tarjouksen paremman asiakaskokemuksen vuoksi. Kokemukset muokkaavat asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä, tuotteesta ja palvelusta ostoprosessin aikana sekä vaikuttavat asiakkaan uudelleenostoaikomukseen. Näin asiakaskokemukseen panostaminen tuottaa kasvua, kannattavuutta ja parempaa asiakastytyvääisyyttä, joten yrityksen kannattaa panostaa siihen. (Nieminen 2019.)

Asiakassuhteilla ja niiden hoitamisella on myös tärkeä rooli yrityksen menestymisessä. Asiakassuhteista tärkeimpiä ovat avainasiakkuudet, sillä ne tuovat usein merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta. Kasvattaakseen liikevaihtoaan ja menestyäkseen yrityksen on kyettävä hoitamaan ja kehittämään avainasiakkuuksiaan. Se heijastaa positiivisesti myös yrityksen luomaan asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemus ja asiakkaiden rooli yritystoiminnassaan on ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe. Asiakaskokemuksesta sekä asiakastytyvääisyydestä onkin tehty paljon tutkimuksia ja se on ollut monen opinnäytetyön aiheena viime vuosina. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on keskittyä toimeksiantajayrityksen asiakaskokemukseen ja selvittää sen nykytilaa. Ilmanvaihto ValveX on vasta nuori, noin vuoden vanha yritys ja panostaminen asiakaskokemuksen ja asiakastytyvääisyyden selvittämiseen on tärkeää tulevaisuuden kannalta.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma liittyi toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen nykytilaan. Tämä yritys, nimeltään ilmanvaihto ValveX, on noin vuosi sitten perustettu ilmanvaihtoalan yritys, jossa työskentelee tällä hetkellä 9 henkilöä. Yritys ei ole aikaisemmin tutkinut asiakaskokemustaan ja tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin selvittää, minkälainen kuva yrityksen asiakkailla on yrityksestä, ja sen tarjoamasta palvelusta. Tarkoitus oli siis selvittää yrityksen asiakaskokemuksen nykytilaa. Tarkoituksena oli myös lähteä selvittämään, mikä asiakkaiden mielestä on ollut toiminnassa hyvää ja onko ollut ongelmakohtia

Päättutkimusongelmana oli selvittää, minkälainen on Ilmanvaihto Valvexin asiakaskokemuksen nykytila. Tarkoituksena oli tutkia, miten asiakkaat kokevat yrityksen tarjoaman palvelun. Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelman puolestaan oli selvittää, mikä yrityksen toiminnassa on ollut hyvää ja toimivaa. Toisessa alaongelmassa puolestaan selvitettiin mahdollisia ongelmakohtia

Tutkimuksen tavoitteena oli haastattelujen avulla saada selville tämänhetkisen asiakaskokemuksen laatu ja tutkimustulosten avulla suunnitella kehitysehdotuksia kokemuksen parantamiseksi. Haastattelut toteutin teemahaastatteluina ja niihin valikoitui viisi toimeksiantajayrityksen asiakasta. Asiakkaiden joukossa oli henkilöitä, jotka työskentelevät isännöintialalla sekä huoneistovuokrausalalla.

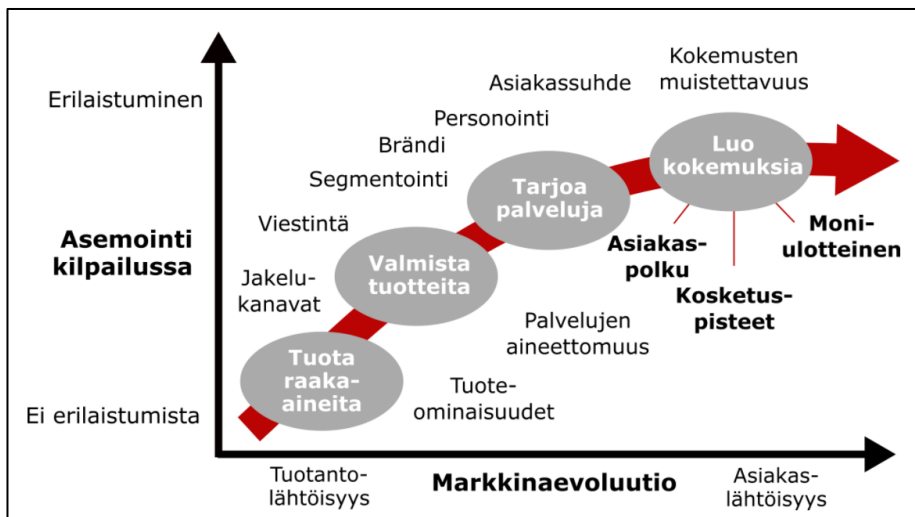
1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyöraportti koostuu tämän ensimmäisen johdantoluvun lisäksi kahdesta teoreettisesta luvusta. Näissä luvuissa käsittelen opinnäytetyön kannalta keskeistä teoriaa. Luvussa kaksi käsittelen asiakaskokemuksen teoriaa ja muun muassa sitä, mistä se muodostuu ja mitä ovat sen hyödyt. Luvussa kolme käsittelen asiakassuhteita B2B kaupan näkökulmasta sekä siihen liittyvää asiakkuuden hoitoa (CRM) ja avainasiakkuuksia (KAM). Niitä seuraava neljäs luku käsittelee tutkimuksen valmistelua ja siinä kuvataan tutkimuksen kulku. Viidennessä luvussa puolestaan analysoin saatuja tuloksia ja pohdin niiden luotettavuutta. Viidennestä luvusta löytyy myös johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Viimeinen eli kuudes luku on varattu pohdinnalle ja oman oppimiseni arvioinnille.

2 Asiakaskokemus yrityksen kilpailukeinona

Asiakaskokemus on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana voimakkaasti sekä yritysten että julkisten organisaatioiden strategiseen sanastoon. Entistä useampi johtaja puhuu asiakaskokemuksesta strategisena painopisteenä. Se on vakiintunut käsite organisaatioiden strategiakalvoissa, rekrytointi-ilmoituksissa, missiossa ja visiossa. Se on ilmaantunut muodossa tai toisessa johdon ja henkilöstön kannustin- ja palkitsemisjärjestelmään. Niin kuluttajatuotteita valmistava teollisuus, kivijalka- ja verkkokauppa, kuin myös B2B-liiketoimintaa tekevät yritykset ovat päättäneet nostaa asiakaskokemuksen keskeiseksi toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19.)

Markkinoilla tapahtuvan kilpailun painopiste on siirtynyt kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua. Joseph Pine ja James Gilmore viittasivat tähän kehitykseen jo vuosituhannen vaihteessa ja kiinnittivät huomiota siihen, että yritysten tulisi tuotteiden valmistamisen ja palveluiden tarjoamisen sijaan luoda edellytyksiä asiakkaan kokemuksille. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 24.) Alla olevassa kuvassa (kuva 1) havainnollistetaan tätä muutosta.



Kuva 1. Kohti asiakaskokemuksen aikakautta (Saarijärvi & Puustinen 2020)

Asiakkaan kokemus koostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Olemme siirtyneet tuotannon, logistiikan ja informaation ajasta asiakkaan aikakauteen. Asiakkaalla on valta valita, mistä ostaa tuotteensa ja palvelunsa. Asiakkaan aikakaudella yritykset menettävät valtaansa brändin ja mielikuvien rakentamisesta perinteisen mainonnan keinoin. Sen sijaan entistä tärkeämmäksi nousee asiakkaan kokemuksen kautta syntyvä maine. 2000-luvulla ihmiset kuluttavat ja tekevät ostoksia uusilla tavoilla ja odottavat tuotteiden ja palveluiden paitsi täyttävän perustehtävänsä, myös tuottavan heille elämyksiä. (Keränen 2014.)

Seuraavissa alaluvuissa syvennytään asiakaskokemuksen käsitteeseen ja sen määrittelymään. Lisäksi tarkastellaan sen johtamisesta saatavaa hyötyä sekä sen kehittämisen mahdollisuuksia. Käsittelen myös asiakaskokemusta B2B -yritysten näkökulmasta. Teoria perustuu alan ammattikirjallisuuteen sekä tutkimustietoon.

2.1 Mitä on asiakaskokemus ja miten se muodostuu?

Aina kun tuotetaan tai myydään palveluita asiakkaille, muodostuu asiakkaille erilaisia palvelukokemuksia. Näistä kokemuksista puhutaan palveluiden johtamisessa termillä asiakaskokemus. Asiakaskokemus on terminä suhteellisen tuore, sillä sen käyttö alkoi vasta 1990-luvun lopulla Yhdysvalloissa, mistä se levisi sittemmin ympäri maailmaa. Asiakaskokemusta ajan saatossa ovat määritelleet useat tutkijat, mutta termin alkuperänä pidetään Joseph Pinen ja James Gilmoren teosta Experience Economy. Englanninkielinen termi *customer experience* alkoi yleistyä bisneskielessä 2000-luvun alussa. Pine ja Gilmore olivat ensimmäisiä tutkijoita, jotka puhuivat asiakaskokemuksen termistä. He totesivat, että asiakaskokemus muodostuu tunteellisista, aineellisista, älyllisistä ja henkisistä ulottuvuuksista. (Pine & Gilmore.)

Korkiakoski (2019, 19) määrittelee kirjassaan asiakaskokemuksen näin: ”Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksestä muodostama käsitys, joka on syntynyt kohtaamisissa eri kosketuspisteissä, yrityksen herättämien tunteiden sekä asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella.

Löytänä ja Korteso (2015, 11) puolestaan määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan subjektiivista kokemusta palvelusta ja sen laadusta. Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Subjektiivisuudella tarkoitetaan ihmisen oma-kohtaisesta tulkinnasta tai käsityksestä johtuvaa ja usein myös puolueellista näkemystä, viitaten subjektin näkökulmaan. Tässä määritelmässä on keskeistä huomata, että asiakaskokemus on asiakkaan tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Siispä asiakaskokemus ei ole tiedostettu päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat.

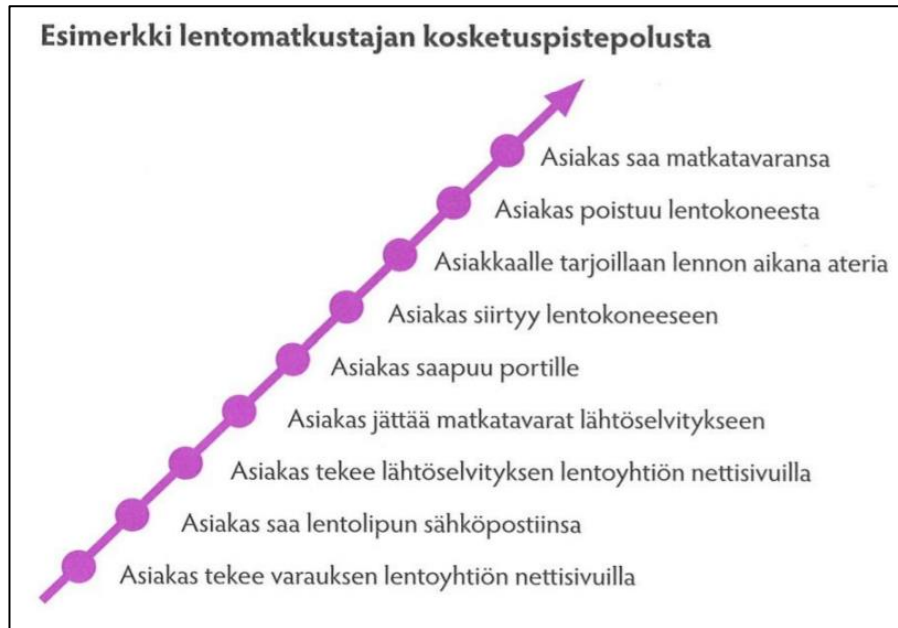
Asiakaskokemuksella siis tarkoitetaan sellaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. Koska asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan henkilökohtaiseen odotusarvo, on palveluntarjoajan

vaikea ja jopa mahdoton tietää, mitkä asiat vaikuttavan eniten kulloiseenkin kokemukseen. (Fischer & Vainio 2014). Saarijärvi ja Puustinen ovat samoilla linjoilla Fischerin ja Vainion kanssa. Kirjassaan he toteavat, että asiakkaan kokemukseen vaikuttavat henkilökohtaiset merkitykset, jotka määrittyvät myös suhteessa muihin ihmisiin ja kulttuuriin. Tämän takia ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 56.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 20.) mukaan asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta, subjektiivisena ja kokonaisvaltaisena kokemuksena. Se rakentuu kaikista asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutushetkissä. Asiakaskokemus on asiakaspolun aikana rakentuva moniulotteinen kokemus. Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä polkua, jonka asiakas kulkee harkitessaan, ostaessaan ja kuluttaessaan tuotetta tai palvelua. Moniulotteisuudella Saarijärvi ja Puustinen tarkoittavat sitä, että asiakaskokemus koostuu sekä järjestä että tunteesta ja, että koemme asioita kaikilla aisteillamme. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

Kosketuspisteiden merkitys on keskeinen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemus rakentuu asiakaspolun aikana, eli ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen erilaisissa kosketuspisteissä. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia asiakkaan ja organisaation välisiä suoria ja epäsuoria vuorovaikutustilanteita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.) Kosketuspisteet voivat olla vuorovaikutteisia kohtaamisia, kuten tapaamisia ja puheluita tai passiivisia kohtaamisia, joissa asiakas esimerkiksi näkee mainoksen tai käy yrityksen nettisivuilla. (Löytänä & Korteso 2020.)

Asiakaskokemus rakentuu siis erilaisten kohtaamisten ja niistä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summasta. Kohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä ja niitä voidaan tarkastella rakentamalla peräkkäisistä kohtaamisista kosketuspistepolku. Alla oleva kuva (kuva 2) havainnollistaa hyvin, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki yrityksen toimet.



Kuva 2. Esimerkki lentomatkustajan kosketuspistepolusta (Löytänä & Kortesus 2011)

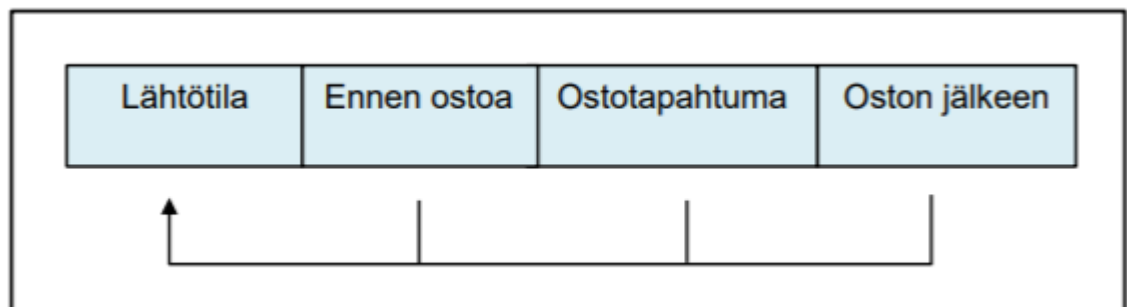
Asiakaskokemus on laaja käsite ja sen muodostumiseen vaikuttaa monet tekijät. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 78.) kuvaavat asiakaskokemuksen ja sen muodostumisen olevan hyvin moniulotteinen kokonaisuus. Asiakaskokemuksella on heidän mukaansa neljä ulottuvuutta: kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen ulottuvuus. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä, että kuluttaja tietoisesti kokee, että hän saavuttaa tuotteelle tai palvelulle asetetut tavoitteet, kuten esimerkiksi pääsee junalla luvatussa aikataulussa oikeaan paikkaan. Emotionaalisella ulottuvuudella puolestaan tarkoitetaan tunteita, joita asiakas kokee ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Sosiaaliseen ulottuvuuteen liitetään henkilökunta ja toiset asiakkaat. Asiakkaat esimerkiksi usein hakevat muiden ihmisten kokemuksia yrityksestä. Sensorinen ulottuvuus liittyy siihen, miten ja mitä aistimme osto- tai kulutusympäristöön. Se mitä asiakas näkee, haistaa, kuulee ja tuntee, vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78,79.)

Nämä neljä ulottuvuutta: kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen ulottuvuus voivat kuulostaa monimutkaisilta, mutta Saarijärven ja Puustisen mukaan ne toistuvat pienin eroin nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa ja ne realisoituvat eri tavoin ja painotuksin eri toimialoilla. Nämä neljä ulottuvuutta voisi kiteyttää seuraavasti: "Asiakaskokemukseen ei vaikuta pelkästään se, että asiakas saa mitä tarvitsee, vaan myös se, mitä tunteita hän kokee asiakaspolun aikana. Muodostumiseen vaikuttaa myös kaikki kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa sekä jopa se mitä hän näkee, haistaa, kuulee ja tuntee." (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78.)

Löytänä ja Kortesus (2020, 43.) esittelevät kirjassaan neljä näkökulmaa, jotka ovat keski-
sessä roolissa hyvän asiakaskokemuksen muodostumiselle. Heidän mukaansa hyvä asia-
kaskokemus tukee asiakkaan minäkuvaan, yllättää ja luo elämyksiä, jää mieleen ja jättää
asiakkaalle tunteen siitä, että hän haluaa lisää.

Monelle kuluttajalle palveluiden ja tuotteiden ostaminen on osa oman identiteetin rakenta-
mista ja vahvistamista. Tämän takia, jos asiakas saa huonoa palvelua, se voidaan kokea
jopa identiteetin loukkaamisena. Hyvän asiakaskokemuksen luomisen kannalta yrityksen
on kyettävä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan
minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Myös elämysten luominen liittyy keskeisesti asiakasko-
kemuksen muodostumiseen. Elämyksellä tarkoitetaan voimakasta positiivista kokemusta,
johon liittyy vahva tunne esimerkiksi ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Elämykseen liittyy
vahvasti myös myönteinen yllättyminen. Ihmisen aivot on rakennettu niin, että suuntau-
dumme helposti mielihyvään. Kun yritys tarjoaa asiakkaalleen mieleenpainuvan kokemuk-
sen, josta asiakas saa mielihyvää, palaa hän hakemaan lisää. Tämä on hyvän asiakasko-
kemuksen tarkoitus. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Filenius (2015) on samoilla linjoilla Löytänen ja Kortesuson kanssa, mutta hän jakaa kirjas-
saan asiakaskokemuksen muodostumisen neljään erilaiseen tilanteeseen, jota havainnoi-
listaa alla oleva kuva. (Kuva 3) Kaikissa näissä tilanteissa asiakas on kosketuksissa yri-
tyksen kanssa ja voi kokea ylemmässä kappaleessa mainittuja tunteita.



Kuva 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Filenius, 2015)

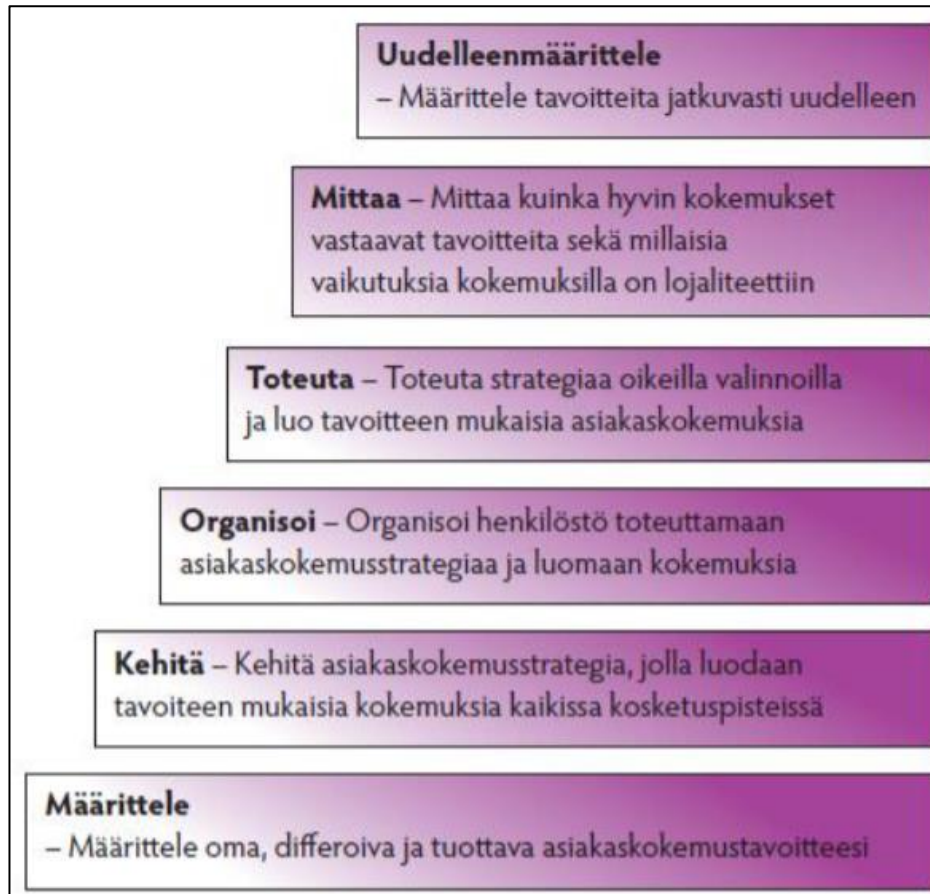
Lähtötilanne kertoo asiakkaan ennako-odotukset ja asenteet yrityksestä. Asiakkaalla on
olemassa ennakkokäsitys mitä hän odottaa asioinniltaan. Ennen ostoa, asiakas tekee lopulli-
sen valinnan ja varmistuu siitä, että kyseinen yritys on oikea, josta hän haluaa ostaa tuot-
teen tai palvelun. Ostotapahtuma seuraa ostopäätöstä. Oston jälkeen asiakas ja yritys
useasti jatkavat kommunikointia. Kommunikoinnin aiheena voi olla reklamointi, uusintaos-
tos, tai yritys voi kysyä toiminnastaan asiakaspalautteen avulla. Asiakaskokemuksen syn-
tymiseen vaikuttavat edellä kuvattujen kaikkien vaiheiden summa (Filenius 2015.)

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen ja sen hyödyt

Yritykset ovat jo pitkään omaksuneet asiakaskeskeisen ajattelun, mutta vasta 2000-luvun loppupuolella useissa yrityksissä on otettu käyttöön *Customer Experience Management* (CEM)-ajattelu. CEM eli asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse siitä, että yritys pyrkii tietoisesti luomaan asiakkailleen merkittäviä kokemuksia jokaisessa heidän kohtaamisessaan. Yrityksen tuotto on suoraan verrannollinen yrityksen asiakkailleen tuottamaan arvoon. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoa. (Löytänä & Korteso 2011.)

Vaikka lähes kaikki ovat kuulleet asiakaskokemuksesta, useat yritykset eivät kuitenkaan tiedä miksi tai miten sitä tulisi johtaa ja millä tavalla. Se, että yrityksessä ymmärretään yhteisesti, mitä asiakaskokemus on, on tärkeä lähtökohta sille, millaisia asiakaskokemuksia yritys aikoo tavoitella ja miten se sitä aikoo johtaa. Yrityksen johdolla on keskeinen merkitys asiakaskokemuksen luomisessa ja johtamisessa. Johdon tärkein tehtävä on linjata strategia ja sisällyttää asiakaskokemuksen johtaminen siihen. Näin koko yrityksen toiminta on linjassa hyvän asiakaskokemuksen tavoittelun kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2020; Löytänä & Korteso 2011.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa. Se vaatii jatkuvaa ylläpitoa, organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovoimista. Löytänen ja Korteson mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa voidaan erottaa kuusi osa-aluetta. He esittelevät porrasmalin, joka kuvaa osa-alueiden rakentumista kokonaisuudeksi. (kuva 4)



Kuva 4. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Korteso 2011, 167)

Asiakaskokemukselle tulee asettaa tavoitteet. Tavoitteet on määriteltävä ja sisällytettävä yrityksen strategiaan. Asiakaskokemustavoite kertoo, millaisia kokemuksia yritys pyrkii asiakkailleen luomaan. Se on ennen kaikkea yrityksen sisäinen tavoite, mutta sitä voi hyödyntää myös brändin viestinä. Kun tavoite on määritelty, voidaan lähteä kehittämään toimintatapoja, joilla varmistetaan tavoitteen toteutuminen. Koska asiakas muodostaa kokemuksensa kaikissa kohtaamisissaan yrityksen kanssa, pitää tavoite viedä konkreettisesti jokaiselle kosketuspisteelle. Kun jokainen kosketuspiste käydään läpi, pystytään kehittämään asiakaskokemusstrategia. (Löytänä & Korteso 2011, 166–170.)

Löytänen ja Korteson (2011, 170–175) mukaan asiakaskokemuksien luojina ovat aina ihmiset. Henkilöstön organisoimisen tavoitteena on luoda tavoitteiden mukaisia asiakaskokemuksia. Tähän liittyen keskeisimmät teemat henkilöstön organisoinnissa ovat rekrytoinnin onnistuminen, kouluttamisen tehokkuus, mittaaminen, palkitseminen ja johdon aktiivinen osallistuminen. Rekrytointi on asiakaskokemuksen johtamisessa yksi tärkeimmistä yksittäisistä osa-alueista. Siinä tärkeimpänä asiana on keskittyä työnhakijoiden osaamisen sijaan siihen, millainen asenne heillä on asiakkaita ja asiakkaiden kanssa toimimista kohtaan. Osaamista voidaan aina lisätä, mutta asennetta on paljon vaikeampi muuttaa. Hen-

kilööstön kouluttaminen on myös tärkeää ja asiakaspalvelutaitoja on hyvä kehittää. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta on tärkeää kehittää henkilöstön valmiuksiin ratkaista ongelmia.

Asiakaskokemuksen johtaminen on suurimmilta osin käytännön toimenpiteitä, niiden toteuttamista ja valintojen tekemistä. Valinnat voidaan jakaa Löytänä ja Kortesuon (2011, 176.) mukaan kahteen osaan: päivittäisiin ja strategisiin valintoihin. Päivittäisiä valintoja tekevät yrityksen työntekijät ja ne vaikuttavat suoraan siihen, millaisia kokemuksia yritys luo. Työntekijät ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa, luovat monia kontakteja ja jokaiseen kontaktiin on panostettava täysillä. Strategiset valinnat tekee puolestaan yrityksen johto ja ne määrittävät yrityksen strategiassa. Yksittäisten työntekijöiden tekemien päivittäisten valintojen lisäksi yritys tekee strategiassaan valtavan määrän valintoja tavoissa, joilla se luo asiakkaille kokemuksia.

Mittaaminen on tärkeää asiakaskokemuksen johtamisessa. Sen tavoitteena on saada selville, kuinka hyvin asiakkaiden muodostamat kokemukset vastaavat yrityksen tavoitteita. Myös itse asiakaskokemukseen liittyvän mittauksen lisäksi on olennaista mitata, kuinka hyvin johtaminen onnistuu. Markkinat, asiakkaat ja kilpailu muuttuu, joten asiakaskokemuksen johtamisen on oltavaa jatkuvaa. Asiakaskokemuksen johtaminen on koko ajan eteenpäin menevä prosessi. Tämän vuoksi, tavoitteita on syytä määrittellä uudelleen ja kehittää uusia tapoja tarjota asiakkaille yhä parempia kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 177–178.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltainen ajattelutapa ja yritys hyötyy siitä monella tapaa. Asiakkaan hyvä kokemus saa asiakkaan palaamaan. Hyvin johdettu asiakaskokemus vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen ja pidentää asiakkuuden elinkaarta. Hyvät kokemukset luonnollisesti parantavat asiakastytyväisyyttä, minkä takia asiakkaat ovat myös aktiivisempia suosittelemaan palvelua muille. Suositteleminen voi tapahtua johdetusti yrityksen omassa suositteluosiossaan tai oma-aloitteisesti sosiaalisessa mediassa. Filenius (2015) mukaan tällä on nykyään yhä suurempi merkitys. Hänen mukaansa jokaista viittä suositusta kohden saadaan kaksi uutta asiakasta. (Löytänä & Korteso 2011; Filenius 2015.)

Hyvin johdetun asiakaskokemuksen hyötyjä ovat myös motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Kun kaikki yrityksen toiminnot ovat selkeitä, organisoituja ja hyvin johdettuja, on henkilöstön helppo antaa panoksensa hyvän asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Tämä on omiaan kohottamaan myös yrityksen brändin arvoa. (Löytänä & Korteso 2011.)

Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen on tärkeää, sillä epäonnistunut kokemus johtaa paitsi myynnin menettämiseen myös ylimääräisten kustannusten syntymiseen. Asiakaspalvelu saattaa ruuhkautua, kun asiakkaat ottavat yhteyttä kohdatessaan ongelmia esimerkiksi reklamaatiotilanteissa. Ruuhkautuminen koetaan usein huonona asiakaskokemuksena ja asiakkaan mielikuva yrityksestä huononee. Filenius (2015) kehottaakin keskittymään perusasioiden tekemiseen mahdollisimman hyvin, jotta asiakkaille tulisi harvemmin syytä reklamointiin. Reklamaatioiden käsittely vaatii myös usein resursseja usealta osastolta. Asiakaskokemuksen johtaminen vähentää reklamaatioita ja sen avulla reklamaatioprosessia voidaan kehittää niin, että reklamoivalle asiakkaalle jää tilanteesta hyvä kokemus. (Löytänä & Kortesus 2011; Filenius 2015.)

Asiakasvaihtuvuus synnyttää myös kustannuksia, kun yritys joutuu lähtevän asiakkaan tilalle hankkimaan uuden. On huomattavasti kalliimpaa hankkia uusia asiakkaita, kuin säilyttää olemassa olevat. Tämän takia asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää. Löytänä ja Kortesus mainitsevat, että jopa 68 prosenttia asiakassuhteista päättyy, koska asiakas on ollut tyytymätön tapaan, jolla yritys on hoitanut asiakassuhdetta. (Löytänä & Kortesus 2011.)

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

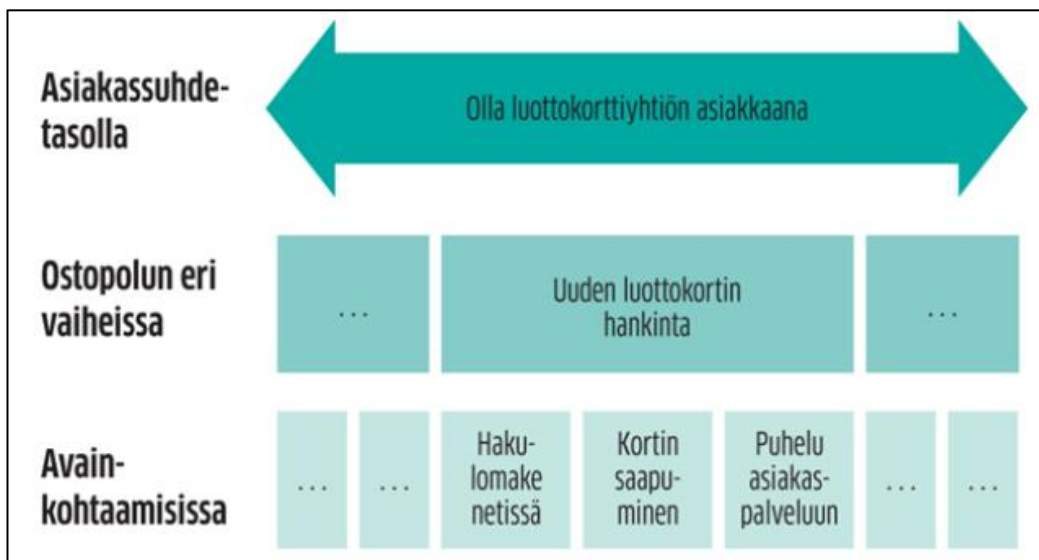
Kuten ylempänä on todettu, hyvä asiakaskokemus rakentuu yrityksen ja asiakkaan jokaisessa kontaktipisteessä, koko organisaation laajuudella. Näin ollen myös asiakaskokemuksen mittaamisen tulee olla monikanavaista ja hyödyntää asiakkaista kerrytettyä dataa jatkuvaan analyysiin siitä, mikä yrityksessä toimii ja miten palveluprosessia voitaisiin kehittää. (eCraft 2020.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata monella eri tavalla. Tärkeintä asiakaskokemuksen mittaamisessa on kuitenkin se, että asiakaspolku on mallinnettu ja sen kriittisimmät kohdat ja kosketuspisteet ovat yrityksen tiedossa. Tämän tiedon perustella yritys voi suunnitella asiakaskokemuksen kehittämistä ja mitata asiakaskokemusta juuri oman strategiansa mukaisesti. (Korkiakoski 2019.)

Asiakaskokemus on itsessään kokonaisvaltainen käsite ja siksi myös sen mittaaminen on laaja-alainen kokonaisuus. Asiakaskokemusta mitattaessa on olennaista ymmärtää, että sitä tulee mitata usealla eri tasolla. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 136.) suosittelevat asiakaskokemuksen mittaamista Forresterin mallin mukaisesti kolmella eri tasolla. Nämä tasot ovat asiakassuhdetaso, ostopolun eri vaiheet ja avainkohtaaminen. Nämä kolme tasoa

voidaan jakaa epäsuoriin ja suoriin mittareihin. Asiakassuhdetaso mittaa epäsuorasti asiakaskohtaamisen onnistumista, kun taas ostopolun ja avainkohtaamisten mittaaminen ovat suoria asiakaskokemuksen mittareita.

Asiakassuhdetaso tarkoittaa koko asiakkuuden elinkaaren aikana tehtävää mittaamista. Sen tehtävänä on auttaa ymmärtämään asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta yrityksestä. Ostopolun mittaaminen puolestaan tarkoittaa kokonaisuutta, jossa mitataan asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä. Tuloksista nähdään, miten yritys on onnistunut ostopolun eri vaiheissa. Tällä tavoin voidaan nähdä ja tunnistaa ostopolun eri vaiheita, joissa yrityksellä on kehitettävää tai missä tilanteissa yritys on onnistunut hyvin. Avainkohtaamisen mittaamisessa tärkeää yrityksen kannalta on keskittyä niihin kohtaamisiin, jotka sisältävät asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta tärkeää tietoa. Tällä tasolla yrityksen kannattaa valita olennaisimmat kohtaamiset, koska resurssit eivät välttämättä riitä kaikkien kohtaamisten mittaamiseen. Yritys voi mitata myös niitä kosketuspisteitä erityisen tarkasti, joissa on havaittu toistuvasti ongelmia. (Korkiakoski & Löytänä 2014.) Alla olevasta kuvasta (Kuva 5) voidaan nähdä esimerkki asiakaskokemuksen mittaamisen tasoista luottokorttiyhtiössä.



Kuva 5. Asiakaskokemuksen mittaamisen tasot luottokorttiyhtiössä (Korkiakoski & Löytänä 2014)

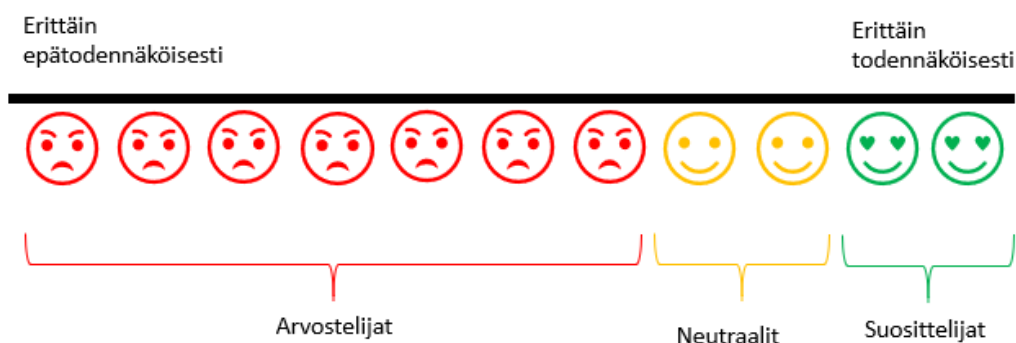
Korkiakoski (2019, 64.) tuo kirjassaan esille, kuinka erilaisia mittareita tarvitaan erilaisten tilanteiden mittaamiseen. Yritys voi tarvita mittareita tehokkuuden kehittämiseen, laadulliseen kehittämiseen ja asiakaspääoman kehittämiseen.

Tehokkuusmittarit eivät lähtökohtaisesti perustu asiakkaan antamaan palautteeseen, vaan ne perustuvat tietoon, jota saadaan omista järjestelmistä. Tehokkuusmittareita ovat esimerkiksi CTR, eli klikkausprosentti kotisivuilla, konversioaste, eli kuinka moni verkkokauppan kävijöistä tilasi ja jonotusaika, eli kuinka kauan asiakkaat keskimäärin jonottivat päästäkseen palveluun. (Korkiakoski 2019.)

Laadulliset mittarit selvittävät asiakkaan kokemuksia aikaisemmista kohtaamisista yrityksen kanssa. Mittarit perustuvat asiakaskyselyihin ja lomakkeisiin, jotka kertovat mitä asiakas ajattelee tai tuntee mitattavasta asiasta. Yksi käytetyimmistä mittareista on asiakkaan halukkuus suositella yritystä. Tähän on olemassa lukuisia menetelmiä, mutta yksi yksinkertaisimmista ja laajimmin levinnyt on Fred Reichheldin ja Bain Companyn kehittämä Net Promoter Score -malli. Nimensä mukaisesti NPS eli nettosuosittelemisindeksi kertoo suositteluhaluudesta, eli tarkemmin sanottuna siitä, kuinka moni asiakkaistasi suosittelisi yritystäsi tai palveluitasi muille, kuinka moni on välinpitämätön ja kuinka moni on tyytymätön yrityksesi toimintaan. (Korkiakoski 2019; Tenhunen 2016.)

Tämä selvitetään yhden kysymyksen avulla: Asteikolla 0–10, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme muille? NPS:ää voisi verrata kuumemittariin. Se kertoo lämmön määrän, eli sen, miten asiakkaat kokevat yrityksen juuri sillä hetkellä, mutta ei diagnosoi itse tautia, eli sitä, miksi asiakkaat kokevat yrityksen näin. NPS:n avulla voidaan ennustaa laajempia trendejä asiakasuskollisuudessa, mutta yksityiskohtaisia kehityskohteita se ei nosta esiin. Alla olevasta kuvasta (kuva 6) nähdään esimerkki NPS -mittarista. (Tenhunen 2016.)

Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti kysyttäessä suosittelisit tätä yritystä

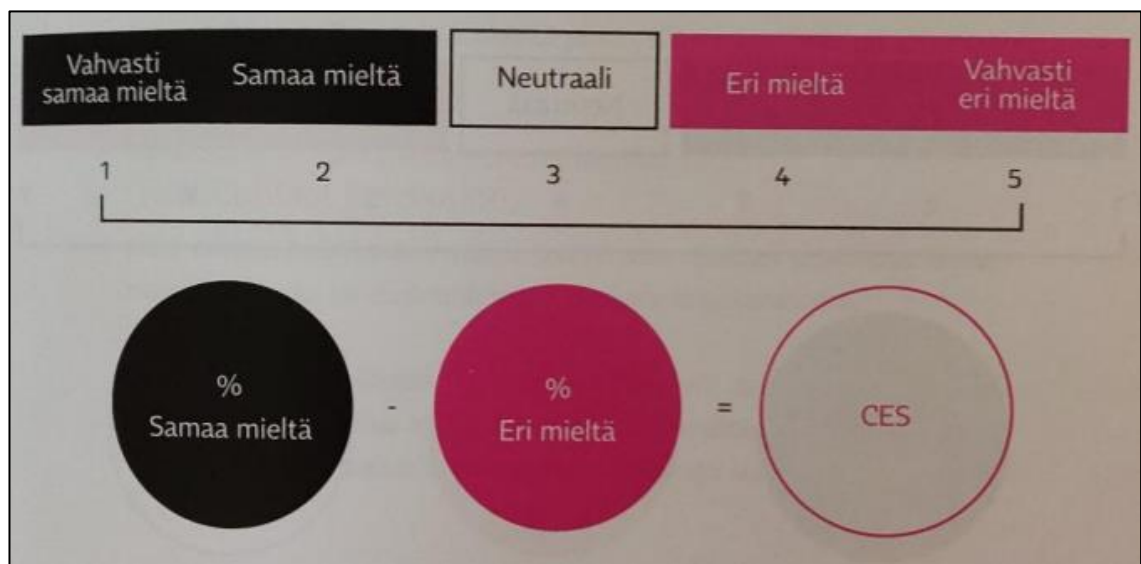


Kuva 6. Net Promoter Score – mittari (mukaillen Korkiakoski 2019)

NPS-mallin suurin hyöty on ehdottomasti sen yksinkertaisuus. Kysymys on helposti ymmärrettävissä. Monivalintakysymykseen on helppo vastata ja asteikko on yksiselitteinen. Mallia kohtaan on esitetty markkinatutkimusmaailmassa myös kritiikkiä sen luotettavuudesta. Arvostelua on herättänyt esimerkiksi vastaajien jako ryhmiin siten, että keskimäinen vastaus (arvot 5–6) tuottavat negatiivisen vaikutuksen lopputulokseen sekä se, että ei ole olemassa ”En osaa sanoa”-vastausta. Myös NPS-arvonsuhdetta todelliseen asiakaslojaliteettiin on kyseenalaistettu. Arvostelusta huolimatta NPS on yleistynyt merkittävästi ja on nykyään käytössä hyvin laajasti. (Tenhunen 2016.)

Toinen käytetty mittari on Customer Effort Score -mittari (CES), jonka avulla voidaan mitata asiakkaan vaivannäköä. CES-mittari juontaa juurensa asiakaskokemuksen asiantuntijoiden Matthew Dixonin, Nick Tomanin ja Rick DeLisin vuosia kestäneisiin tutkimuksiin. He ovat tutkimustensa pohjalta havainneet, että asiakaskokemukseen merkittävästi vaikuttavia tekijöitä ovat asioinnin sujuvuus ja mahdollisimman pieni vaivannäkö halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Ahvenainen ym., 2017, s.28)

CES-mittarilla voidaan mitata, kuinka paljon vaivannäköä asiakkaalta vaaditaan tietyn asiointitapahtuman tai -kanavan parissa. Tyypillisimmin asiakkaan vaivannäköä mitataan asiointin jälkeen tehtävillä kyselyillä, joilla kartoitetaan asiakkaan kokemusta tietyn asiointin yhteydessä. Yleensä kysymykset esitetään asteikolla 1–5 ja kysymyksenasettelussa käytetään asteikkoa ”vahvasti samaa mieltä – vahvasti eri mieltä”. Alla olevasta kuvasta (kuva 7) nähdään esimerkki CES – mittarista. (Ahvenainen ym., 2017, s.28)



Kuva 7. Customer Effort Score -mittari (Ahvenainen ym., 2017)

Customer Effort Scoresta on myös tehty päivitetty versio. CES 2.0 -mittarin peruskysymys pysyy samana, mutta vastausasteikko laajenee viidestä vaihtoehdosta seitsemään. CES 2.0:n tavoitteena on lisätä tarkkuutta vastauksiin sekä helpottaa muun muassa asiakasuskollisuuden tulkintaa. (Ahvenainen ym., 2017, s.28)

Korkiakosken (2015, 73.) mainitsema kolmas asiaa, johon yritys tarvitsee erilaisia mittareita, on asiakaspääoman mittaaminen. Näitä mittareita ovat esimerkiksi asiakaspoistuma, asiakkuuden laajentuminen ja asiakkuuden elinkaaren arvo. Ne kertovat, miten yrityksen asiakkuuksien tai yksittäisen asiakkaan arvo kehittyy. Asiakaspääoman mittarit ovat tärkeitä, koska ne osaltaan auttavat yritystä ymmärtämään, miten asiakaskokemuksen kehittäminen yksittäisten asiakkaiden tasolla vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Yritys oppii tunnistamaan tekijöitä, joiden kautta se voi vaikuttaa asiakkuuksien ja koko yrityksen kehittymiseen. (Korkiakoski 2019, 73.)

2.4 Asiakaskokemus B2B yrityksissä

B2B-asiakaskokemus on luonteeltaan hyvin erilainen, kuin B2C-asiakaskokemus. B2C-liiketoiminnassa asiakas on yksilö, joka kokee asioita moniulotteisesti ja moniastillisesti. Ja näin ollen hän yksin määrittää oman asiakaskokemuksensa. B2B-asiakaskokemus puolestaan harvoin on yksittäisen ihmisen määrittelemä. Se koostuu monien eri ihmisten kokemista monenlaisista ja monen tasoista kosketuspisteistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020.) Kuitenkin myös yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakas on ihminen ja kokemus syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Vaikka B2B-asiakaskokemukseen liittyen korostetaan usein asiointin tehokkuutta ja prosessien toimivuutta, kääntyvät nekin usein asiakkaiden tunteiksi ja kokemuksiksi. Esimerkiksi toimivat tilauskäytännöt ilahduttavat ja helpointa on ostaa siltä, jonka kanssa asiointi on helppoa ja kivaa. (Kivineva 2019.)

Kuten kuluttajaliiketoiminnassa, myös B2B kaupassa asiakkaan odotukset yhteistyökumppaneille kasvavat koko ajan. Yhteistyön pitää olla helppoa ja sujuvaa, tarjottujen ratkaisujen tulee olla asiakkaan tarpeisiin sopivia ja arvoa tuottavia, ja yhteistyön pitää parhaimmillaan synnyttää paljon puhuttuja kokemuksia. B2B-asiakkaiden kokemukset syntyvät luontaisesta kiinnostuksesta, annettujen lupausten lunastamisesta sekä onnistumisen tunteista, jotka sitouttavat asiakkaan yritykseen. Yritykselle lojaalit asiakkaat puolestaan tuovat kasvua, kannattavuutta ja kassavirtaa. (Holma yms. 2021.)

Berg (2021) puolestaan toteaa kirjoituksessaan, kuinka hyvä B2B-asiakaskokemus ei välttämättä pohjimmiltaan ole wow-elämyksiä ja asiakkaan odotusten ylittämistä. Hänen mukaansa hyvä kokemus syntyy perusasioista, eli asiakkaalle annettujen lupauksen täyttämistä. Myös Saarijärvi ja Puustinen (2020, 87) ovat samoilla linjoilla. He mainitsevat kirjassaan, kuinka iso osa B2B-liiketoiminnasta on uusintaostoja ja niissä korostuu ennen kaikkea helppous ja vaivattomuus asiakaspolussa, sekä kaiken turhan kitkan poistaminen ostoprosessista. B2B-asiakaskokemuksessa korostetaan myös erityisesti asiakassuhdetason tapaa toimia. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 87) listaavat asiakassuhdetason toimenpiteitä, joilla B2B – asiakaskokemusta voidaan parantaa. Näitä toimenpiteitä ovat yrityksen kyky osoittaa sitoutumista, ennakoiminen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä, erinomainen vuorovaikutus asiakkaan kanssa sekä halu kehittyä asiakasyrityksen kanssa.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa tärkeäksi seikaksi muodostuu asiakkaan arvontuotanto. Tutkimuksessaan Ruusuvuori kertoo peruslähtökohtana asiakkaan arvontuotannossa olevan se, että asiakkaan tulee kokea saavansa enemmän arvoa, kuin mikä hänen kokonaisuhrauksensa on. Tärkeintä ei ole, mitä ratkaisu asiakkaalle maksaa, vaan mitä asiakas saa ja hyötyy. Toimittajayrityksen keskeisenä tehtävänä onkin auttaa asiakasyritystä tuottamaan arvoa itselleen tarjoten pitkäjänteisellä asiakkuustoiminnalla, palveluilla ja tuotteilla edellytyksiä arvon muodostumiselle. Asiakasarvoa muodostuu niistä hyödyistä, joita asiakas saa tuotetta tai palvelua käyttäessään. On tärkeää pyrkiä rakentaa asiakkaan kanssa pitkäaikaista ja kestävää asiakkuutta, jossa pyritään sovittamaan prosesseja toisiinsa molemminpuolisen arvon syntymiselle. (Ruusuvuori 2017.)

Myös Holma yms. (2021) painottavat kirjassaan, kuinka parhaiten B2B-maailmassa menestyvät yritykset, jotka onnistuvat tarjoamaan hyviä asiakaskokemuksia ja ylläpitämään pitkiä asiakassuhteita tuottaen arvoa asiakkailleen yhä uudestaan.

Minna Ruusuvuori on tutkinut B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä niin kumppania valittaessa kuin itse asiakassuhteenkin aikana. Hänen mukaansa hyvä kokemus B2B-puolella muodostuu vahvasti hyötynäkökulmasta, kun kuluttajaliiketoiminnassa puolestaan korostuu elämyksellisyys. Kumppania valittaessa viisi tärkeintä asiakaskokemukseen vaikuttavaa asiaa ovat Ruusuvuoren mukaan:

- 1) asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja asiakkaan liiketoimintaan sovitettut ratkaisut
- 2) lupauksen pitäminen ja rehellisyys
- 3) ratkaisuiden ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo
- 4) yrityksen maine ja referenssit ja suosittelijat
- 5) joustavuus.

Ensimmäiselle sijalle yhteistyön aikana nousee lupauksen pitäminen ja rehellisyys, toiseksi asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys ja kolmanneksi joustavuus. Yritysassiakkaat arvostavat myös ratkaisujen ja palveluiden tuottama liiketoiminnallista arvoa, miellyttävä asiointi-ilma- piiriä sekä johdonmukaisuutta viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. (Berg 2021.)

2.5 Miten kehittää asiakaskokemusta?

Jotta asiakaskokemusta voitaisiin kehittää, on yrityksen ymmärrettävä asiakaskokemuksen käsite, sen laaja-alaisuus ja sen muodostumiseen liittyvät seikat. Asiakaskokemuksen kehittämiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa kaavaa, vaan kehittämisen polku riippuu aina yrityksen tilanteesta ja toimialasta. Ensimmäinen lähtökohta on tunnistaa, millaisia asiakaskokemuksia yritys tällä hetkellä tuottaa. Kuten ylempänä tässä työssä on todettu, tutkimustapoja ja mittareita on monia, mutta tärkeintä on tunnistaa, millä perustasolla yrityksen asiakaskokemus keskimäärin on. Tuotetaanko huonoja, keskimääräisiä vai hyviä kokemuksia. Jos asiakaskokemuksen nykytila on hyvä tai keskinkertainen, aikaa kehittämiseen on enemmän kuin jos yritys alittaa odotukset eli tuottaa koko ajan pääosin huonoja kokemuksia asiakkailleen. (Brusi 2018.)

Korkiakosken (2019) mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen voidaan ottaa kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma liittyy yrityksen organisaatioon ja sen osaamisen kehittämiseen. Voidaan miettiä, miten tiettyjä rakenteita ja osaamisia voidaan kehittää. Toinen näkökulma kuvaa kehittämistä asiakkaan kautta. Asiakaskokemuksen kehittäminen organisaatioissa liittyy luontevasti alla esitettyihin (kuva 8) rakenteisiin ja osaamisiin.



Kuva 8. Asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueet (Korkiakoski 2019)

Digitalisaatio jatkaa kasvamistaan ja sen tarjoamaa potentiaalia asiakaskokemuksen kehittämässä hyödynnetään monissa yrityksissä. Digitaalisten kanavien merkitys on kasvanut jatkuvasti, sillä yhä useammin ensikohtaukset yritysten kanssa tapahtuvat verkossa ennen perinteisiä medioita tai fyysisistä asiakaskohtauksista. Monet asiakkaan ostopolulla olevista kosketuspisteistä ovat digitaalisia. Asiakas etsii tietoa ja vertailee eri vaihtoehtoja mm. hakukoneiden, markkinointisivustojen sekä sosiaalisen median kautta. (Kytösalmi 2019.)

Asiakaspalvelu on kriittinen osa yrityksen toimintaa ja se on asiakaskokemuksen kehittämisen keskeinen osa. Digitaalisten kohtaamisten suhteellinen osuus kasvaa nopeasti, eli asiakas on entistä harvemmin yhteydessä ihmiseen asioidessaan yrityksen kanssa. Tämän takia aivan jokainen ihmisten välinen kohtaaminen on entistä tärkeämmässä asemassa. Myös myynnin kehittäminen on tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakaskokemus on koko yrityksen asia ja myyjät tulisi sitouttaa ja kytkeä tiukemmin yrityksen pitkän tähtäimen asiakaskokemuksen tavoitteisiin, mittareihin ja palkitsemiseen. (Korkiakoski 2019.)

Koska asiakaskokemus on koko yrityksen asia, on tärkeää, että yrityksen yrityskulttuuri on siihen panostavaa. Se pohja, jolle laadukas asiakaskokemus rakentuu, alkaa yrityksen

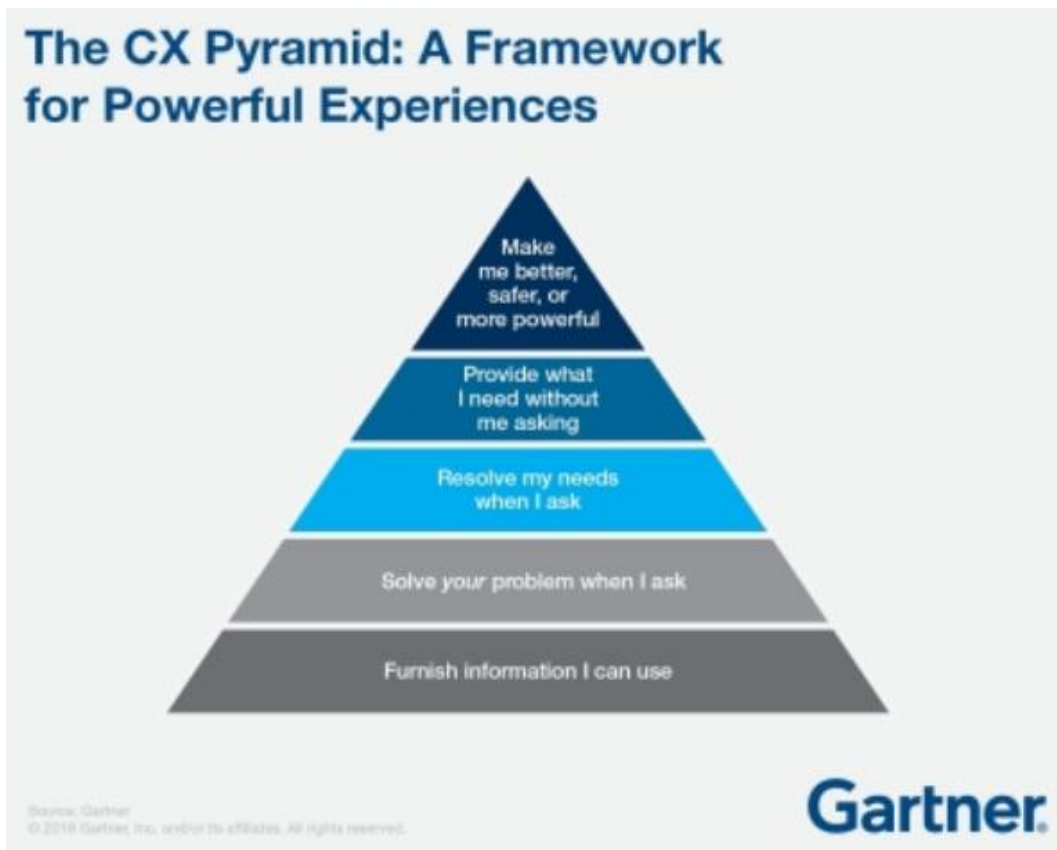
omasta kulttuurista ja strategiasta. Johdon tulee panostaa asiakaskokemuksen rinnalla myös henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Yrityskulttuurin muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi voi viedä aikaa, mutta henkilöstökokemuksen kehittäminen rakentaa hyvän suunnan asiakaskeskeisemmälle yrityskulttuurille. (Korkiakoski 2019.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii asiakkaan maailman ymmärtämistä ja toimimista sen pohjalta. Tähän voidaan ottaa avuksi palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen ja tuotteiden innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Tarkoituksena on muotoilla tuotteesta tai palvelusta asiakkaan käyttötarkoitukseen ja luonnolliseen toimintatapaan mahdollisimman käyttökelpoinen ja toimiva tuote tai palvelu. Yritykset ovat tajunneet, että niiden tulee ymmärtää paremmin asiakkaiden muuttuneita päätös- ja ostoprosesseja sekä muuttaa liiketoimintaansa vastaamaan näitä muuttuneita tarpeita. (Korkiakoski 2019.)

Palvelumuotoilu alkaa nykytilan analyysillä ja asiakasymmärryksen keräämisellä. Näiden pohjalta voidaan muodostaa tämänhetkinen asiakaspolku. Samalla tunnistetaan asiakkaan kokemus ja sen potentiaaliset ongelmakohdat kussakin kohtaamispaikassa. Kun ymmärrys nykytilasta on saatu, voidaan määrittellä tavoitetila ja sitä kuvaavat mittarit sekä optimaalinen asiakaspolku. Optimoidun asiakaspolun perusteella voidaan lähteä uudelleen suunnittelemaan ja optimoimaan asiakkaan kohtaamispaikkojen kannalta tarpeellisia työkaluja, prosesseja ja organisaatiomalleja. Asiakasymmärryksen kerääminen ja jalostaminen palvelumuotoilun keinoin tuleekin ottaa jatkuvaksi osaksi yrityksen toimintamallia ja organisaatiota. (Ihamäki 2016.)

Tukifunktiot unohdetaan usein, kun puhutaan asiakaskokemuksen kehittämisestä. Kuitenkin tukifunktiot, kuten logistiikka ja laskutus, voivat vastata tärkeitä kosketuspisteitä ja jopa merkittävästä osasta kaikkia asiakaskohtauksia. Yrityksen onkin syytä selvittää ja tunnistaa ne kosketuspisteet, joihin tulee kiinnittää huomiota. (Korkiakoski 2019.)

Yrityksellä tulisi olla yhtenäinen näkemys siitä, mitkä edellä mainituista kehityskohteista koetaan tärkeimpinä, jotta juuri niiden ympärille voidaan rakentaa kehityssuunnitelma. Organisaation rakenteiden ja osaamisen kehittämisen lisäksi on kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat asiakaskokemukseltaan. Tämän tueksi voidaan ottaa Garterin Customer Experience pyramidin (kuva 9), kuvaa asiakaskokemuksen kehittämisen tasoja asiakkaan näkökulmasta.



Kuva 9. Gartnerin pyramidi: Kehys asiakaskokemuksen kehittämiseen (Blum 2018)

Gartnerin pyramidi on kehys asiakaskokemuksen kehittämiseen asiakkaan näkökulmasta. Jokainen taso alhaalta ylöspäin määrittelee asteittain tehokkaamman tavan luoda suhdetta yrityksen ja asiakkaiden välillä. (Blum 2018.)

1. Viestivä taso - tarjoa asiakkaille tietoa, joita he voivat hyödyntää.
2. Reagoiva taso - ratkaise asiakkaan ongelma.
3. Sitoutumisen taso - ratkaise asiakkaan ongelmat toistuvasti
4. Ennakoiva taso – tarjoa ratkaisu asiakkaalle kysymättä
5. Kehitystaso – asiakkaasta tuntuu paremmalta, turvallisemmalla ja vahvemmalta

Myös Korkiakoski (2019, 47–48.) puhuu kirjassaan Gartnerin pyramidista. Suurin osa asiakaskokemuksen kehittämistoimenpiteistä hänen mukaansa sijoittuu pyramidein kolmelle alimmalle tasolle. Keittäminen kohdistuu usein viestintään, asiakkaan toimintaan reagoimiseen ja toiminnan kehittämiseen, jolla tavoitellaan lojaliteetin lisääntymistä. Pyramidin kaksi ylintä tasoa ovat haastavimmat saavuttaa. Onnistuminen niillä tarkoittaa sitä, että yritys kykenee tunnistamaan ja ratkaisemaan asiakkaan ongelmat jo ennen kuin asiakas itse huomaa ne sekä yritys saa asiakkaan tuntemaan itsensä arvostetuksi ja kokemuksen henkilökohtaiseksi. Kahdella ylimmällä tasolla ratkaisuiden on oltava moniulotteisempia ja ne vaativat yritykseltä paljon. (Korkiakoski 2019.)

3 Asiakassuhteiden tärkeys B2B -yritystoiminnassa

Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen on yksi merkittävimmistä liiketoiminnan kannattavuuden tekijöistä b2b liiketoiminnassa. Asiakassuhteisiin pohjautuvalla liiketoiminnalla on useampia määritelmiä, mutta tyypillisesti ne korostavat pitkäjänteisten ja kannattavien suhteiden rakentamista, vahvistamista ja ylläpitämistä. Grönroosin määritelmän mukaan asiakassuhteisiin perustuvan liiketoiminnan tavoitteena on tunnistaa, luoda, pitää yllä ja vahvistaa sekä tarpeen mukaan lopettaa suhteita asiakkaiden kanssa niin, että kaikkien osapuolten taloudellisia ja muita muuttujia koskevat tavoitteet täyttyvät. Tämä vaatii molemminpuolista lupaiden antamista ja täyttämistä. (Ojasalo ja Ojasalo 2010.)

Grönroosin (2009) mukaan asiakassuhde perustuu arvon luomiseen yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin asiakkaan tarvitseman arvon luomiseksi tarvitaan yhteistyötä. B2B asiakassuhteet ovat usein pitkäkestoisia, joskus jopa vuosia sekä niille on ominaista, että päätöksentekoprosessi on usein pitkä ja monimutkainen. Päätöksentekoon saattaa myös osallistua useampia henkilöitä. Asiakassuhteet ovat varsinkin B2B - yritysten keskeinen resurssi. Yritykset tarvitsevat asiakkaitaan sekä olemassaolonsa että kasvunsa turvaamiseksi. Pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita voidaan saavuttaa, kun asiakkaille luodaan positiivisia mielikuvia, opetellaan tuntemaan asiakas ja hänen tarpeensa. Parempien asiakassuhteiden saavuttamiseen vaikuttaa myös asiakaspalvelun laatu ja luotettavuus sekä se, että palveluita tarjotaan aktiivisesti. (Grönroos 2009.)

Positiivisen asiakassuhteen kehittymiseen vaikuttaa merkittävästi osapuolten välinen luottamus, jaetut arvot, korkeatasoinen vuorovaikutus sekä organisaation halu sopeutua asiakkaan tarpeisiin. Suhteen kehittymistä edesauttavat myös henkilökohtaisen yhteyden luominen toiseen osapuoleen. Jaetun tiedon ja vuorovaikutuksen kautta rakentuneen luottamuksen avulla suhteen osapuolet voivat vähentää suhteeseen liittyvää epävarmuutta ja lisätä päätöksenteon tehokkuutta. Jos asiakas kokee, että osapuolten välinen suhde on erityinen ja arvokas, asiakassuhde usein syvenee. Asiakassuhteiden hallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vastaamalla entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon. (Grönroos 2009; Mäntyneva 2001.)

Asiakassuhdetasoinen toiminta on isossa roolissa B2B – yritystoiminnassa ja sen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Saarijärven ja Puustisen (2020, 88.) mukaan on olemassa useita keinoja, jolla B2B -liiketoiminnassa pystyy parantamaan asiakassuhdetta ja sen mukana asiakaskokemusta. Sitoutuminen on kaiken a ja o. Kokonaisvaltainen sitoutuminen asiakkaan palvelemiseen ja arvon luomiselle on hyvän asiakassuhteen kulmakivi. Usein saatetaan ajatella, että asiakaskokemuksella ei ole niin suurta merkitystä yritysten välisessä bisneksessä eli B2B liiketoiminnassa, koska päätöksenteko on erilaista kuin kuluttajabisneksessä (b2c). Todellisuudessa yritysasiakkuudet ovat usein yrityksille huomattavasti kriittisempiä, kuin kuluttaja-asiakkuudet. Tästä syystä asiakassuhteiden hoito on erittäin tärkeää, niin asiakaskokemuksen, kuin yrityksen menestymisen kannalta. (Löytänä ja Korteso 2015.)

3.1 Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteiden johtamisen ajattelu yleistyi 1990 – luvun alkupuolella, ja nykyisin Customer Relationship Management eli CRM onkin yksi laajimmalle levinneistä johtamiseen vaikuttaneista ajattelumalleista. Perusajatuksena on systemaattisesti kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista ja pyrkiä siten kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja. Asiakassuhteiden avaintoimintoja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskannan segmentointi eli jakaminen pienempiin joukkoihin sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. (Löytänä ja Korteso 2014, 20.)

Asiakassuhteiden johtamista voidaan pitää asiakaskokemusajattelun edelläkävijänä. Kun yritys hyödyntää asiakassuhteiden johtamisen mallia, se keskittyy keräämään tietoa asiakkaista omasta näkökulmastaan ja hyödyntämään tätä tietoa asiakkuuden arvon kasvattamisessa. Asiakassuhteiden johtamisen näkökulmasta joka kerta, kun yritys ja asiakas kohtaavat, yritys oppii asiakkaasta jotain sellaista, jota se voi hyödyntää toiminnassaan myöhemmin. (Löytänä ja Korteso 2014, 21.)

Nykyään erilaiset tietojärjestelmät ovat keskeisessä osassa yritysten liiketoimintaa. Myös CRM-ajattelun toteuttamiseksi on kehitetty erilaisia tehokkaita ohjelmistoja. Termi CRM onkin muuttunut arkikielessä tarkoittamaan järjestelmiä. Alun perin CRM on toiminut lähinnä asiakkaiden yhteystietoluettelona, mutta nykyään CRM-järjestelmä on paljon muutakin. Se esimerkiksi tunnistaa myyntimahdollisuuksia, ja sen avulla voi hallinnoida markkinointikampanjoita. Järjestelmään voi myös lisätä asiakaspalvelun hallintaan liittyviä komponentteja, sekä paljon muuta. Yhteisen järjestelmän käyttö parantaa sekä yrityksen että työntekijöiden tuottavuutta, kun tarpeellinen tieto on helposti saatavilla kaikille niille, jotka

sitä tarvitsevat. CRM-järjestelmä tarjoaa kaikille – myynnistä, asiakaspalvelusta, liiketoiminnan kehittämisestä, rekrytoinnista, markkinoinnista – entistä paremman tavan hoitaa asiakassuhteita. Parhaimmillaan CRM vauhdittaa kaikenkokoisten yritysten liiketoiminnan kasvua, mutta erityisen hyödyllinen se voi olla pienyritykselle, jossa etsitään aktiivisesti tapoja tehdä enemmän vähemmillä resursseilla. Toisin sanoen CRM-järjestelmän avulla hallitaan kaikkia yrityksen suhteita ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. (Löytänä ja Kortesus 2014; Tallholm 2018.)

CRM-järjestelmään kerättävät tiedot ovat tyypillisesti: segmentointiin tähtääviä tietoja, asiakassuhteeseen liittyviä tietoja ja asiakkaan ja yrityksen välisiin kohtaamisiin liittyviä tietoja. Edistyneisemmät järjestelmät voivat hakevat myös asiakasyrityksestä automaattisesti useita muita tietoja, kuten esimerkiksi mediaosumia yrityksen viimeaikaisista liikkeistä, joihin voisi olla syytä reagoida. Parhaimmillaan asiakkuudenhallintajärjestelmä voi auttaa löytämään uusia potentiaalisia liidejä, eli potentiaalisia asiakkaita, tekemään näistä asiakkaita sekä lopulta pitämään heidät tyytyväisinä. Tämä onnistuu, kun tiiviin asiakassuhteen kannalta oleelliset tiedot löytyvät helposti ja hyvin järjesteltyinä yhdestä paikasta. CRM-alusta voidaan integroida keskustelemaan myös muiden yrityksessä käytössä olevien järjestelmien ja sovellusten kanssa — tällaisia voivat olla esimerkiksi laskutus-, kirjanpito- tai kyselytyökalut. Kun kaikki bisneskriittinen tieto kulkee saumattomasti eri järjestelmien välillä, pystyy yritys luomaan 360°-näkönsä asiakkaaseensa. (Löytänä ja Kortesus; Tallholma 2018.)

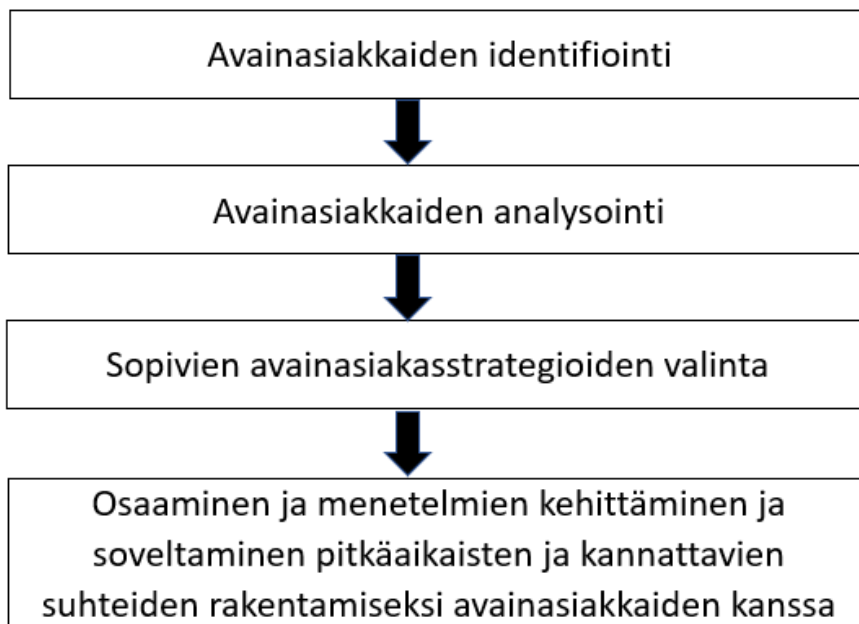
3.2 Avainasiakkaat

Kaikki asiakassuhteet eivät tyypillisesti ole yhtä tärkeitä, vaan joistain asiakkaista muodostuu toisia tärkeämpiä avainasiakkaita. Nykyisessä markkinatilanteessa yritykset ovat sisäistäneet, että niiden on kyettävä palvelemaan tärkeimpiä asiakkaitaan mahdollisimman hyvin vastaamalla heidän tarpeisiinsa. Tämän toteuttamiseksi on käynnistetty avainasiakkuusohjelmia ja lisätty resursseja tärkeimpien asiakkuuksien hoitamiseksi ja kehittämiseksi. Key Account management (KAM) eli avainasiakkuuksien johtaminen on viime vuosien aikana noussut erittäin suosituksi ilmiöksi. Gartner määrittelee avainasiakkuuden olevan organisaation ja sen tärkeimpien asiakkaiden välistä molempia osapuolia hyödyttävän kumppanuuden suunnittelua ja hallintaa. Avainasiakkaat ovat tyypillisesti niitä asiakkaita, joihin käytetään eniten aikaa ja resursseja ja joista yritys myös hyötyy eniten. Avainasiakkaat ovat merkittäviä organisaation kestävälle, pitkäaikaiselle kasvulle ja niistä huolehtiminen edellyttävää pitkäjänteisyyttä. (Gartner 2021.)

Avainasiakkuuksien johtaminen on systemaattinen toimintamalli, jonka avulla yritykselle strategisesti tärkeimpiä asiakkuuksia johdetaan. Avainasiakkuudet ovat asiakkuuksia, joilla on erityisen tärkeä merkitys yritykselle ja pitkävaikutteinen vaikutus niiden toimintaan. Avainasiakkuustoiminta, eli KAM keskittyy yrityksen näkökulmasta strategisesti merkittävimpien asiakkuuksien hoitamiseen. Vastaamalla entistä paremmin asiakkaiden olemassa oleviin ja tulevaisuuden tarpeisiin, yritys pystyy saavuttamaan paremman asiakaskannattavuuden, asiakkaiden sitoutumisasteen ja asiakastyytyvyyden sekä tarkemman ennustettavuuden asiakkuuksien suhteen. (Mäntyneva. 2019.)

Yrityksen on pystyttävä tunnistamaan kaikista asiakkaistaan ne tärkeimmät, joihin kannattaa panostaa aikaa ja resursseja. Avainasiakkaiden tunnistaminen ei aina ole helppoa. Yrityksen on kyettävä ryhmittelemään asiakaskantansa tarkoituksen mukaisesti. Tämä on lähtökohta avainasiakkuuksien johtamiselle. On selvitettävä mitkä yrityksen nykyisistä asiakkuuksista täyttävät avainasiakkuudelle asetetut valintakriteerit. Valintakriteerit ovat yrityskohtaisia ja liittyvät usein keskeisesti yrityksen strategiaan. Yrityksen pitää siis itse muodostaa omaan asiakaskuntaansa liittyvät kriteerit asiakkuuksien säilyttämisen ja kehittämispyrkimyksen pohjalta. Tyypilliset kriteerit pohjautuvat pitkälti sekä nykyiseen että potentiaaliseen kannattavuuteen ja liiketoiminnan volyyymiin. (Mäntyneva 2019.)

Jukka ja Katri Ojasalon mukaan kokonaisvaltainen KAM koostuu neljästä peruselementistä (kuva 10), joiden järjestelmällinen hyödyntäminen on olennaista hyvin tulosten saavuttamiseksi. Ensimmäinen peruselementti on avainasiakkaiden identifioiminen eli tunnistaminen. Toinen on avainasiakkaiden analysoiminen ja kolmas oikeiden avainasiakasstrategioiden valinta. Neljäntenä elementtinä on käytännön menetelmien kehittäminen ja soveltaminen avainasiakkaiden asiakassuhteiden hallitsemiseksi. B2B markkinoilla olevan yrityksen on käytävä peruselementin läpi vaihe vaiheelta, mikäli se haluaa parantaa tehokkaasti omaa asiakassuhteiden hallintaa. (Ojasalo ja Ojasalo 2010.)



Kuva 10. KAM-prosessin peruselementit (Mukaillen Ojasalo ja Ojasalo 2010, 145.)

Asiakkaat arvostavat usein sitä, että heidät on nimetty avainasiakkaaksi ja heitä hoidetaan sellaisena. Arvostusta lisää myös se, että heillä on myyvässä yrityksessä yksi yhteysthenkilö, joka on perehtynyt asiakasyritykseen ja sen tarpeisiin. Tämä henkilö on avainasiakkuuspäällikkö eli Key Account Manager. Hänen tehtävänä on vastat nimetyistä asiakkuuksista ja kohdistaa omat myyntitoimenpiteensä kyseisiin asiakkaisiin. Asiakkuuspäällikön tehtäviin kuuluu hoitaa asiakkuutta määritellyn asiakassuunnitelman ja tavoitteiden mukaisesti, pyrkiä lujittamaan asiakassuhdetta ja havaita lisämyyntimahdollisuudet. Asiakkuuspäällikkö neuvottelee asiakkaan kanssa, hallinnoi ja valvoo projektien toteutumista, koordinoi toimenpiteitä sekä seuraa myynnin kehitystä. (Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock 2016, 76; Mäntyneva 2019.)

Mikko Mäntyneva (2019) on kuvannut kirjassaan avainasiakastoiminnan kehittämismallin. Malli on nelivaiheinen (kuva 11) ja sen on tarkoitus olla kehittämistä tukeva, viitekehys, joka jäsentää kehittämistoiminnan sisältöä ja parantaa sen tuloksellisuutta.



Kuva 11. Avainasiakastoiminnan kehittämismalli. (Mäntyneva 2019, 164.)

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen on arvioitava avainasiakkuuksien nykytilaa ja tunnistettava siihen liittyvä mahdollinen kehittämistarve. Tämän jälkeen toisessa vaiheessa määritetään avainasiakkuustoiminnan tavoitteita ja niiden vaikutusta avainasiakkuuksien hoitoon käytännössä. Tavoitteiden määrittely on tärkeää ja niiden tulee olla selkeitä ja yhdensuuntaisia. Usein tavoitteet liittyvät asiakkuuden syvenemiseen ja laajenemiseen sekä asiakaskokemuksen parantamiseen. Kun yritys on selvittänyt itselleen, missä se on nyt ja mihin se pyrkii tulevaisuudessa, on mahdollista aloittaa toteuttamisen suunnittelu. Tässä yhteydessä analysoidaan vaihtoehtoisia kehittämistapoja ja suunnitellaan nykytilasta tavoitetilaa johtava polku. Parhaisiin tuloksiin avainasiakkuuksien kehittämisessä päästään, kun sen tavoitteet ja toteutukset kytketään osaksi yrityksen kokonaisvaltaista toiminnan kehittämistä. Viimeisenä vaiheena on seuranta ja arviointi. Niiden tavoitteina on saada selville, onko kehittämisessä edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

(Mäntyneva 2019.)

Avainasiakastoiminnan hyödyt ovat suuret, mutta sen toteuttaminen yrityksissä ei aina ole täysin helppo juttu. Se vaatii pitkäkestoisia ja lujia asiakkuuksia. Joidenkin yritysten kohdalla se vaatii onnistuakseen jopa uusia toimintamalleja ja uusia tapoja hoitaa liiketoimintaa asiakkaiden kanssa. Mäntyneva (2019) on todennut, että myyvän yrityksen on kyettävä muuttamaan kulttuuriaan, toimintamallejaan sekä yhteistoiminnallisuuttaan sekä vaatii kykyä tuottaa aidosti lisäarvoa. Avainasiakastoiminnan sisällön määrittely, konseptointi ja jalkautus voivat viedä aikaa. Toiminta vaikuttaa osaltaan myös koko organisaation toimintaan aina ylimmästä johdosta tuotekehitykseen ja palvelun tuottamiseen saakka. Siksi se tulee nähdä investointina, jonka käyttöönotto maksaa itsensä takaisin esimerkiksi lisääntyneenä myyntinä ja nopeampana kasvuna. (Mäntyneva. 2019.)

4 Tutkimuksen kulku

Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin opinnäytetyön tutkimusosuutta, joka suoritettiin toimeksiantona yritykselle Ilmanvaihto ValveX. Luvussa tutustutaan aluksi toimeksiantajayrityksen taustaan ja tutkimuksen alkuasetelmaan. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen päätutkimusongelma sekä alatutkimusongelmat. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen toteutukseen käytettyjä menetelmiä ja muun muassa haastattelurungon rakennetta. Tämän jälkeen tutustutaan vielä tarkasti, siihen kuinka tutkimus on edennyt ja kuinka tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää on käytetty. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi kehitysehdotuksia tulosten pohjalta.

4.1 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön kuvaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ilmanvaihtoalan yritys nimeltään Ilmanvaihto ValveX. Yritys on perustettu vuoden 2020 alussa kahden henkilön voimin. Se on kasvanut nopeasti ja tällä hetkellä siellä työskentelee 10 henkilöä. Yrityksen tarjoamiin palveluihin kuuluu muun muassa ilmanvaihdon puhdistus-, asennus- ja huoltotyöt. Ilmanvaihtoala kuuluu osaksi talotekniikkaa. Talotekniikka on yhteisnimitys kiinteistön ja siihen liittyvien tilojen teknisten palveluiden, järjestelmien ja laitteiden kokonaisuudelle. Keskeisen osan tästä tekniikasta muodostavat LVI-tekniikka, johon ilmanvaihto kuuluu. Ilmanvaihdon tehtävänä on kuljettaa epäpuhdas ilma ja kosteus ulos sekä tuoda puhdas ja raikas ulkoilma rakennuksen sisätiloihin. Myös oikein toimiva ilmanvaihto lisää kiinteistön elinkaarta ja parantaa energiatehokkuutta.

Toimeksiantajayrityksen asiakaskunta koostuu suurimmaksi osaksi toisista yrityksistä, muun muassa isännöintifirmoista sekä kiinteistöjen vuokrausfirmoista. Jonkin verran asiakkaina on myös yksityishenkilöitä. Yrityksen nuoresta iästä johtuen, se ei ole vielä tutkinut asiakaskokemuksensa laatua. Koska suurin osa asiakkaista koostuu toisista yrityksistä, harjoittaa Ilmanvaihto ValveX B2B yritystoimintaa. Asiakaskokemuksen mittaaminen B2B yrityksiltä voi olla haasteellista, varsinkin yritykselle, joka on ollut vasta vähän aikaa markkinoilla. Yritys haluaakin nyt jo yritystoiminnan alkuvaiheessa selvittää asiakaskokemuksensa tilaa ja kehittää sitä yhä paremmaksi tutkimuksen avulla.

4.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoite

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli lähteä selvittämään asiakaskokemusta toimeksiantajayrityksen näkökulmasta, sekä sitä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja millainen on toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen laatua. Yritys ei ole aikaisemmin tutkinut asiakaskokemustaan ja tämän tutkimuksen tarkoituksena olikin selvittää, minkälainen kuva yrityksen asiakkailta on yrityksestä, ja sen tarjoamasta palvelusta. Tarkoituksena oli siis selvittää yrityksen asiakaskokemuksen nykytilaa. Tarkoituksena oli myös lähteä selvittämään, mikä asiakkaiden mielestä on ollut toiminnassa hyvää ja onko ollut ongelmakohtia

Päättutkimusongelmana oli selvittää, minkälainen on Ilmanvaihto Valvexin asiakaskokemuksen nykytila. Tarkoituksena oli tutkia, miten asiakkaat kokevat yrityksen tarjoaman palvelun. Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelman puolestaan oli selvittää, mikä yrityksen toiminnassa on ollut hyvää ja toimivaa. Toisessa alaongelmassa puolestaan selvitettiin mahdollisia ongelmakohtia

Tutkimuksen tavoitteena oli haastattelujen avulla saada selville tämänhetkisen asiakaskokemuksen laatu ja tutkimustulosten avulla suunnitella kehitysehdotuksia kokemuksen parantamiseksi. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niihin valikoitui viisi toimeksiantajayrityksen asiakasta. Asiakkaiden joukossa oli henkilöitä, jotka työskentelevät isännöintialalla sekä huoneistovuokrausalalla.

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni tavoitteena oli saada selville toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen nykytila. Tutkimussuunnitelmaa tehdessäni suunnittelin aluksi käyttäväni kvalitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja Survey-kyselylomaketta tietojen keräämiseksi. Kuitenkin jo ennen tutkimuksen aloittamista selvisi, että määrällinen tutkimusmenetelmä ei soveltuisi työhöni. Koska tarkoitukseni oli selvittää asiakkaiden kokemuksia ja mielikuvia yrityksestä, oli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä luonnollisempi valinta.

Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena on kerätä tietoja, jotka pyrkivät kuvailemaan tutkittavaa aihetta mittaamisen sijasta. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi mielikuvat, mielipiteet ja näkökulmat. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan käsiteltävää aihetta syvällisemmin saadakseen selville tietoja ihmisten motivaatioista, ajattelutavoista ja asenteista. (Surveymonkey 2020.)

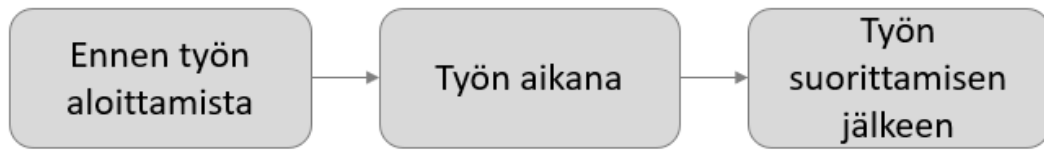
Myöskään kyselylomake tietojen keräämiseen ei ollut paras vaihtoehto. Kyselylomakkeella olisi pitänyt saada todella iso määrä vastauksia asiakkailta, mutta toimeksiantajayritykseni nuoresta iästä johtuen, asiakkaita ei olisi ollut tarpeeksi. Näiden asioiden pohjalta valitsin tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun. Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä, jossa kaikki vastaajat saavat samanlaisen lomakkeen. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo aiheelliseksi. Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää joustavana myös siksi, että siinä haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuksi. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Jos aineisto jää kovin niukaksi – mikä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että tiedonantajalla ei ole kokemusta kysytystä ilmiöstä tai tiedonantajat eivät osaa ilmaista itseään kirjallisesti – ongelmaksi saattaa muodostua, kertooko tutkimus ylipäätään mitään tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Valitsin haastattelumalliksi teemahaastattelun. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2007.) Teemahaastattelussa korostetaan erityisesti henkilön tulkintoja kysytyistä asioista sekä heidän niille antamia merkityksiä ja merkitysten vuorovaikutusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

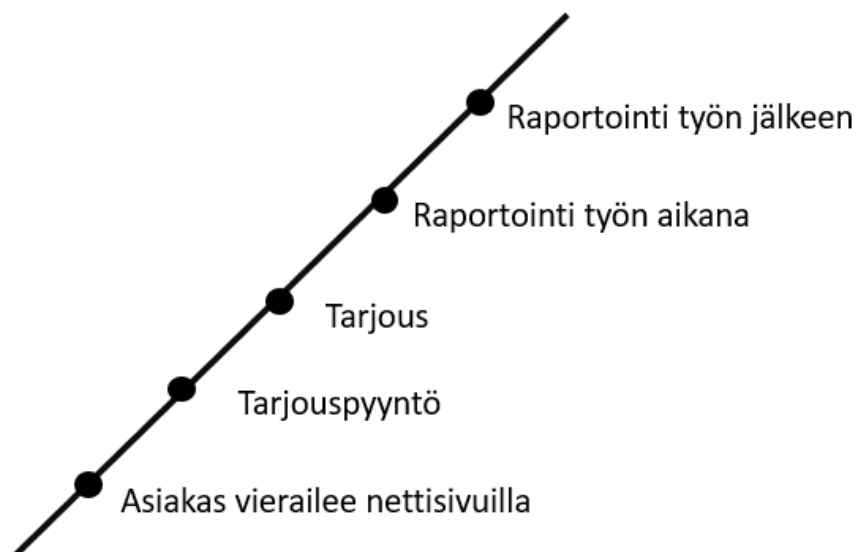
Opinnäytetyöni teoriaosuudessa kerroin, kuinka monivaiheinen ja monimuotoinen asiakaskokemuksen muodostuminen on, ja kuinka siihen vaikuttavat monet asiat. Esimerkiksi Fileniuksen mukaan asiakaskokemus muodostuu neljästä vaiheesta; lähtötila, ennen ostoa, ostotapahtuma ja oston jälkeen. Lähtötilanne kertoo asiakkaan ennako-odotukset ja asenteet yrityksestä. Asiakkaalla on olemassa ennakkokäsitys mitä hän odottaa asioinnilta. Ennen ostoa, asiakas tekee lopullisen valinnan ja varmistuu siitä, että kyseinen yritys on oikea, josta hän haluaa ostaa tuotteen tai palvelun. Ostotapahtuma seuraa ostopäätöstä. Oston jälkeen asiakas ja yritys useasti jatkavat kommunikointia. (Filenius 2015.)

Tämän Fileniuksen mallin pohjalta lähdin suunnittelemaan haastatteluni teemoja. Teemoiksi valikoitui mallin pohjalta kolme teemaa (kuva 12), jotka olivat; ennen työn aloittamista, työn aikana ja työn suorittamisen jälkeen.



Kuva 12. Teemahaastatteluun valitsemani kolme teemaa

Valitsin nämä teemat myös yrityksen kosketuspisteitä ajatellen. Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia asiakkaan ja organisaation välisiä suoria ja epäsuoria vuorovaikutustilanteita. Ne ovat keskeisessä asemassa asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.) Ennen työn aloittamista toimeksiantajayritykseni ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa muun muassa nettisivujen kautta, tarjouksien ja tarjouspyyntöjen kautta sähköpostilla ja puhelimitse. Työn aikana pidetään myös yhteyttä puhelimitse ja sähköpostilla. Työn suorittamisen jälkeen huolehditaan muun muassa hyvästä raportoinnista. Alla oleva kuva 13 havainnollistaa kosketuspisteitä.



Kuva 13. Ilmanvaihto ValeXin kosketuspisteitä

4.4 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin viikoilla 11 ja 12. Työn toimeksiantaja Ilmanvaihto ValveX valitsi haastateltavat yritykset. Haastateltaviksi yrityksiksi valikoitu viisi sellaista yritystä, jotka olivat, tilannee työtä Ilmanvaihto ValveXilta jo useamman kerran ja joilla oli ollut jo hieman pidemmän aikaa asiakassuhde heidän kanssansa. Toimeksiantaja kysyi alustavasti näiltä haastatteluohdokkailta sähköpostitse, olisivatko he kiinnostuneita osallistumaan opinnäytetyöhön liittyvään haastatteluun koskien asiakaskokemusta. Kun asiakkaiden puolelta näytettiin vihreää valoa, sain jokaisen viiden yrityksen sähköpostin osoitteet ja tätä kautta lähdin itse ottamaan heihin yhteyttä ja kertomaan tarkemmin haastatteluista ja niiden toteutuksesta. Sain kaikki viisi haastattelua sovittua eri päiville viikoilla 11 ja 12. Aikataulujen sovittaminen yhteen kaikkine kanssa kävi helposti, sillä olin itse talvilomalla ja saatoin mennä haastateltavien aikataulujen mukaan.

Haastateltavien joukko koostui kolmesta miehestä ja kahdesta naisesta. He toimivat erilaisissa esimiestason tehtävissä isännöinti- ja kiinteistöhoitofirmoissa sekä kiinteistöjen vuokrausfirmoissa esimerkiksi isännöitsijöinä ja tiiminvetäjinä. Joukossa oli kaksi pienempää yritystä, yksi keskisuuri ja kaksi ympäri suomea toimivaa suurta yritystä. Kaikilla heillä oli ollut viidestä kolmeen yhteistä projektia Ilmanvaihto ValveXin kanssa. Ikäjakaumaltaan haastateltavat olivat 30–50 vuoden välissä.

Itse haastattelemisen tapahtui neljän haastateltavan kanssa puhelimitse ja yhden kanssa Teams-sovelluksen välityksellä. Olin kysynyt haastateltavilta sähköpostilla jo etukäteen kumpaa tapaa he haluaisivat käyttää. Itse olisin mielelläni pitänyt kaikki haastattelut Teamsia käyttäen, mutta haastateltavista monet olivat kiireisiä, joten puhelinhaastattelu sopi heille paremmin. Aikaa olin varannut jokaista haastattelua kohden puoli tuntia. Loppujen lopuksi vain yhden haastateltavan kanssa aikaa kului tuo koko puoli tuntia. Muilla haastattelut kestivät noin 15 minuuttia. Joidenkin kohdalla vastaukset jäivät hieman lyhyiksi, joka toi hieman haastetta vastausten analysoimiseen.

Haastatteluiden alussa kerroin jokaiselle haastateltavalle opinnäytetyöni aiheesta ja varmistin, että he ymmärsivät asiakaskokemuksen käsitteen. Tämän jälkeen kerroin haastattelun kolmesta teemasta sekä varmistin että aikomukseni nauhoittaa haastattelut, sopisi heille. Alapuolella olevassa kuvassa (Kuva 14) on esitetty teemahaastattelun runko. Jokaisessa teemassa oli kuudesta kahdeksaan kysymystä koskien teeman aihealuetta.

TEEMAHAASTETTELU

Lämmittelykysymys: Kerro vielä aluksi missä yrityksessä työskentelet ja mikä on asemasi siellä?

Teema: ennen työn aloittamista

1. Mistä kuulitte ensimmäisen kerran ValveXista?
2. Mikä sai teidän pyytämään tarjousta?
3. Minkä perusteella valitsitte ValveXin tarjouksen?
4. Mitä mieltä olitte hinnoittelusta (ValveX)? Kallis/kohtuullinen/halpa
5. Mitkä asiat ovat teille tärkeintä urakoitsijan valinnassa?
6. Miten yhteyttä (ValveX) on pidetty ennen työn aloittamista?

Teema: työn aikana

1. Raportoitiinko työn etenemisestä riittävästi työn aikana?
2. Jos työn aikana on ilmennyt ongelmia/puutteita/vikoja, miten niihin on reagoitu?
3. Onko niistä informoitu tarpeeksi nopeasti?
4. Minkälaisia asioita arvostatte urakan etenemisen aikana?
5. Mitkä asiat jäivät urakasta päällimmäisenä mieleen?
6. Millaisia kokemuksia jäi urakan tekijästä?

Teema: työn suorituksen jälkeen

7. Pysyttiinkö aikataulussa?
8. Kuinka työn tulos raportoitiin?
9. Mainitse neljä asiaa, jotka raportissa pitää ehdottomasti olla? Löytyikö ne ValveXin raportista?
10. Jos työn jälkeen on ilmennyt ongelmia, miten ne on hoidettu?
11. Mikä on saanut teidät jatkamaan yhteistyötä ValveXin kanssa?
12. Oletteko olleet tyytyväisiä työn laatuun? Jos ei, miksi?
13. Minkälaista palautetta asukkailta on tullut?
14. Voisitko suositella firmaa? Miksi? (tai jos ei niin miksi?) |

Kuva 13. Teemahaastattelun runko

4.5 Tutkimuksen tulokset

Aloitin haastatteluiden sisällön läpikäymisen ja analysoimisen kuuntelemilla jokaisen nauhoitteen tarkasti tehden muistiinpanoja. Kuten jo aiemmin työssäni mainitsin, haastattelut olivat jokseenkin lyhyitä, joten päätin olla litteroimatta niitä erityisemmin. En käyttänyt tulosten analysoimiseen erikseen mitään tekstinkäsittelyohjelmaa. Etsin haastatteluista yhteneväisyyksiä, samanlaisia teemoja sekä mielestäni tärkeimpiä kommentteja ja asioita. Tämän jälkeen ryhmittelin löydökseni ja jaoin vastaukset kolmeen eri teemaan haastattelun vaiheiden mukaisesti: ennen työn aloittamista, työn aikana ja työn suorittamisen jälkeen.

Ennen työn aloittamista. Yhdistin Fileniuksen nelivaiheisesta kaaviosta kaksi ensimmäistä kohtaa, eli ennako-odotus ja ennen työn aloittamista, haastattelun ensimmäiseksi teemaksi. Haastatteluissa selvisi, että kaksi haastateltavista valitsivat toimeksiantajayritykseni kilpailutuksen kautta, sillä heillä oli sopivin hinta. Muuta kokemusta heillä ei ollut kyseisestä yrityksestä. Toinen heistä kertoi, että usein juuri hinta ratkaisee kilpailutustilanteissa, jos asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta. Kolme muuta haastateltavaa taas olivat jo tuttuja firman perustajien kanssa erilaisista tilanteista ja tämän kautta päätyivät valitsemaan heidät.

”Oon tuntenut (nimi) jo pitkään ja hän kertoi, että ovat kaverin kanssa laittamassa firman pystyyn.”

”Kilpailutuksen kautta tuli vastaan ja hinta oli kilpailukykyisin.”

Kuten olen ylempänä teoriaosuudessa kertonut, B2B-asiakaskokemus ei Bergin (2021) mukaan ole välttämättä pohjimmiltaan wow-elämyksiä ja asiakkaan odotusten ylittämistä, vaan hyvä kokemus syntyy perusasioista, eli asiakkaalle annettujen lupauksen täyttämistä. Tämä käy hyvin selväksi haastatteluiden perusteella. Kaikki viisi haastateltavaa mainitsivat luotettavuuden yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi yhteistyön kannalta. He kertoivat, kuinka Ilmanvaihto ValveX on aina tehnyt sen mitä on sovittu. Kysyttäessä, mikä oli saanut heidät jatkamaan yhteistyötä, vastasivat kaikki luottamukseen siihen, että kaikki sovittu tulee hoidetuksi, olevan suurin syy.

”On tehty mitä on sovittu. Kaikki on sujunut mallikkaasti. Kyllä me luotetaan siihen, että hommat tulee tehtyä.”

”Kaikki on aina mennyt oikein hyvin ja luotamme, että menee jatkossakin.”

Työn aikana. Yhteydenpito ja sen tärkeys toistui jokaisella haastateltavalla, kysyttäessä, mitä he pitivät tärkeänä työn aikana tai mikä heille on jäänyt päällimmäisenä mielen työstä. Jokainen oli sitä mieltä, että Ilmanvaihto ValveX on hoitanut yhteydenpidon todella hyvin koko urakan ajan. Yhteydenpito on tapahtunut sähköpostitse, puhelimitse soittamalla ja jopa WhatsApp -sovelluksella. Eräs haastateltavista mainitsi myös, että hän on ollut hyvin tyytyväinen erittäin hyvään asukkaiden tiedottamiseen. Ilmanvaihto ValveX tiedottaa siis asukkaita ilmoituskirjeillä, että esimerkiksi heidän ilmanvaihtokanavansa tullaan puhdistamaan. Hän myös sanoi, että asiakkaiden asiallinen kohtelu on todella tärkeää, ja että Ilmanvaihto ValveXilta se sujuu hyvin ja hän on siihen tyytyväinen.

*”Voin laittaa vaikka WhatsAppissa viestin ja vastaus tulee nopeasti. Viestitel-
lään muutenkin puolin ja toisin.”*

*” Yhteydenpito, joustavuus, hinta, lyhyelläkin varoitusaajalla voi pyytää tar-
jousta.”*

*”Tämmöisessä työssä asiakkaiden hyvä ja asiallinen kohtelu on tosi tär-
keää.”*

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 87) ovat listanneet asiakassuhdetason toimenpiteitä, joilla B2B – asiakaskokemusta voidaan parantaa. Näitä toimenpiteitä ovat yrityksen kyky osoittaa sitoutumista, ennakoiminen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä, erinomainen vuorovaikutus asiakkaan kanssa sekä halu kehittyä asiakasyrityksen kanssa.

Haastateltavat kertoivatkin suuresti arvostavansa yrityksen ongelmanratkaisutaitoja, ja ha-
lukkuutta ehdottaa uusia ratkaisuja ongelmatilanteissa. Ongelma ei kenenkään haastatel-
tavan mukaan ole ollut Ilmanvaihto ValveXin puolelta, mutta työkohteissa voi tulla eteen
odottamattomia tilanteita ja mahdollisesta tarvetta lisätyölle. Tämmöisiin odottamattomiin
tilanteisiin on aina reagoitu todella nopeasti soittamalla asiakkaalle ja kertomalla tilanne.
Ratkaisuehdotuksia on annettu tehokkaasti ja ammattitaitoisesti.

*” Tosi hyvin ja nopeasti on aina reagoitu. Ehdotettu ratkaisuja ja olen
kyllä aina tarttunut niihin.”*

*”Ei sinällään ongelmia ole ollut, mutta on kyllä saatettu ehdottaa parempaa
ratkaisua.”*

Työn suorittamisen jälkeen. Työn loppuraportointi on todella tärkeää tämän alan yrityk-
sessä. Raporttien tulee olla kattavia, selkeitä ja niistä pitää löytyä kaikki tarvittavat tiedot.
Kaikkien haastateltavien mielestä Ilmanvaihto ValveXin raportit ovat olleet juuri tätä.
Kolme haastateltavaa mainitsi raporttien yhdeksi parhaaksi ominaisuudeksi sen, että ne
sisältävät todella paljon havainnollistavia kuvia. Eräs kehui, kuinka maallikkokin ja asiasta
mitään tietämätönkin saisi raporteista selvää.

*” Raportit ovat kyllä olleet erittäin kattavia. Niistä on selvinnyt asia helposti.
Selkeitä, paljon kuvia, maallikkokin ymmärtäisi.”*

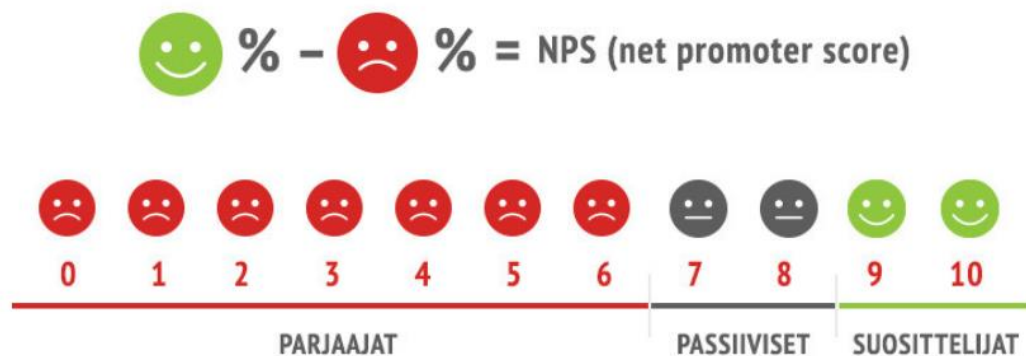
”Kaikki ne asiat mitä urakasta pitää mainita. Ja jos on ollut jotain muuta mainittavaa, ni niistä on soiteltu vielä perään.”

Kaikki haastateltavat ovat olleet tyytyväisiä työnlaatuun ja päälimmäiseksi on jäänyt positiivinen kuva yrityksen työstä. Haastateltavat arvostavat kokonaisuutta ja sitä, että tehdään se mitä on sovittu, ammattitaitoisesti ja hyvin. Asukkailta on myös tullut kolmen haastateltavan mukaan hyvää palautetta Ilmanvaihto ValveXin työntekijöistä. On keuhuttu työnlaatua sekä työntekijöiden käyttäytymistä.

”Mukavia poikia. Arvostan sitä, että he ovat käyneet moikkaamassa minua jopa toimistolla. Henkilökohtaista ja ammattitaitoista.”

”Asukkailta on tullut palautetta, että asiallisia kavereita ovat.”

Teoriaosuudessa esittelin kaksi erilaista mittaria asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Toinen näistä oli NPS (Net Promoter Score) eli suositteluhaluuden mittari. Alla oleva kuva (kuva 14) havainnollistaa mittaria.



Kuva 14. Suositteluhaluuden mittari NPS (Sadex 2020)

Haastatteluja tehdessäni en varsinaisesti oikeaoppisesti käyttänyt mittaria, mutta yhtenä haastattelukysymyksenäni oli: Voisitko suositella tätä firmaa muille? Jokainen viidestä haastateltavastani vastasi tähän kysymykseen kyllä. Jokainen myös jatkoi tähän, että hän on jo suositellutkin kyseistä firmaa muille. Tämä viittaa siihen, että jos suositteluhaluutta olisi mitattu NPS mittarin avulla, olisivat vastaajat valinneet kohdan 9 tai 10. Eräs haastateltavista mainitsi myös, kuinka hän on ajan kuluessa oppinut tuntemaan firman ja sen työntekijät, mikä on synnyttänyt luottamuksen siihen, että kaikki toimii hyvin. Tämän hän sanoi olevan syy siihen, miksi hän suosittelee ja on suositellut kyseistä firmaa muille.

Tämän opinnäytetyön päättökimurongelmana oli selvittää, minkälainen on Ilmanvaihto ValveXin asiakaskokemuksen nykytila. Tarkoituksena oli tutkia, miten asiakkaat kokevat yrityksen tarjoaman palvelun. Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelman puolestaan oli selvittää, mikä yrityksen toiminnassa on ollut hyvää ja toimivaa. Toisessa alaongelmassa puolestaan selvitettiin mahdollisia ongelmakohtia.

Tutkimuksen yhteenvedona voidaan pitää sitä, että kaikki haastateltavat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun ja sen laatuun. He ovat arvostaneet erityisesti sitä, että Ilmanvaihto ValveX on hoitanut työnsä ammattitaidolla ja kaikki se mistä on sovittu, on tullut tehtyä. Kaikki olivat myös valmiita suositteluun yritystä muille ja olivat jos suosittelevatkin. Asiakaskokemuksen tasoa voidaankin pitää hyvänä näiden haastatteluiden perusteella. Haastatteluissa ei ilmennyt puutteita Ilmanvaihto ValveXin toiminnassa.

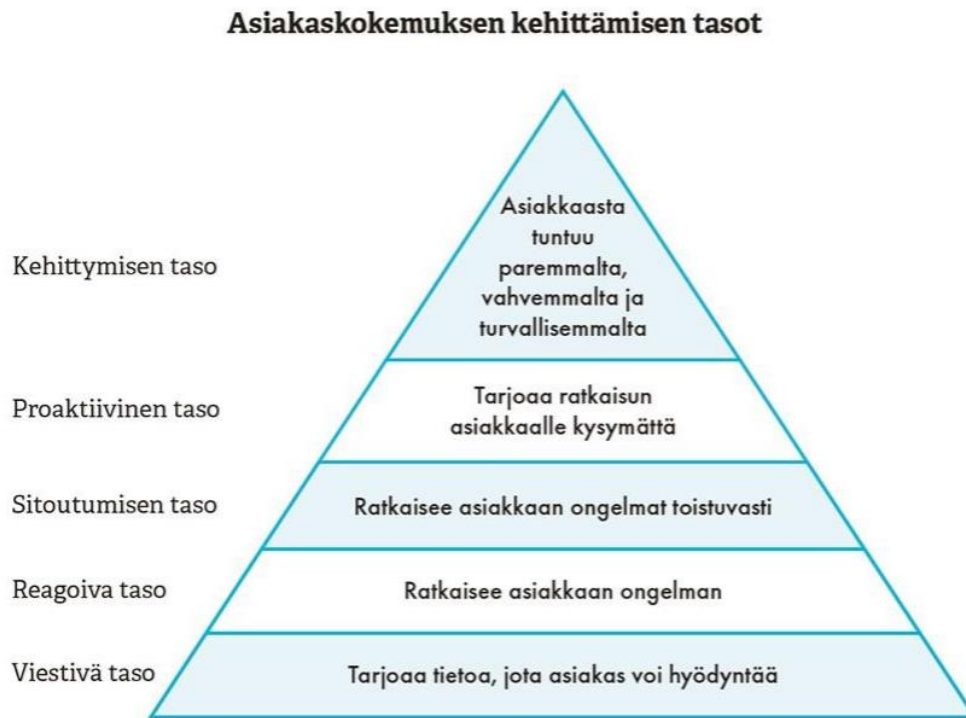
4.6 Kehitysehdotuksia

Koska haastatteluissa ei ilmennyt ongelmakohtia tai puutteita Ilmanvaihto ValveXin toiminnassa eikä tutkimuksesta ei noussut esiin kehitysehdotuksia, lähdin pohtimaan heille kehitysehdotuksia yleisellä tasolla asiakaskokemuksen kehittämiseksi yhä paremmaksi. Valitsin nämä kehitysehdotukset, sillä yrityksen työntekijöillä eikä omistajilla ollut kovinkaan selkeää kuvaa mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan. Käytin apuna Korhosen (2019) kahta eri näkökulmaa asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kuten tässä työssä aikaisemmin mainitaan, Korhosen (2019) mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen voidaan ottaa kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma liittyy yritykseen ja sen osaamisen kehittämiseen ja toinen näkökulma puolestaan kuvaa kehittämistä asiakkaan kautta.

Ensimmäinen kehitysehdotukseni liittyy yrityksen työntekijöihin. Toimeksiantajayritykselläni Ilmanvaihto ValveXilla ei vielä ole kovin selvää strategiaa asiakaskokemuksen rakentamiseen tai kehittämiseen. Tämä johtuu yrityksen nuoresta iästä ja siitä, että kukaan yrityksestä ei ole ottanut tehtäväkseen keskittyä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Ehdotukseni yritykselle onkin siis selkeyttää sitä, mitä asiakaskokemuksella tarkoitetaan ja valita yksi henkilö varmistamaan, että kaikki yrityksessä ymmärtävät sen. Jotta asiakas koemusta voitaisiin kehittää, olisi tärkeää jokaisen yrityksessä ymmärtää asiakaskokemuksen käsite, sen laaja-alaisuus ja sen muodostumiseen liittyvät seikat. Mielestäni tämän kokoisessa yrityksessä, jossa työskentelee noin 10 henkilöä, on mahdollista saada hyvät perustiedot kaikille ja näin saada koko yritys kiinnostumaan asiakaskokemuksen tärkeydestä. Kun yrityksellä on yhtenäinen näkemys siitä, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja

mikä sen tila yrityksessä on tällä hetkellä, on mahdollista lähteä miettimään kehityskoh- teita ja -suunnitelmia.

Yrityksen rakenteiden ja osaamisen kehittämisen lisäksi yrityksen on kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat asiakaskokemukseltaan. Tämän tueksi voidaan ottaa jo aiemmin mainittu Garterin Customer Experience pyramidin (kuva 15). Pyramidin alim- milla tasoilla kehittyminen vaatii yrityksiltä perustoimintojen parantamista. Ylimmillä ta- soilla pitää keksiä jo jotain erikoista, mistä asiakas saattaisi kiinnostua.



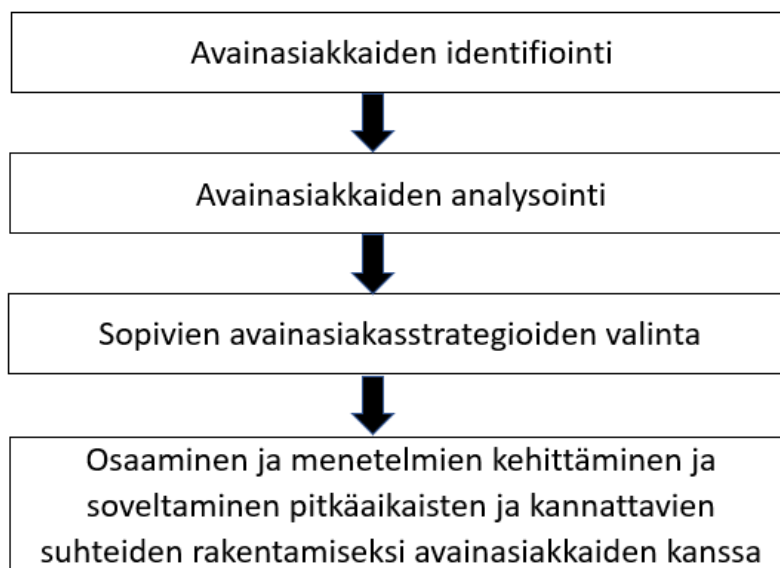
Lähde: Gartner Customer Experience Pyramid.

Kuva 15. Garterin asiakaskokemuksen kehittämisen pyramidi

Toinen kehitysehdotukseni liittyy yrityksen työskentelytapaan. Haastatteluiden perusteella Ilmanvaihto ValveX tarjoaa ahkerasti ratkaisuja ja ehdotuksia asiakkaalle, jo ennen kuin asiakas ehtii niitä itse pyytämään. Tämä on erittäin hyvä asiakaskokemuksen näkökul- masta ja lujittaa asiakkaan ja yrityksen suhdetta. Yrityksen on tärkeä tietää, millä tasolla asiakaskokemuksen tuottamisessa se on. Tutkimuksen mukaan yritys yltää Garterin pyra- midissa proaktiiviselle tasolle, eli se tarjoaa ratkaisuja asiakkaille kysymättä. Tämä johtaa hyvään asiakaskokemukseen. Ratkaisujen tarjoamista kannattaa kehittää jatkossakin ja ottaa se osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä ja koko yrityksen strategiaa.

Asiakassuhteet ja niistä huolehtiminen kulkevat käsikädessä hyvän asiakaskokemuksen kanssa. Asiakassuhteet ja niiden kehittäminen on erityisen tärkeää varsinkin B2B-liiketoiminnan yrityksille. Kaikki haastateltavat olivat tehneet yhteistyötä Ilmanvaihto ValveXin kanssa jo useamman projektin verran. Ilmanvaihto ValveXin onkin nyt tärkeää pitää kiinni olemassa olevista asiakkaistaan ja kehittää asiakassuhteita yhä paremmiksi. Kuten aikaisemmin olen jo todennut, Saarijärven ja Puustisen (2020, 88) mukaan sitoutuminen on kaiken a ja o. Kokonaisvaltainen sitoutuminen asiakkaan palvelemiseen ja arvon luomiseksi on hyvän asiakassuhteen kulmakivi.

Kolmas kehitysehdotus liittyy yrityksen asiakkaisiin. Yritysten kaikista tärkeimpiä asiakkaita kutsutaan avainasiakkaiksi. Avainasiakkaat ovat tyypillisesti niitä asiakkaita, joihin käytetään eniten aikaa ja resursseja ja joista yritys myös hyötyy eniten. Avainasiakkaat ovat merkittäviä yrityksen kestävälle, pitkäaikaiselle kasvulle ja niistä huolehtiminen edellyttävää pitkäjänteisyyttä. Ehdotankin, että Ilmanvaihto ValveX voisi keskittyä avainasiakkuuksien kehittämiseen esimerkiksi Jukka ja Katri Ojasalon mallin (kuva 16) mukaisesti.



Kuva 16. KAM-prosessin peruselementit (Mukaillen Ojasalo ja Ojasalo 2010, 145.)

Malli antaa hyvät suuntaviivat ja askeleet avainasiakkuuksien kehittämiseen yrityksissä. Ilmanvaihto ValveXin olisi aluksi tärkeää kartoittaa ja valita asiakkaista ne, joita yritys pitää tärkeimpinä ja kannattavimpina. Nämä asiakkaat ovat niitä, joista muodostuu avainasiakkaita. Tämän jälkeen pitäisi analysoida valittuja asiakkaita ja jo heidän kanssaan käytävää yhteistyötä ja esimerkiksi sitä, onko siinä kehitettävää. Kun avainasiakkaat on valittu ja heidät on analysoitu, on aika miettiä erilaisia keinoja avainasiakkuuden kehittämiseen ja parantamiseen. Viimeisenä vaiheena on näiden menetelmien ja keinojen käytäntöön ottaminen ja avainasiakkuuksien rakentaminen.

5 Pohdinta

Tässä viimeisessä luvussa tarkastelen tutkimukseni ja sen tulosten luotettavuutta sekä haastateltavien rehellisyyttä. Arvioin myös opinnäytetyöprojektin kulkua ja esimerkiksi sitä, pysyinkö aikataulussa. Näiden lisäksi pohdin omaa oppimistani ja fiiliksiäni projektin aikana.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, johon voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Käytettyjen tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteettikäsitteestä käytetään usein termiä pätevyys. Eli onko tutkittu oikeita asioita eli sitä mitä on luvattu. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä eli tutkimuksen tulosten toistettavuutta, sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2013) Nykyään kuitenkin ehdotetaan käsitteiden hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollain tavoilla arvioida, vaikka edellä mainituista termeistä luopuisikin. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset sekä selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Tuomi & Sarajärvi 2018)

Tuomi ja Sarajärvi (2019) esittävät kirjassaan, kuinka laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella muun muassa sillä, kuinka puolueettomia havainnot ovat. Puolueettomuus nousee kysymykseksi esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehysten läpi, siis vaikuttaako esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus, virka-asema tai muu vastaava seikka siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. (Tuomi & Sarajärvi 2019.)

Yksi asia, joka tulee heti mieleeni oman tutkimukseni luotettavuutta pohtiessa, on se, että vastasivatko haastateltavat totuuden mukaisesti haastattelukysymyksiin. Tutkimusta tehdessäni haastateltaville kerrottiin jo heti haastatteluja sovittaessa, että tutkimuksen tekijä on yrityksen toisen perustajan tyttöystävä. Näin jälkikäteen pohdittuna olisi ollut parempi toteuttaa tutkimus niin, että haastateltavat eivät olisi tienneet tätä. Seurustelusuhde yrityksen toisen perustaja kanssa on voinut vääristää tuloksia liian hyväksi. Toisaalta taas monet

haastateltavista olivat tunteneet yrityksen perustajat jo aikaisemmin ja olivat jopa ystäviä. Joten uskon, että haastateltavat eivät niin sanotusti kaunistelleet vastauksiaan.

Toinen asia, mikä minua jäi mietityttämään, oli haastatteluiden lyhyys. Olin varannut jokaista haastattelua varten noin puoli tuntia, mutta lähes kaikki olivat ohi jo paljon aiemmin. Tämä saattoi johtua kysymysten asettelusta, haastattelijan kokemattomuudesta tai haastateltavien kiireestä. Vastaukset olivat aika lyhyitä ja vaikka yritin usein kysellä lisäkysymyksiä, oli kunnollisten vastausten saaminen hiukan työlästä. Uskon, että kasvokkain tehdyt haastattelut olisivat olleet tuottoisampia ja niistä olisi saanut enemmän irti.

Mielestäni tutkimuksen validiteetti ei ole huono, mutta se voisi olla parempikin. Tutkimuksen päätutkimusongelmana oli selvittää, minkälainen on Ilmanvaihto Valvexin asiakaskokemuksen nykytila. Päätutkimusongelmaan saatiin kyllä vastaus, mutta se saattaa olla liian siloteltu. Mielestäni haastattelurunko ja kysymykset olivat myös päteviä ja määritelty tutkimusongelman mukaisesti. Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelman oli selvittää, mikä yrityksen toiminnassa on ollut hyvää ja toimivaa. Toisessa alaongelmassa puolestaan selvitettiin mahdollisia ongelmakohtia. Ensimmäiseen alaongelmaan saatiin mielestäni hyvin vastaus ja haastatteluissa selvisi yhteneväisiä asioita Ilmanvaihto ValveXin toiminnasta. Toiseen alaongelmaan ei valitettavasti saatu vastausta. Luulen, että tämä johtui haastatteluiden lyhydestä.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Olin saanut koulukuussa 2020 opintoni siihen pisteeseen, että jäljellä oli enää työharjoittelu ja opinnäytetyön tekeminen. En ollut pohtinut opinnäytetyön tekemisiä tai aiheita kovinkaan paljon ennen joulua. Työharjoittelupaikka selvisikin jo heti tammikuussa ja aloin pohtia opinnäytetyön tekemistä sinne. Harjoittelu alkoi kuitenkin vasta huhtikuussa, joten päätin, että haluan aloittaa opinnäytetyöni jo aikaisemmin ja saada se valmiiksi jo ennen työharjoittelun loppumista, niin, että voisin valmistua työharjoittelun loputtua syyskuussa.

Aihetta miettiessäni tuli minulle jo hyvin nopeasti selväksi, että haluan tehdä työni pokays-täväni vähän yli vuosi sitten perustamaan yritykseen ilmanvaihto ValveXiin. Yrityksellä itsellään ei ollut aiheeseen kovinkaan paljon ehdotuksia tai mielipidettä. He olivat otettuja, että halusin auttaa heidän uutta yritystään ja aihe kuin aihe sopi heille. Aluksia suunnittelin tekeväni opinnäytetyönäni markkina-analyysin ilmanvaihtoalasta ja sen markkinoista Suomessa ja erityisesti Etelä-Suomessa. Nopeasti kävi kuitenkin ilmi, että aihe ei kiinnostanut

minua niin paljon, että olisin jaksanut perehtyä siihen opinnäytetyön verran. Myöskään aiheen rajaus ei luonnistunut järkevästi, joten mietin koko aihetta uusiksi.

Asiakaskokemuksesta ja asiakastyytyvyydestä tiesin jo aika paljon ja asiakaspalvelussa työskentelevänä tiedän, kuinka tärkeää asiakkaiden tyytyväisyys yritystä kohtaan on. Olin kuullut poikaystävältäni, kuinka he olivat tasaisesti kasvattaneet asiakaskuntaansa ja kuinka yhden työkeikan jälkeen samat asiakas olivatkin tilannut uuden keikan useasti. Tämän tiimoilta keksin aiheeni tutkia Ilmanvaihto ValveXin asiakaskokemusta. Halusin sisällyttää myös asiakkuudet ja niiden hoidon osaksi opinnäytetyötäni, sillä tiesin jo kuinka tärkeitä ne ovat B2B-liiketoiminnan yrityksille, jollainen Ilmanvaihto ValveX on.

Aivan aluksi olin aikatauluttanut opinnäytetyöprojektini niin, että palauttaisın työn elokuussa. Ensimmäisen seminaarin jälkeen huomasin kuitenkin, että pystyn hyvin tekemään työn nopeammin. Halusin saada ison osan teoriaosasta kirjoitettua ja haastattelut tehtyä, ennen työharjoitteluni alkua, sillä työharjoitteluni on kokopäivätyötä ja opinnäytetyölle ei jäisi niin paljon aikaa ja jaksamista. Onnistun tässä tavoitteessani hyvin ja sain kaikki haastattelut tehtyä viikkoa ennen työharjoittelun alkua. Olin varannut haastatteluille kaksi viikkoa aikaa, joka oli hyvä, sillä yksi haastateltavista halusikin siirtää omaa haastatteluaikaansa. Tämä ei haitannut omaa aikatauluani, sillä haastattelu tapahtui kuitenkin suunnitellun kahden viikon sisällä.

Kaiken kaikkiaan pysyin hyvin aikataulussa ja sain opinnäytetyöni valmiiksi tavoiteajassa. Olen tyytyväinen valitsemaani aiheeseen ja tutkimustuloksiin, vaikka haastattelut jäivätkin aiottua lyhyemmiksi. Uskon kuitenkin, että Ilmanvaihto ValveX saa tästä työstä itsellensä uutta tietoa ja ideoita toimintansa kehittämiseen niin asiakaskokemuksen kuin asiakkuuksien kehittämiseen.

Lähteet

Alma Talent 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. <https://b2basiakaskokemus.fi/>

Berg, M. 2021. Turku Energia. Millainen on hyvä B2B-asiakaskokemus? <https://www.turkuenergia.fi/blogi/millainen-on-hyva-b2b-asiakaskokemus/>

Blum, K. 2018. Gartner Says Customer Experience Pyramid Drives Loyalty, Satisfaction and Advocacy. <https://www.businesswire.com/news/home/20180730005056/en/Gartner-Says-Customer-Experience-Pyramid-Drives-Loyalty-Satisfaction-and-Advocacy>

Brusi, P. 2018. Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta? ASML Blogi. <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-strategia/>

Ecraft opas. 2020. Näin parannat asiakaskokemusta. Blogi. https://www.ecraft.com/fin/blog?_hsmi=59728632&_hsenc=p2ANqtz--oxUpzz2QoOIUz_dxllhV7u1UtuSFq8xa3yyi_1ZlJyB2mcln-Blo7GlcWbSm9QleUP3BXPtzqxuz3u0HgP8p2uHQamkGM-YQMNxTXtQ0Cbs3fC5M&utm_content=59728632

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. E-kirja. Jyväskylä, Docendo.

Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. E-kirja. Helsinki, Alma Talent.

Gartner. 2021. Key Account Management (KAM). <https://www.gartner.com/en/sales/glossary/key-account-management-kam>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2007. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Holma, L. Laasio, K. Ruusuvuori, M. Seppä, S. & Tanner, R. 2022. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas. Alma Talent. Helsinki

Ihamäki, H. 2016. Palvelumuotoilu työkaluna erinomaisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. <https://www.sytyke.org/palvelumuotoilu/palvelumuotoilu-tyokaluna-erinomaisen-asiakaskokemuksen-rakentamisessa/>

Keränen, M. 2014. Miksi asiakaskokemus on niin tärkeä? Businesslike. Blogi. <https://businesslike.fi/miksi-asiakaskokemus-on-niin-tarkea-kari-korkiakoski/>

Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Suomen asiakkuusmarkkinointiliitto ry. Luettu 8.3.2021. <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Kytösalmi, M. 2019. Näin johdat digitaalista asiakaskokemusta – 4 vinkkiä. <https://www.capgemini.com/fi-en/2019/04/blog-digitaalisen-asiakaskokemuksen-johtaminen/>

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki

Mäntyneva, M. (2003). Asiakkuudenhallinta (1–2 ed.). Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Mäntyneva, M. 2019. Key Account Management – Kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Nieminen, P., Miksi ja miten parantaa asiakaskokemusta. Aava&Bang Blogi. <https://marketing.bang.fi/blogi/miksi-ja-miten-parantaa-asiakaskokemusta>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palveluiden markkinointi. Sanoma Pro Oy

Puustinen, P & Saarijärvi, H. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten. Docendo Oy. Jyväskylä.

Sadex. Sadex kerää jokaiselta asiakkaaltaan kokemuksia ja palautetta. <https://www.sadex.fi/blogi/sadex-keraa-asiakkaiden-kokemuksia-jatkuvasti>

Sanoma. Asiakaskokemus muodostuu pienistä asioista. Artikkelit. Julkaistu 15.6.2020 <https://www.markkinointirouta.fi/ajassa/artikkelit/asiakaskokemus-muodostuu-pienista-asioista?>

SurveyMonkey 2020. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Tallholm, J. 2018. Mitä tarkoittaa CRM? Millainen on älykäs CRM? Entä mikä on paras CRM? Salesforce blogi. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/mika-on-CRM.html>

Tanner, R. 2020. Asiakaskokemus löytyy nyt monen b2b yrityksen strategian ytimestä. Yhtä asiaa kuitenkin ihmettelen. Bonfire. <https://www.bonfire.fi/asiakaskokemus-b2b-yrityksen-strategian-ytimessa/>

Tenhunen, M. 2016. NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Questback [viitattu 25.8.2018] Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-cescsat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>

Trustmary. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Blogi. <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>

Tuomi, J & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki

Vipu International. 2020. Kuusi vinkkiä, joilla B2B-myynti kohtaa asiakkaansa paremmin. Vipu blogi. <https://www.vipunet.com/fi/blog/kuusi-vinkki-joilla-b2b-myynti-kohtaa-asiakkaansa-paremmiin>

Liitteet

Liite 1. Tutkimussuunnitelma

Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma

- aikaisemmat tutkimukset

Aiheena asiakaskokemus ei ole kovin uniikki, sillä se on ollut opinnäytetöiden aiheena useasti. Toimeksiantajani näkökulmasta aihe tosin on hyödyllinen ja uusi. Toimeksiantajani Ilmanvaihto ValveX on viime maaliskuussa perustettu yritys ja sille ei tehty minkäänlaisia tutkimuksia mistään aiheesta.

- tutkimusongelma/projektin kuvaus

Pääongelmana on selvittää, minkälainen kuva yrityksen asiakkailla on yrityksestä, ja sen tarjoamasta palvelusta. Tarkoitus oli siis selvittää yrityksen asiakaskokemuksen nykytilaa.

Alaongelmana lähdän selvittämään, mikä asiakkaiden mielestä on ollut toiminnassa hyvää ja mikä huonoa.

Tavoitteena on laatia haastattelu runko ja haastattelujen avulla saada selville tämänhetkisen asiakaskokemuksen laatu ja tutkimustulosten avulla suunnitella kehitysehdotuksia kokemuksen parantamiseksi. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa puhelimitse viikkojen 11 ja 12 aikana. Sitä ennen otan haastateltaviin yhteyttä sähköpostitse.

- tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälainen kuva yrityksen asiakkailla on yrityksestä, ja sen tarjoamasta palvelusta. Tavoitteena on tämänhetkisen asiakaskokemuksen selvittäminen ja mahdollisten kehitysehdotusten suunnittelu.

- teoreettinen viitekehys ja sisällysluettelo

Ensimmäisessä teorialuvussa, eli luvussa kaksi käsittelen asiakaskokemuksen teoriaa ja muun muassa sitä, mistä se muodostuu, mitä ovat sen hyödyt ja miten sitä voi mitata. Seuraavassa teorialuvussa, eli luvussa kolme käsittelen asiakasta b2b kaupan näkökulmasta sekä siihen liittyvää asiakkuuden hoitoa, asiakasuskollisuutta ja avainasiakkuutta.

Liite 2. Aikataulu

VKO	Tehtävät
1	
2	Aiheen ilmoitus Konttoon
3	
4	Aiheen pohdintaa ja tarkennusta. Opparin aloitusinfo
5	Opparin aikataulu valmiina
6	Tutkimussuunnitelman valmiina
7	Tutkimusongelman, mentelmän ja tavoitteiden tarkennusta. Sisällysluettelon teko
8	Lähteiden (kirjojen, artikkeleiden) etsimistä
9	Sähköpostia haastateltaville
10	1. Seminaari ja haastattelurungon tekeminen
11	Kontekstin ja teorian kirjoittamista + haastatteluita
12	Haastattelut jatkuu
13	Haastatteluiden läpikäymistä
14	Kontekstin kirjoittamista
15	Tuloksien kirjaamista + konteksti ja teoria valmiina
16	2. Seminaari
17	Lisää tuloksien kirjaamista
18	Analysin tekoa
19	Opparin korjailua, viimeistelyä ja hiontaa
20	Pohdinnan tekoa
21	Kirjoitusvirheiden, asettelujen yms. Tarkastaminen
22	3. Seminaari
23	Viimeiset muutokset
24	Opparin palauttaminen