



## **B2B-avainasiakkuuden kehittäminen teknologia-alan yrityksessä palvelupäällikön työssä**

Johanna Laurila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Strategiatyö organisaatiossa

Master-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Johanna Laurila
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> B2B-avainasiakkuuden kehittäminen teknologia-alan yrityksessä palvelupäällikön työssä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 77 + 4
<p>Opinnäytetyö toteutettiin suurelle suomalaiselle teknologia-alan yritykselle, jossa avainasiakkuuksia hoitavat palvelupäälliköt yhteistyössä asiakkuusjohtajien ja -päälliköiden sekä koko organisaation sisäisten sidosryhmien kanssa. Yritystä kutsutaan tässä opinnäytetyössä nimellä yritys X. Yritys X halusi saada tietoa nykyisestä asiakkuuksien kehittämisen toimivuudesta ja lisäksi ehdotuksia, millä nykyistä asiakkuuksien kehittämisen mallia tai prosessia voisi kehittää. Opinnäytetyön tavoite oli selvittää, toimiiko teknologia toimialalla toimivan suuren yrityksen B2B-asiakkuuksien kehittäminen tällä hetkellä halutulla tavalla. Lisäksi tavoitteena oli löytää kehittämissuhteita nykyiseen asiakkuuksien kehittämiseen. Opinnäytetyössä annetaan toimenpideehdotuksia. Toimenpideehdotusten käyttöönotto on rajattu pois.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään teoriaa asiakkaasta, B2B-asiakaskokemuksesta, yrityksen käytännöistä ja palvelupäälliköstä. Lisäksi käsitellään opinnäytetyössä käytettyä tapaustutkimusta tutkimusmuotona, haastattelua aineiston keruumenetelmänä ja sisällönanalyysiä laadullisen tutkimuksen aineiston analyysimuotona.</p> <p>Aineiston keruu toteutettiin yksilö- sekä ryhmähaastatteluilla. Haastattelut järjestettiin yritys X:n toimitiloissa ja Teams-viestintäalustan kautta loka-marraskuussa 2023. Aineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysina teemoittelua käyttäen. Kaikkien kysymysten osalta teemoittelu ei ollut järkevää ja tällöin analyysi tehtiin määrällisessä muodossa.</p> <p>Tuloksista saatiin selville, että yritys X:n asiakkuuden kehittäminen on jatkuvaa ja osa asiakkuuden hoitomallia. Olemassa olevat työkalut ja mittarit tarvitsevat tuekseen uusia mittareita ja työkaluja, jotta asiakkaasta voidaan saada kokonaisvaltaisempi kuva ja asiakkuuden jatkuva kehittyminen, asiakaspysyvyys sekä laadukas asiakkuudenhoito, pystytään tekemään entistä paremmin. Lisäksi uudet mittarit ja työkalut antavat paremman pohjan asiakaspysyvyydelle ja jatkuvalle kehitykselle. Tulosten perusteella toimenpideehdotuksiksi nousivat asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaspolun luominen, service blueprint ja hiljaisen tiedon dokumentointi ja jakaminen. Haastattelussa ei ollut erillistä kysymystä siitä, kuka on asiakas ja, miten palvelupäälliköt määrittelevät asiakkaan. Asiakas nousi kuitenkin hyvin vahvasti mukaan useamman kysymyksen kohdalla, ja palvelupäälliköt toivat esille puheissaan suorasti sekä epäsuorasti sen, että asiakas on tärkein.</p> <p>Haastatteluista saadut tulokset olivat hyvin tärkeitä yritys X:n kannalta, koska tuloksista saatiin esille kehittämistä vaativat asiat. On hyvin haastavaa kehittää yrityksen toimintaa, jos mahdolliset haasteet eivät ole tiedossa eikä tiedetä, mikä asia vaatisi kehitystoimia.</p>
<b>Asiasanat</b> B2B-asiakkuus, asiakkuuden kehittäminen, asiakaskokemus, palvelupäällikkö.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Asiakas .....	4
2.1	Avainasiakkuuden hoito ja kehitys.....	6
2.2	Asiakkuudenhallinta .....	11
3	B2B-asiakaskokemus .....	14
4	Palvelupäällikkö.....	20
5	Tutkimusmenetelmät .....	23
5.1	Lähestymistapana tapaustutkimus .....	23
5.2	Aineiston hankinta haastattelemalla .....	25
5.3	Aineiston analyysi .....	29
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	35
6	Kehittämistehtävän tulokset ja toimenpide-ehdotukset .....	37
6.1	Kehittämistehtävän tulokset.....	37
6.2	Toimenpide-ehdotukset.....	50
6.2.1	Asiakaspolku.....	51
6.2.2	Service blueprint .....	55
6.2.3	Hiljainen tieto näkyväksi.....	57
6.2.4	Asiakaskokemus .....	61
7	Pohdinta .....	65
7.1	Kehittämistyön merkitys ja hyödynnettävyys.....	69
7.2	Oman oppimisen arviointi .....	70
	Lähteet.....	72
	Liitteet .....	78
	Liite 1. Yksilöhaastattelu kysymykset.....	78
	Liite 2. Ryhmähaastattelu kysymykset.....	79
	Liite 3. Työpaikkailmoitukset.....	80
	Liite 4. Chat GPT:n vastaus kysymykseen, mitä kuuluu palvelupäällikön työhön .....	81

## 1 Johdanto

Merkittävä osa yrityksen liikevaihdosta on peräisin vain rajatusta määrästä asiakkuuksia, joita kutsutaan avainasiakkuuksiksi. Jos tässä rajatussa määrässä asiakkuuksia tapahtuu muutoksia niin se vaikuttaa koko yritykseen. Jos ei ole tavoitteita niin tällöin tuskin saavutetaan ainakaan merkittäviä tuloksia. Tyypillistä on, että tavoitteet liittyvät liikevaihtoon ja tulokseen, mutta näiden määrällisten tavoitteiden lisäksi tavoitellaan myös asiakastyytyvää ja laatua. Mäntyneva kertoo kirjassaan, että asiakaskohtaamisen laatu, asiakaskohtaisten projektien eteneminen ja asiakastyytyvyys ovat sellaisia, jotka voivat toimia esimerkkeinä laatuun pohjaavista tavoitteista (Mäntyneva 2019, 124–130).

Asiakkuudenhoito ja asiakkuuden kehittäminen on hyvin tärkeä osa yrityksen toimintaa. Toimivalla asiakkuudenhoidolla ja kehitysmallilla pystytään varmistamaan asiakaspysyvyyden lisäksi myös asiakastyytyvyys. Jatkuva asiakkuudenhoito ja asiakkuuden jatkuva kehitys varmistaa sen, että yritys pysyy ajan tasalla asiakkaan tahtotilan ja toiveiden kanssa sekä pystyy reagoimaan nopeasti mahdollisiin poikkeamiin. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa on hyvin tärkeää pysyä ajan tasalla ja pystyä havainnoimaan mahdollinen muutos mahdollisimman pian. Samuli Saukkonen sanoo, että tulisi keskittyä asiakkaan kehittämiseen eikä asiakaspalvelun kehittämiseen, jos haluaa kasvattaa nykyisiä asiakkuuksia (Saukkonen 22.1.2020).

Tämä opinnäytetyö on tehty suurelle suomalaiselle teknologia-alan yritykselle, jossa yrityksen avainasiakkuuksia hoitavat palvelupäälliköt yhteistyössä asiakkuusjohtajien ja -päälliköiden sekä koko organisaation sisäisten sidosryhmien kanssa. Palvelupäälliköiden työ on suoraan asiakasrajapinnassa ja näin ollen he ovat aitiopaikalla kokemassa sekä tuntemassa yrityksen avainasiakkaiden tunteita palveluiden sekä yhteistyön osalta. Yhteistyö ei tapahdu ainoastaan palvelupäällikön ja avainasiakkaan välillä vaan palvelupäällikkö vastaa avainasiakkuudesta yhdessä sopimusvastuullisen asiakasjohtajan tai -päällikön kanssa. Palvelupäällikkö toimii linkkinä avainasiakkaan ja koko organisaation välillä viestiä vieden suuntaan ja toiseen. Näin ollen palvelupäällikkö on avainasiakkaan ääni organisaation suuntaan ja samalla ääni organisaation suunnalta avainasiakkaaseen päin. Avainasiakkaan ja palvelupäällikön yhteinen matka alkaa, kun avainasiakas on tehnyt ostopäätöksen yrityksen palvelusta ja ensimmäinen projekti aloitetaan. Palvelupäällikkö pääsee heti alkuvaiheesta tutustumaan avainasiakkaaseen ja ennen kaikkea luomaan suhteen avainasiakkaan kanssa, joka useimmiten tarkoittaa useampaa yhteyshenkilöä avainasiakkuudessa. Yhteisen matkan alkuvaihe on molemmille osapuolille yhtä tärkeä aikaa kuin aika projektin päättymisen jälkeen, jolloin päästään niin sanotusti tuotantovaiheeseen ja arki avainasiakkaan kanssa alkaa. Tuotantovaiheeseen siirryttäessä palvelupäällikkö saa kunnian aloittaa avainasiakkaan kanssa niin sanotun yhteisen arjen pyörittämisen ja tekemään yhdessä sovittuja asioita, kun avainasiakas siirtyy

projektista palvelupäällikön huomaan. Palvelupäällikön työssä on tärkeää ja olennaista tuntee avainasiakas ja kehittää asiakkuutta niin avainasiakkaan kuin organisaation näkökulmasta. Palvelupäällikön tehtävä on pitää huolta avainasiakkaasta kokonaisvaltaisesti yhdessä asiakkuusjohtajan tai -päällikön kanssa. Tämä vaatii palvelupäälliköltä muun muassa sujuvaa kommunikointia avainasiakkaan ja organisaation sisäisten sidosryhmien kanssa sekä kolmansienosapuolien kanssa. Palvelupäällikön tulee myös olla ajan hermolla organisaation ja avainasiakkaan toimialan eri asioiden ja tilanteiden kanssa, jotta avainasiakkuuden kehittäminen on mahdollista. Palvelupäällikkö on omassa työssään arjen sankari, joka muun muassa osaa kuunnella, kommunikoida, ymmärtää ja hallita tunteita, olla empaattinen, reagoida poikkeustilanteisiin sekä nopeasti muuttuviin tilanteisiin, organisoida, aikatauluttaa, tehdä isoja ja pieniä päätöksiä, olla analyyttinen sekä tuloksellinen, luoda suhteita ja hänellä on keskusteluälykkyyttä sekä neuvottelutaito. Palvelupäällikkö on oleellinen henkilö asiakkuuden kehittämisessä ja asiakkuuden hoidossa.

Tässä opinnäytetyössä tutkittavaa yritystä kutsutaan nimellä yritys X. Opinnäytetyö lähdettiin tekemään yritys X:lle, koska yritys haluaa saada tietoa siitä, miten nykyinen avainasiakkuuden kehittäminen toimii. Tavoitteena on saada selville, onko jotain missä yritys X voisi toimia paremmin, jotta varmistetaan asiakaspysyvyys ja laatu kehittyä. Opinnäytetyössä on tavoitteena tuottaa yritys X:lle toimenpide-ehdotuksia, miten asiakkuuden kehittämisen nykyistä mallia tai prosessia voisi kehittää. Opinnäytetyöstä on rajattu pois kehittämisehdotusten käyttöönotto.

Opinnäytetyön alussa esitellään kehittämistehtävän tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen siirrytään teoriaosioon, jossa aiheina ovat asiakas, B2B-asiakaskokemus, yrityksen käytännöt ja palvelupäällikkö. Seuraavaksi syvennyttään kehittämistyössä käytettyihin tutkimusmenetelmiin, jotka ovat yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelu, aineiston analyysi ja luotettavuus sekä eettisyys. Tutkimusmenetelmien jälkeen käydään läpi kehittämistehtävän tulokset ja toimenpide-ehdotukset. Viimeisenä osiona on pohdinta.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän kysymykset ovat:

K1: Miten toimeksiantajan nykyinen asiakkuuksien kehittäminen toimii ja onko nykyisissä asiakkuuksien kehityksen menetelmissä haasteita?

K2: Miten toimeksiantajan asiakkuuksien kehitystä tulisi parantaa, jotta varmistetaan asiakaspysyvyys ja laatu kehittyä?

Ensimmäisellä kehittämistehtävän kysymyksellä ” Miten nykyinen asiakkuuksien kehittäminen toimii ja onko nykyisissä asiakkuuksien kehityksen menetelmissä haasteita?” selvitetään, tehdäänkö yritys X:ssä tällä hetkellä jatkuvaa kehitystä asiakkuuksien suhteen ja mitkä ovat ne menetelmät, joilla kehitystä tällä hetkellä tehdään. Kun tämänhetkinen tilanne ja käytössä olevat menetelmät on

saatu selvitettyä, niin sen jälkeen tarkastellaan, ovatko menetelmät toimivia. Nykyisten menetelmien toimivuuden selvittämisen kautta saadaan tärkeää tietoa siitä, onko nykyisissä menetelmissä haasteita vai toimiiko nykyiset menetelmät hyvin.

Toisena kehittämistehtävän kysymyksenä on ” Miten asiakkuuksien kehitystä tulisi parantaa, jotta varmistetaan asiakaspysyvyys ja laatu kehittyä?”. Kun ensimmäisen kehittämistehtävän kysymyksen kautta on saatu vastaukset asiakkuuksien kehityksen nykytilanteeseen ja tällä hetkellä käytössä oleviin menetelmiin, niin tämän jälkeen selvitetään mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta asiakkuuksien kehitys on jatkuvaa kehitystä. Tämä on erittäin tärkeä kysymys, koska asiakkuuden hoidossa jatkuva kehitys on välttämätöntä asiakaspysyvyyden ja laadun kehityksen näkökulmasta.

## 2 Asiakas

Tässä luvussa käsitellään termiä asiakas ja kerrotaan, mitä kyseinen käsite tarkoittaa ja minkälaisia asiakassuhteita yrityksellä voi olla. Lisäksi käsitellään sitä, mitä on asiakkuudenhallinta ja miten se toimii.

Asiakas sana löytyy suomen kielen historiassa ensimmäistä kertaa mainittuna 1500-luvulla, kun Mikael Agricola dokumentoi sanan käytön. Historiassa joudutaan menemään monta sataa vuotta eteenpäin sanan maininnasta ennen kuin vastaan tulee hetki, jolloin asiakassuhteet saivat huomiota niin, että asiakassuhteen hoidolle ja johtamiselle annettiin ajatusta. (Oksanen 2010, 23.)

Asiakkaita ja asiakasluokkia on hyvin monenlaisia B2C, B2B, C2B ja C2C (Market Business News). Tässä opinnäytetyössä käytetään asiakkaista käsitteitä B2B ja B2C. Käsite B2B tulee englanninkielisistä sanoista Business to Business ja on vapaasti suomennettuna yritykseltä yritykselle. B2B on mitä tahansa liiketoimia kahden yrityksen välillä. Toinen yrityksistä myy tuotetta tai palvelua toiselle yritykselle (Surside PPC 23.10.2022, 0:03 – 0:24 min). B2C-käsite tulee englanninkielisistä sanoista Business to Consumer ja on vapaasti suomennettuna yritykseltä kuluttajalle. B2C on mitä tahansa liiketoimintaa yrityksen ja kuluttajan välillä. Yritys myy tuotetta tai palvelua suoraan kuluttajalle (Surside PPC 23.10.2022, 0:03 – 0:45 min).

B2B- ja B2C-myyntin eroina on, että yleensä B2B-myynti sisältää pitkäkestoisempia ja kompleksisempia myyntisyklejä ja yrityksen puolella päättäjiä on useampi, kun taas B2C-myyntissä transaktioita on enemmän ja yritys kommunikoi suoraan kuluttajan kanssa. B2B-myyntissä erilaista on myös se, että usein neuvottelussa olevat ja tehdyt kaupat ovat suurempia ja sopimuksetkin. B2B-myyntissä on erittäin oleellista ymmärtää syvällisesti omien asiakkaiden tarpeet, tarjota asiakkaalle erilaisia ratkaisuita sekä tuoda esille asiakkaille arvokkaita oivalluksia sekä täyttää annetut lupaukset jatkuvasti. (National Association of Sales Professionals.)

B2B- ja B2C-myyntin eroina ovat myös se, että kohdemarkkinan koko on B2C-myyntissä isompi eli potentiaalisia asiakkaita on enemmän kuin B2B-myyntissä. Tämä tuo haasteen muun muassa B2B-myyntin uusiasiakashankintaan. Ostopäätöksen tekeminen on myös huomattavasti paljon nopeampaa B2C-myyntissä kuin B2B-myyntissä. B2B-myynti on muuttunut hyvin paljon ajan saatossa ja tällä hetkellä on keskityttävä myyntiin lisäksi myös asiakkaan asiakaspolkuun. (Koli 17.12.2022.)

Koli (2022) on kirjoittanut blogissaan Gartnerin toteuttamasta tutkimuksesta. Kyseisessä tutkimuksessa kerrotaan, että 70 % B2B-asiakkaista käy alla olevat asiat läpi ostopolusta ennen kuin he ovat yhteydessä myyntiin.

- Ongelman tunnistaminen. Tunnistetaan, että jotain on tehtävä.
- Ratkaisujen etsintä. Kartoitetaan vaihtoehtoja ongelman ratkaisemiseksi.
- Vaatimusten rakentaminen. Selvitetään, mitä ratkaisulta odotetaan.
- Toimittajan valinta. Tarkastellaan tuottaako valittu ratkaisu halutun tuloksen.
- Vahvistus. Varmistuminen vaikka onkin ajatus siitä, että vastaus on oikea.
- Konsensuksen luominen. Kaikkien mukaan ottaminen.

Yllä oleva listaus antaa kuvan siitä, kuinka paljon kompleksisempia B2B-asiakkuuksien asiakaspolut ovat verrattuna B2C-asiakkuuksien asiakaspolkuihin.

B2B- ja B2C-käsitteiden lisäksi asiakkaasta voidaan puhua myös muilla nimityksillä. Mäntyneva kirjoittaa, että asiakas voi olla määriteltyä yrityksessä avainasiakkaaksi. Avainasiakas on yrityksen kannalta tärkein asiakas, jolla on pitkävaikutteinen vaikutus yrityksen toimintaan. Avainasiakas ei ole välttämättä se asiakas, joka on volyymiltaan suurin. Avainasiakas on yritykselle strategisesti merkityksellinen. B2B-asiakkuuksien kohdalla ostovolyymi vaihtelee hyvinkin radikaalisti ja usean yrityksen liikevaihdon keskeinen osa muodostuu juuri näistä tietyistä B2B-asiakkuuksista. Avainasiakastoiminta keskittyy avainasiakkaiden hoitoon ja osa yrityksistä on ottanut käyttöönsä oman erillisen avainasiakkuuksien hoitomallin, jotta yritys pystyy rakentamaan ja lujittamaan asiakassuhdetta avainasiakkaan kanssa. Yleensä avainasiakkuuspäällikkö (Key Account Manager) on se henkilö, joka on vastuullinen ja hoitaa asiakassuhdetta avainasiakkaan suuntaan. (Mäntyneva 2019, 9–17.)

Asiakkailla tehdään usein asiakassegmentointi, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaat jaetaan omiin toisista eroaviin ryhmiinsä samankaltaisuuksien perusteella. Asiakassegmentointi auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä. Se toimii myös markkinoinnin tehostamiseen. Segmentointiprosessi tuottaa organisaatiolle syvällisempää asiakastuntemusta, joka on edellytys menestyvälle yritykselle. On oleellista, että asiakassegmentoinnin valmistuttua kommunikoidaan koko organisaatiolle segmentoinnit, jotta kaikki organisaation työntekijät ovat tietoisia asioista ja tietävät asiakassegmenttien omat erityistarpeet. Maailma muuttuu koko ajan ja asiakassegmentoinnin kohdalla on hyvin tärkeää, että segmentointi on jatkuvaa ja kriteereitä tarkistetaan sekä päivitetään vähintään kerran vuodessa. Tarkistamisella ja päivittämisellä varmistetaan, että organisaatio pysyy mahdollisten muutosten mukana eikä jää jälkehen. Onnistuneen asiakassegmentoinnin tulisi vastata kysymyksiin mitä asiakkaat haluavat, mikä saa asiakkaat ostamaan, mitä asiakkailla tulisi myydä, millainen sisältö toimii asiakkaiden kanssa ja, miten se lisää asiakkaille arvoa. (Ketonen 17.5.2022.)

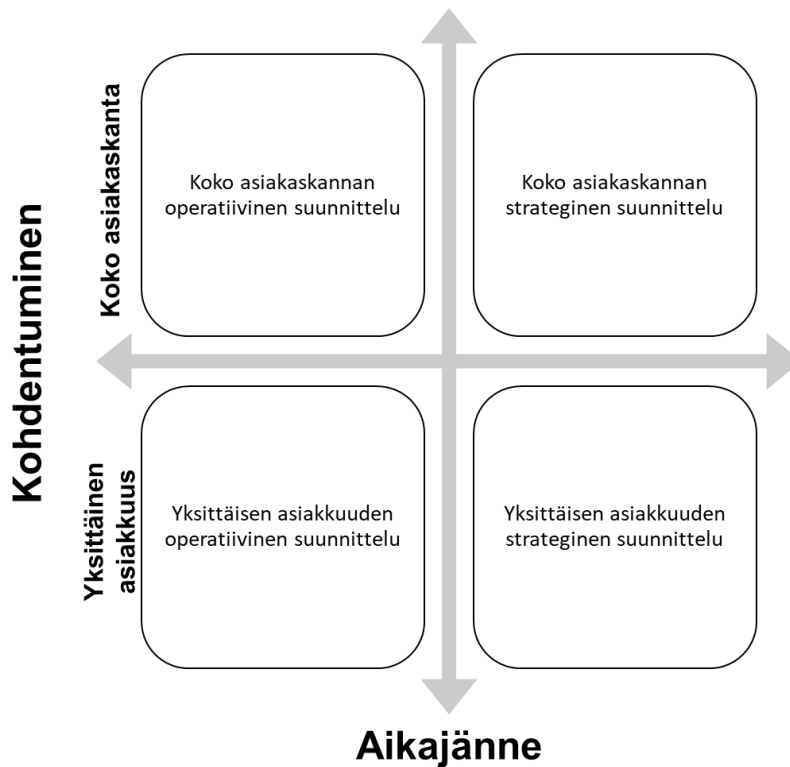


Asiakkaat jaotellaan yleensä erilaisiin tasoihin ja tyypillisimmät nimitykset ovat A-, B-, ja C-asiakkaat. A-asiakkaat ovat organisaation kannalta tärkeimmät tulevaisuutta katsoen ja samalla usein myös haastavimmat ja kalleimmat asiakkaat. (Efficacy/APSIS Finland Oy.)

## 2.1 Avainasiakkuuden hoito ja kehitys

Kasvu Partnersin Helsinki Oy:n mukaan on olennaista ymmärtää asiakkuuden hoidon suunnittelu- vaiheessa, että myyminen on asiakkaan auttamista sekä palvelemista. Se, minkälaisen kokemuksen asiakas saa matkalla asiakkuudenhoitoprosessin läpi, vaatii yritykseltä selkeää visiota asiasta. Yrityksen tulisi löytää tarkka ajatus halusta asiakaskokemuksesta, jota yritys haluaa tuottaa. Kun tarkka ajatus on saatu muodostettua, niin on hyvä lähteä etenemään asiakkuuden hoidon toimenpiteiden suunnittelun ja toteuttamisen kanssa. Asiakkuuden hoidon kannalta on olennaista tietää, minkälaisille asiakkaille tuotetaan asiakkuuden hoitoa. Apuna tässä voi käyttää asiakasanalyysiä, jonka tarkoitus on luoda kuva siitä, minkälaisista yrityksistä yrityksen asiakaskunta koostuu ja, ketkä ovat ne asiakkaat, jotka tuovat myyvälle yritykselle eniten tuottoa. Asiakasymmärryksen luonnissa voi käyttää segmentointia. Asiakkuudenhoitosuunnitelman eli account plannin oikea paikka on CRM:ssä ja avoinna kaikille niille, ketkä hoitavat kyseistä asiakkuutta. Asiakkuudenhoitosuunnitelma sisältää ainakin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet asiakkuudelle, tilannetieto asiakkaalle myydyistä palveluista ja asiakkaan yritykselle tuomasta rahasta, kehitystieto asiakkaalta puuttuvista tuotteista ja siitä, miten yritys voi auttaa asiakasta menestymään vielä paremmin, asiakkaanostoprosessin etenemisen kuvaus, ja seuraavat toimenpiteet, mitä asiakkuuden kanssa voidaan tehdä asiakassuhteen kehittämiseksi. Asiakkuuden hoidon kannalta on myös olennaista, että myyvällä yrityksellä on laaja kontaktipinta asiakkaaseen esimerkiksi henkilömuutoksia silmällä pitäen. (Kasvu Partners Helsinki Oy 2021.)

Asiakkuuden hoidon ja kehittämisen näkökulmasta on se, miten toimitaan ja myös toiminnan suunnittelu. Mikko Mäntynevan mukaan toimintaa ei usein suunnitella johtuen epävarmuudesta ja tilanteiden muuttumisesta, mutta tähän tarvitaan muutos niin, että tehdään suunnitelma ja huomioidaan ketteryys suunnitelman muuttumisessa muuttuvissa tilanteissa. Näin päästään toteuttamaan menestyksellistä avainasiakastoimintaa. Suunnittelussa voidaan käyttää teemoihin jakamista kuvan 1 mukaisesti, jotta asiakastyön hoidosta ja kehittämisestä saataisiin hyvä kokonaiskuva. (Mäntyneva 2019, 123–124.)



Kuva 1. Suunnittelutyön aikajänne ja kohdentuminen avainasiakkuuksia koskien (mukaillen Mäntyneva 2019, 123–124)

Merkittävä osa yrityksen liikevaihdosta on peräisin vain rajatusta määrästä asiakkuuksia, joita kutsutaan avainasiakkuuksiksi. Tässä ryhmässä tapahtuvat mahdolliset muutokset vaikuttavat suoraan yrityksen liikevaihtoon. On hyvin tärkeää, että koko asiakaskanta on huomioitu suunnittelussa, mutta huomioitava, että yksittäiset B2B-asiakkaat voivat olla eri vaiheissa sen kanssa, kuinka sitoutuneita ovat yritykseen. Koko asiakaskannan strategisessa suunnittelussa keskeistä on myös pyrkiä ennakoimaan. Koko avainasiakaskannan operatiivinen suunnittelu on vahvasti kytköksissä yrityksen budjetointiin ja yrityksen budjettisuunnitteluun. Vahvasti keskiössä on myös Key Account Management (KAM) avainasiakastoiminnan jatkuva kehittyminen kokonaisuudessaan muiden osa-alueiden kanssa. Edellä mainittuun linkittyy avainasiakastoiminnan organisointi sekä asiakkuuden hoito. Yksittäisen avainasiakkuuden strategisessa suunnittelussa tulee usein vastaan se, että suunnittelua ei malteta tehdä systemaattisesti ja tulevaa ajatellen, koska tilanteet ja markkinat muuttuvat nopealla tahdilla. Yksittäisten avainasiakkuutta koskevien strategisten suunnitelmien nähdään kuitenkin olevan hyödyllisiä muun muassa siksi, että ne tuottavat yritykselle selkeämpää näkymää asiakkuuden tulevaisuudesta ja parantaa entisestään asiakastietämystä. Suunnittelu voi olla yrityksen sisäinen tai sen voi tehdä yhteissuunnitteluna sitoutuneen avainasiakkaan kanssa. (Mäntyneva 2019, 126–127.)

Yksittäisen avainasiakkuuden operatiivisessa suunnittelussa tulee ottaa huomioon, että kaikki avainasiakkaat eivät välttämättä ole samanlaisia. Yrityksen on tunnistettava avainasiakkuuksien esillä ja piilossa olevat tarpeet. Pitkän aikavälin suunnittelussa on tarpeellista ottaa huomioon yksittäisen avainasiakkuuden toimiala ja kyseisellä toimialalla toimivat kilpailijat. Toimialalla toimivien kilpailijoiden huomioon ottaminen mahdollistaa sen, että voidaan arvioida yksittäisen avainasiakkaan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita sekä tarkastella millä tavoin tavoitteet tukevat sitoutumista yritykseen. On hyvä seuloa pois tarpeeton tieto ja keskittyä tietoon, jolla on keskeinen merkitys avainasiakkuuksien laadukkaassa hoitamisessa ja kehittämisessä, kun avainasiakkuussuunnitelman rakennetta luodaan. Nämä tarpeelliset tiedot voidaan jakaa teemoiksi ja kyseiset teemat on suotavaa ottaa huomioon avainasiakassuunnitelman sisällössä. (Mäntyneva 2019, 127–129.)

Asiakkuuden tavoitteet

Asiakkuuteen liittyvät henkilöt

Aktiviteetit ja kehittämisprojektit

Asiakkuuden hoitoon ja kehittämiseen kohdenneet resurssit

Asiakkuuteen liittyvät riskit ja niihin varautuminen

Kuva 2. Avainasiakassuunnitelman sisällön alaotsikot (mukaillen Mäntyneva 2019, 127–128)

Mikko Mäntyneva on antanut esimerkin siitä, mitä sisällön alaotsikot voivat olla ja nämä on esitetty kuvassa 2. (Mäntyneva 2019, 127–128.)

Tavoitteet ohjaavat aina toimintaa ja tämä ajatus pätee myös asiakkuuksien kohdalla. Liiketoiminnassa jatkuvan kehittymisen ja kasvun osalta halutaan aina parantaa edelliseen vuoteen verrattuna. Asiakkuuksien osalta tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuksien yhden vuoden suunnittelun kohdalla määrälliset tavoitteet ovat asiakaskohtaiset euromääräiset ostot ja myynti- tai asiakaskate.

Laatupohjaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi asiakaskohtaisten kehittämisprojektien eteneminen ja asiakastyytyväisyys. (Mäntyneva 2019, 129.)

Avainasiakastyöhön liittyy tietyt henkilöt myyvästä yrityksestä ja myös ostavasta yrityksestä. Kehittämistyö tulee tehdä projektina, kun kyse on asiakkuuteen liittyvästä kehityksestä. Projektia muodostettaessa on saatava vastaukset siihen, mitä asiakkuuden kehittämisen tavoitellaan, mitä tulisi tehdä, minkälainen ajoitus kehittämistoimiin asetetaan, ketkä kaikki osallistuvat kyseiseen projektiin ja miten paljon aikaa ja rahaa kehittämisprojektiin tulisi kohdentaa tavoitteita ajatellen. Isommissa yrityksissä on mahdollisesti helpompaa löytää resursseja kehittämisprojektiin, mutta pienemmissä ja keskisuurissa yrityksissä tämä saattaa aiheuttaa haasteita. (Mäntyneva 2019, 130–131.)

On hyvin oleellista, että ennen asiakkuussuunnitelman tekoa kerätään tarvittava määrä taustalla olevaa tietoa ja tämä vaatii usein sitä, että sukellaan tutkimaan tietoa syvemältä. Oleellista on myös, että yrityksen sisäistä tietämystä hyödynnetään mahdollisimman laajasti. Vaikka tietoa on hyvä saada mahdollisimman laajasti niin se ei tarkoita sitä, että asiakassuunnitelman tulisi olla erittäin laaja. Oleellista on, että avainasiakkuudesta, avainasiakkuuden liiketoiminnasta ja kehitysnäkymistä on saatu muodostettua laaja-alainen kuva ja tämän lisäksi on pyritty tunnistamaan ne alueet, joissa on haasteita, jotta yrityksellä on mahdollisuus luoda lisäarvoa tarjoamalla haasteisiin liittyviä ratkaisuja. Suunnittelun kehittämisen kolme keskeistä tavoitetta, jotka tulisi asettaa ovat suunnitteluprosessin ajoituksen ja sisällön yhtenäistäminen, avainasiakassuunnitelmien sisällöllinen yhtenäistäminen ja asiakkuussuunnitelmien hyödyntämisen yhtenäistäminen. (Mäntyneva 2019, 131–132.)

Asiakkuuden kehittämisen osalta sanoo Alvazer Cindy, että asiakas tekee tuotteesta menestyvän, on asiakas ja yritysten tulisi panostaa asiakaskehitykseen. Asiakaskehitys on sitä, että tehdään töitä, jotta voimme ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja kipukohtat sekä etsitään keinoja ratkaisujen löytämiseksi. Asiakaskehityksellä pystytään myös vähentämään riskejä, kun korvataan oletukset ja paneudutaan siihen, keitä asiakkaat ovat, mitä asiakkaat tarvitsevat ja miksi sekä millä tavoin asiakkaat ostavat. (Alvarez 2017, luku 1.)

Asiakaskehitys on ymmärtämistä, kuten Alvarez ja Mäntyneva kirjoittavat kirjoissaan. Alvarez avaa kirjassaan kysymykset seuraavalla tavalla: Keitä asiakkaat ovat, mitä ongelmia ja tarpeita heillä on, miten he käyttäytyvät tällä hetkellä, mistä ratkaisuista asiakkaat antavat rahaa oli tuote valmis tai ei ja, miten tarjota ratkaisuja, jotka toimivat sen kanssa, miten asiakkaat päättävät, hankkivat, ostavat ja käyttävät. (Mäntyneva 2019, 123–129; Alvarez 2017, luku 1.)

Kehittäminen tulee kohdistaa asiakkuuksiin, jotka ovat yrityksille kannattavia. Avainasiakkuuksien johtamisessa on erittäin olennaista, että tunnistetaan ne asiakkaat, jotka ovat yritykselle

avainasiakkaita ja otetaan kehityssuunnitelmaan ne asiakkaat, jotka ovat yritykselle kannattavia. Ideaalitilanne on se, että myyvä ja ostava yritys tekevät aitoa yhteistyötä maksimaalisen potentiaalisen realisoimiseksi. Myyjän näkökulmasta haetaan maksimaalista potentiaalia asiakassuhteeseen ja taas ostajan näkökulmasta toimittajasuhteeseen. (Mäntyneva 2019, 37–38.)

Kilpailukyky on tärkeä osa-alue asiakkuuksien kehittämisessä. Useammalla yrityksellä käytössä oleva avainasiakkaiden toimintamalli ei riitä tuomaan riittävää kilpailukykyä. Kuvaan 3 on koostettu Mäntynevan listaamat kysymykset, joihin vastaukset löytämällä yritys voi tehokkaammin suunnitella ja toteuttaa käytännössä avainasiakastyön sisältöä ja kohdentamista.

Miten kykenemme parantamaan kilpailukykyämme jatkuvasti?

Kuinka voimme keskittyä nykyistä paremmin parhaisiin asiakkaisiimme ja vastata heidän tarpeisiinsa?

Miten voimme kiihdyttää kannattavaa kasvua?

Miten voimme olla entistä ketterämpi ja sopeutumiskykyisempi toimialan murroksessa?

Kuva 3. Kysymykset tehokkaampaan suunnitteluun ja käytännön toteuttamista varten (mukaillen Mäntyneva 2019, 38)

Kannattavaa kasvustrategiaa tukevaa kehittämistä voidaan viedä suuremmalla todennäköisyydellä käytäntöön, jos yritys keskittyy aitoon ja todelliseen kilpailukykyyn avainasiakkaiden kohdalla. (Mäntyneva 2019, 38–39.)

Asiakastutkimus on yrityksen kehittämisen työkalu, jossa tutkimuskohteena on asiakas eli ihminen. On hyvin tärkeää huomioida koko tutkimuksen ajan, että tutkittava kohde on aina ihminen, vaikka asiakkaan määritelmä olisi B2C- tai B2B-asiakkuus. Asiakastutkimus tutkii olemassa olevien ja mahdollisten tulevien asiakkaiden toimintaa. Tämän lisäksi tutkimus tutkii asiakkaiden toimintaa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä ja tekijöiden arvoa yrityksen liiketoiminnalle. Yksinkertaisesti sanottuna tutkimuksen tehtävä on kehittää yritykselle parempaa liiketoimintaa. Tutkimuskysymysten tarkka rajaaminen on erityisen keskeistä, koska asian tutkimus kohteena itse

ihminen on erittäin monisyinen. Asiakastutkimuksen kolmesta eri osa-alueesta ensimmäinen käsittelee asiakkaan suhdetta yrityksen liiketoimintoihin, palveluihin sekä tuotteisiin. Tämä sisältää tutkimista liittyen siihen, miten asiakkaat toimivat, ajattelevat ja tuntevat, kun vertausta tehdään tutkivan yrityksen ja alan muiden toimijoiden sekä palveluiden välillä. Toisena osa-alueena on asiakas. Osa-alue sisältää tutkimista liittyen siihen, miksi asiakas toimii, ajattelee ja tuntee tietyllä tavalla, kun vertailua tehdään tutkivan yrityksen ja alan muiden toimijoiden sekä palveluiden välillä. Kolmas osa-alue koskee muutosta. Osa-alue sisältää tutkimista liittyen siihen, mitkä ulkopuoliset tekijät vaikuttavat ja muuttavat asiakkaan toimintaa, kun vertausta tehdään tutkivan yrityksen ja alan muiden toimijoiden välillä. (Pöyhönen, Santavuori & Mustonen 2023, 57–59.)

Asiakastutkimus on yritykselle kilpailuetu, koska asiakastutkimuksen kautta yritys alkaa ajan kanssa saamaan ylivoimaisen asiakastuntemuksen asiakkaista. Asiakastutkimus tuo myös yritykselle resurssitehokkuutta, koska resurssia vapautuu, kun yrityksen aiemmat toimintatavat päätehtään. Määrittelemällä kaupallisesti arvokkaimmat tekemisen tavoitteet, saadaan nopeutettua päätöksentekoa kehityksessä. Lisäksi yritys pystyy estämään asiakasarvoa tuottamattoman työn, kun asiakastutkimuksen tukema kehitys antaa suuremman asiakasarvon pienemmällä työmäärällä. (Pöyhönen, Santavuori & Mustonen 2023, 329–331.)

## 2.2 Asiakkuudenhallinta

Don Peppers ja Martha Rogers ovat johtavan asiakaslähtöisen liiketoiminnan konsultointiyrityksen Peppers & Rogers G perustajia. He ovat asiakasjohtamisen asiantuntijoita, jotka on listattu maailman vaikutusvaltaisimmiksi asiakaskokemuksen hallinnan auktoriteeteiksi. He ovat määritelleet asiakassuhteen niin, että yritys tulee asiakkaastaan viisaammaksi, jos saa asiakkaan puhumaan ja lisäksi muistaa, mitä asiakas on kertonut. Tämä tuo yritykselle kilpailuedun, kun yritys tuntee asiakkaansa paremmin kuin kilpailijansa. Yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle palveluita ja toimittamaan asioita, jota kilpailijat ei pysty tekemään, koska he eivät tunne asiakasta yhtä hyvin. On mahdollista, että ennen pitkää asiakas ei voi saada yrityksen tuottamaa palvelua tai tuotetta mistään muualta samaan hintaan tai ainakin asiakkaan tulee aloittaa alusta joissain muualla. Alusta aloittaminen on kuitenkin kalliimpaa kuin yrityksen kanssa jatkaminen. (Peppers & Rogers 2017, xxiii-1.)

Customer Relationship Management (CRM) löysi paikkansa kielenkäytöstä 1900-luvulla. Yleisimmät suomenkieliset käännökset CRM:lle ovat asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. CRM on terminä moniulotteinen ja Mäntyneva on kirjassaan antanut esimerkkejä, mitä CRM ainakin tarkoittaa. CRM on käsite yrityksen toimintatavoille ja tietojärjestelmillä. CRM:n avulla yritys hallitsee asiakkuuksiaan järjestelmällisesti. CRM on prosessi, jonka avulla yritys hallitsee kaikkia asiakaskohtaamisia esimerkiksi myyntiä ja markkinointia koskien. CRM on lähestymistapa, jolla yritys tunnistaa, hankkii ja pitää kiinni asiakkaistaan. CRM on

liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka kautta yritys suunnittelee, aikatauluttaa ja johtaa omaa markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa. CRM on liiketoimintastrategia, jonka avulla yritys maksimoi asiakkaiden kannattavuutta, tuottoa ja tyytyväisyyttä. (Oksanen blogi tekstissään, 22–26.)

Sami Kankaanpää Fellowmindilta kirjoittaa, että asiakaspysyvyys ja asiakastyytyväisyys ovat yritykselle merkityksellisiä kilpailukeinoja. Hänen mukaansa yritykset voidaan jakaa strategian osalta kolmeen eri tekijään, joista yksi on ylivoimainen asiakkuuden hallinta ja asiakaskokemus. Tällä tarkoitetaan, että asiakkaat eivät siirry kilpailevan yrityksen asiakkaaksi, koska yrityksellä on kyky palvella ja ratkaista asiakkaiden haasteita poikkeuksellisen hyvin. Muiden yritysten on erittäin vaikea kopioida kilpailijalta asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen hyödyntämistä asiakkaan parhaaksi. Kaksi muuta tekijää jaossa ovat kustannusjohtajuus ja erilaistaminen. Paras käytäntö on se, että yritys osaa tunnistaa ja ymmärtää, mikä on asiakkuudenhallinnan rooli yrityksen strategiassa. (Kankaanpää s.a.)

Asiakkuudenhallinnassa on yrityksen näkökulmasta tavoitteena monta eri asiaa. Tavoitteena on, että varmistetaan palveluiden tai tuotteiden hyvä kate ja kasvatetaan myös katetta. Varmistetaan ja parannetaan asiakastyytyväisyyttä, tehdään uusiasiakashankintaa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Asiakaspysyvyyden ja asiakkaiden arvon kasvattaminen, kaupanteko ennustettavasti ja hyvällä onnistumisprosentilla. Tavoitteena on myös toimia yrityksen sisällä universaalilla ja tehokkaalla tavalla, ymmärtää yrityksen asiakkaiden tämänhetkisiä ja tulevia tarpeita sekä asiakkaiden ostopäätösten avaintekijöitä. Yrityksen tulee priorisoida, mille näistä tavoitteista asetetaan asiakkuudenhallinnan kehittämisessä pääpaino, koska kaikkia ei voi saavuttaa yhdellä kertaa. (Kankaanpää s.a.)

Asiakkuuden hallintaan liittyy vahvasti asiakkuuden elinkaari. Asiakkuuden elinkaari tulee siitä, että asiakas saadaan yrityksen asiakkaaksi, asiakasta palvellaan ja asiakkuutta syvennetään. Yritys tarvitsee selkeät prosessit ja työkalut jokaiseen vaiheeseen. Uusiasiakashankinnassa on oleellista, että yrityksellä on prosessit ja työkalut, jotka ottavat huomioon muun muassa potentiaalisten asiakkaiden määrittelyn, laadun varmistamisen, kontaktien edistämisen ostopolulla ja sopimusasiat. Asiakaspalvelun osalta on oleellista, että tuotteilla ja palveluilla lunastetaan annetut lupaukset, jotka on tehty myyntivaiheessa. Asiakassuhteen syveneminen on oleellinen ja tavoiteltava osa asiakkuuden hallinnassa. Asiakassuhdetta syvennetään asiakastyytyväisyyden kehittämisellä, avainasiakkuuksien hoidolla, ongelmien ratkaisulla, lisämyynnillä, käytönaikaisella tuella ja asiakasymmärryksen kehittämisellä. (Kankaanpää s.a.)

Kankaanpää kirjoittaa, että kaikki oleellinen tieto pitäisi olla päätöksentekijöiden ja asiantuntijoiden ulottuvilla mahdollisimman reaaliaikaisesti ja asiakkuudenhallinta niin prosessina kuin teknisenä ratkaisuna ei saa olla erillään oleva järjestelmä, joka ei kohtaa muuta liiketoimintaa. CRM eli

Customer Relationship Management -järjestelmä myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun eri työkaluineen tulisi olla yhdistettynä koko yrityksen kattavaan toiminnanohjaukseen. Mikäli kaikki tieto on löydettävissä yhdeltä alustalta niin tällöin saadaan nopeutta, reagoitokykyä ja ajantasaista tietoa eri palvelutilanteisiin. (Kankaanpää s.a.)



### 3 B2B-asiakaskokemus

Asiakaskokemus on tullut enemmän tunnetuksi B2C-liiketoiminnasta, mutta se ei kosketa vain B2C-asiakkaita vaan yhtä lailla B2B-asiakkaita ja yrityksen kaikkea liiketoimintaa. Me ihmiset olemme asiakkaita ja me tunnemme sekä koemme. (Holma, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 23–30.)

Kurvinen ja Seppä sekä Holma, Ruusuvuori, Seppä ja Tanner kirjoittavat, että asiakaskokemus on ennen kaikkea tunne (Kurvinen & Seppä 2016, 100; Holma ym. 2021, 26). Asiakaskokemus ei koostu vain yksittäisestä asiasta vaan se on useamman asian yhteissumma. Asiakaskokemus alkaa hahmottua jo ennen kuin asiakas on yrityksen asiakkaana konkreettisesti. Esimerkiksi brändi- viestinnän kautta asiakkaalle muodostuu mieleen jonkinlainen ennakkotunne tai -ajatus yrityksestä. Varsinainen asiakaskokemuksen konkretisoituminen tapahtuu, kun asiakkaalle muodostuu asiakassuhde yrityksen kanssa ja yhteistyö lähtee käyntiin. Yrityksen kanssa tapahtuvat kohtaamiset antavat asiakkaalle asiakaskokemuksen ja asiakaskokemukseen suuresti vaikuttava tekijä on se, millainen tunne asiakkaalle välittyy yritykseltä. Tunne siitä, onko yritys kiinnostunut asiakkaasta, välittääkö yritys asiakkaasta ja onko yritys omistautunut asiakassuhteeseen. (Holma, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 26–28.)

Usein yritykset ovat keskittyneet hyvin vahvasti tuotteisiin tai palveluihin, mutta asiakkaat kaipaavat tunnetta siitä, että heistä huolehditaan, heitä arvostetaan ja heidän tarpeensa täytetään. Ilman edellä mainittuja asiakkaalle jää mahdollisesti vain tyytyväisyyden tunne palvelusta tai tuotteesta. Asiakaskokemus on kilpailuetu yrityksille, mutta sitä ei ole käytetty kilpailuetuna aina ja itse asiassa sen käyttäminen kilpailuetuna on alkanut vasta viime vuosina. (Kurvinen & Seppä 2016, 100–101). Killström nostaa kuitenkin kirjassaan huomion siitä, että yritykset tuskin kuitenkaan erottuvat edukseen tuottamallaan asiakaskokemuksella, jos asiakaskokemuksen tunne-elementtejä ei ole pohdittu. Niin B2C- kuin B2B-asiakkaiden päätösten takana on tunteet. Tulevaisuudessa ja jo tälläkin hetkellä tekoäly sekä automatiikka ovat isossa roolissa eri yritysten liiketoiminnassa ja digitaaliset kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat yleisiä tai lähes normaalia arkea. Tunteiden huomioiminen sekä ymmärtäminen näiden elementtien kanssa tulee olemaan vahvasti mukana tulevaisuuden toiminnassa. Killströmin kirjoittaa suomalaisten yritysten asiakaskokemusta yli 10 vuotta konsultoineen Kari Korkiakosken peräänkuuluttavan sitä, että ”kone tai ihminen” -ajattelusta olisi hyvä luopua ja oleellista olisi kääntää katse sekä ajatukset siihen, mitä yrityksessä tehdään, kun koneen tekemä työ vapauttaa yrityksen resursseja muuhun työhön. Korkiakoski sanoo Killströmin kirjassa myös, että yritys pystyy muun muassa rikkomaan rakenteita ja haastamaan vanhoja toimintamalleja, jos he laittavat asiakkaan keskiöön. Asiakkaan keskiöön laittaminen on asia, joka esiintyy

uusiutuviissa ja menestyneissä yrityksissä. Hän haluaa haastaa yritykset pohtimaan esimerkiksi kysymystä, millaisia uusia erilaistavia kokemuksia yritys voisi rakentaa. (Killström 2020, 259–267.)

Asiakaskokemus on myös yhteydessä sitoutumiseen. Minna Killström kirjoittaa kirjassaan siitä, miten merkitykset muuttuvat tunteiksi ja tunteet muuttuvat käyttäytymiseksi niin B2B- kuin B2C-asiakkuuksien ihmisillä. Ostokäyttäytymisessä on todennäköisempää, että asiakas ostaa tuotteen, jos hän kokee kiinnostusta tuotteeseen tai palveluun kuin, että asiakas kokee tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys ei sitouta asiakasta, koska tyytyväisyys on passiivinen tunnetila. Tyytyväisyys ei ole negatiivinen asia, mutta kilpailutilanteessa asiakas on altis ostamaan kilpailijalta, joka tuottaa kiinnostusta hetkellisesti tai jopa siirtymään kokonaan kyseiselle kilpailijalle. Ylpeyden tunne päinvastoin sitouttaa asiakasta. Näin ollen tunteiden merkitys on tekijä, joka ratkaisee. (Killström 2020, 181–192.)

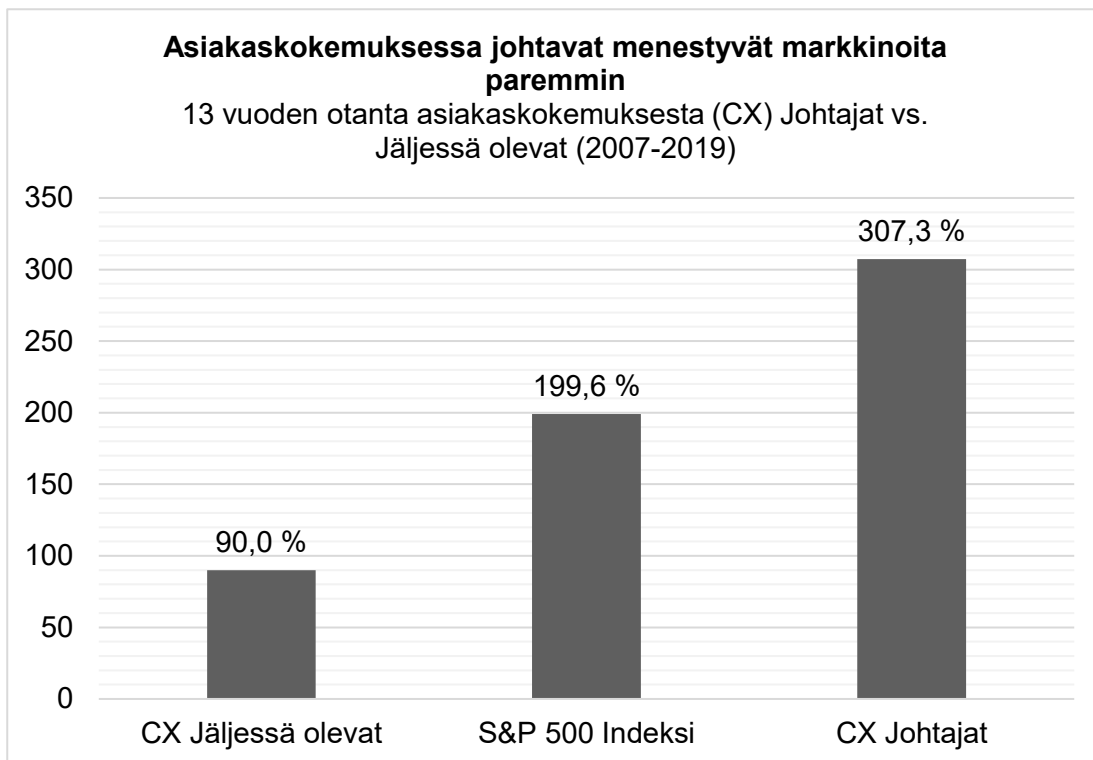
Ron Friedman, psykologi sekä oppimis- ja kehitysyhtiö ignite80:n perustaja on käsitellyt asiakaskokemusta psykologian kautta ja hän teki tiimensä kanssa kyselyn kahdelle tuhannelle toimintoyhteisöille, joiden tehtävänä oli työskennellä B2B-asiakkuuksien kanssa. Kyselyyn osallistuvat olivat Yhdysvalloista, Isosta-Britanniasta, Ranskasta, Saksasta, Espanjasta ja Italiasta. Tutkimuksessa niiltä, joilla oli valtuudet ja budjetti valita toimittajia kysyttiin muun muassa, kumpaa seuraavista vaihtoehdoista he haluaisivat palveluntarjoajalta; ongelma ratkeaa yhdellä ratkaisulla vai tarjotaan muutamia ratkaisuja ja pyydetään valitsemaan. Selvisi, että isompi osa vastaajista koki paremmaksi vaihtoehdoksi sen, että he saavat valita muutamista ratkaisuista, vaikka toinen vaihtoehto olisi nopeampi ja ratkaisu olisi varma. Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi kummasta vaihtoehdosta he pitävät enemmän; "puhumista" chatbotin kanssa ja saamaan ongelmansa ratkaistua yhteensä 5 minuutissa. Tai puhumista ihmisen kanssa ja saada hänen ongelmansa ratkaistua yhteensä 10 minuutissa. Melkein kolme neljäsosaa vastaajista piti enemmän siitä, että he odottavat ratkaisua kaksi kertaa pidempää ilman lisähyötyä ja saavat puhua ihmisen kanssa. Vastaajien tuli myös arvioida tehokkaita ja tehottomia palveluntarjoajia, joiden kanssa he ovat tekemisissä työssään. Arviointia tehtiin erilaisten ominaisuuksien perusteella, mukaan lukien sen mukaan, tunteeko toimittaja heidät henkilökohtaisesti. Vastaajien vastauksista nousi vahvasti esille se, että myyjän tunteminen henkilökohtaisesti ja hyvä palvelu ovat kytköksissä toisiinsa. Vastaajilta kysyttiin tämän jälkeen, kumman palveluntarjoajan he haluaisivat: palveluntarjoajan, joka ratkaisee ongelman heidän puolestaan tai palveluntarjoajan, joka opettaa heitä ratkaisemaan ongelman itsenäisesti ilman, että heidän tarvitsee ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan. Yli puolet vastaajista koki, että he haluaisivat palveluntarjoajan, joka opettaa heille, kuinka ratkaista ongelma itsenäisesti ja tämä vastaus koski suurimmaksi osaksi nuorempia vastaajia. Vastaajilla oli enemmän halua kasvaa osaajina, kuin saada nopea ratkaisu asiaan. Tutkimuksessa esitettiin erilaisia suhteisiin liittyviä toimia, joita palveluntarjoaja voisi tehdä ja samalla kysyttiin, parantaisiko tai vahingoittaisiko toimet palveluntarjoajan palvelusta saatuja vaikutelmia. Eniten arvioidut toimet olivat 1) yhteydenotto ja kysyminen,

tarvitsee asiakas apua projekteissa, 2) kirjautumalla sisään nähdäkseen, miten asiakkaalla menee, ja 3) lähettämällä kuukausittain hyödyllistä tietoa sisältävän uutiskirjeen. Näiden tulosten perusteella saatiin tietoa, että palveluntarjoajan tulisi keskittyä siihen, miten voi parantaa asiakkaitansa heidän omassa työssään ja ilman pakottamista tehdä tietä aidon asiakassuhteen kasvamiselle ja kehittymiselle. Koko tutkimuksen perusteella saatiin tietoa siihen, että vastaajat eli B2B-asiakkaat haluavat yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa ja toivovat vaihtoehtoja valmiiden ratkaisuiden sijaan, B2B-asiakkaat toivovat saavansa palveluntarjoajalta tehokkuutta omaan työhönsä. Ron Friedman sanoo, että kaikkia ihmisiä heidän erilaisuudestaan riippumatta ruokkii kolme eri psykologista tarvetta, jotka ovat juurtunut halu tehdä valintoja, yhteys muihin ihmisiin ja kokemukset, jotka auttavat kasvattamaan heidän taitojansa eri asioissa. (Friedman 16.3.2023.)

Kun mietitään asiakaskokemusta yrityksen strategisesta näkökulmasta niin asiakaskokemus ei ole aina ollut mukana yritysten strategioissa vaan vasta viime vuosien aikana asiakaskokemus on noussut mukaan. Asiakaskokemuksen tulisi kuitenkin olla luonnollinen osa yrityksen johtamisjärjestelmää ja tietenkin sen tulisi olla strategian lähtökohta. Yritysten tulisi osata määritellä, millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava asiakaskokemus, jotta asiakaskokemus saataisiin konkretisoitua yrityksen strategiaan. Yrityksen tukisi kyetä johtamaan asiakaskokemusta ja sen toimeenpanoa, jolloin suunniteltu asiakaskokemus toteutuu. Asiakaskokemus on ajattelutapa sekä viitekehys, kun asiakaskokemus on osa yrityksen strategia. Edellä mainittujen kautta pystytään toteuttamaan se, että yritys määrittelee millainen on merkityksellinen ja kilpailuetuun johtava kokemus, koska viitekehysten tarkoitus on vastata erityisesti kysymyksiin, mitä asiakaskokemus on, ja miten asiakaskokemusta tulisi johtaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48–52.)

Asiakaskokemuksen tuottaman liiketoiminnallisen hyödyn mittaaminen on suhteellisen tuore asia. Amerikkalainen asiakaskokemuksen konsultointiyritys Watermark Consulting teki ensimmäisen mittauksen asiakaskokemuksen tuottamasta liiketoiminnallisesta hyödystä vuonna 2011, koska he halusivat havainnollistaa kaikille ymmärrettävällä kielellä, miksi asiakaskokemuksella on hyvä vaikutus yritykseen. Kielellä, jota myös kaikki yritysjohtajat ymmärtävät ja arvostavat. Watermark Consulting asiakaskokemustutkimuksen nimi on CX ROI ja tämä tutkimus kuvaa hyvien ja huonojen asiakaskokemusten vaikutuksia liiketoimintaan. Heidän tuorein mittauksensa, joka käsittelee aikaa vuosilta 2007–2019 on valmistunut vuonna 2021. Tutkimustulokset koskevat kahta mallisalkun kumulatiivista kokonaistuottoa. Nämä kaksi tutkimusta ovat kymmenen parasta asiakaskokemusjohtaja yritystä ja kymmenen asiakaskokemuksen kanssa jäljessä olevaa julkisesti asiakokemuksessa noteerattua yritystä. Mukaan on myös otettu Standard & Poor'sin 500 suurinta pörssilistattua amerikkalaisyhtiötä. Alla oleva kuva 4 näyttää kumulatiivisen kokonaistuoton aikaväliltä 2007–2019 ja miten asiakaskokemusjohtaja yritykset, asiakaskokemuksen kanssa jäljessä olevat yritykset ja Standard

& Poorsin 500 suurinta pörssilistattua yhtiötä ovat sijoittuneet, kun tarkastellaan asiakaskokemusta.



Kuva 4. Asiakaskokemus ja taloudellinen menestys 2007–2019 (mukaillen Watermark Consulting 2021)

Kuvasta 4. käy ilmi, että CX Jäljessä olevat eli asiakaskokemuksen niin sanotut myöhässä olijat tuottivat 3,4 kertaa pienemmän kumulatiivisen kokonaistuoton kuin CX Johtajat eli niin sanotut asiakaskokemuksen johtajat. Asiakaskokemuksen johtavat yritykset onnistuvat tuottamaan erinomaisen asiakaskokemuksen heidän asiakkailleen, koska he kaikki omaksuvat joitakin perusperiaatteita, kun he muotoilevat asiakaskokemusta. Tavoitteen on hyvä olla muuta kuin tyytyväinen asiakas, koska tyytyväinen asiakas ei ole välttämättä se asiakas, joka edistää yrityksen liiketoiminnan kasvua ja tarvitaan paljon enemmän asiakaskokemukseen laitettujen investointien maksimimiseksi. Asiakaskokemuksen johtavilla yrityksillä on erittäin hyvä tieto ja taito siitä, mistä heidän tuottamansa asiakaskokemus heidän asiakkailleen muodostuu. Mikään ei ole vain sattumaa, vaan taustalla on vahva suunnittelu ja huolellinen työ niin live, printti kuin digitaalisten kosketuspisteiden kanssa, jotta ne muodostavat erinomaisen asiakaskokemuksen asiakkaalle. Kokemuksen lisäksi asiakkaille halutaan luoda muistoja, koska asiakaskokemuksen johtavat yritykset tiedostavat erittäin hyvin, että muistot ovat se asia, joka ohjaa asiakkaan toimintaa uudelleenosto- ja suosittelukäyttäytymisessä. Kokemukset vastaavat asiakkaiden tunnetarpeita rationaalisten vaatimusten lisäksi. Olennaista on myös yrityksen työntekijät. Asiakaskokemuksen johtavat yritykset ottavat

asiakkaiden lisäksi huomioon omat työntekijänsä ja tiedostavat sen, että onnelliset ja sitoutuneet työntekijät pystyvät luomaan onnellisia ja yritykselle uskollisia asiakkaita. (Watermark Consulting 2021.)

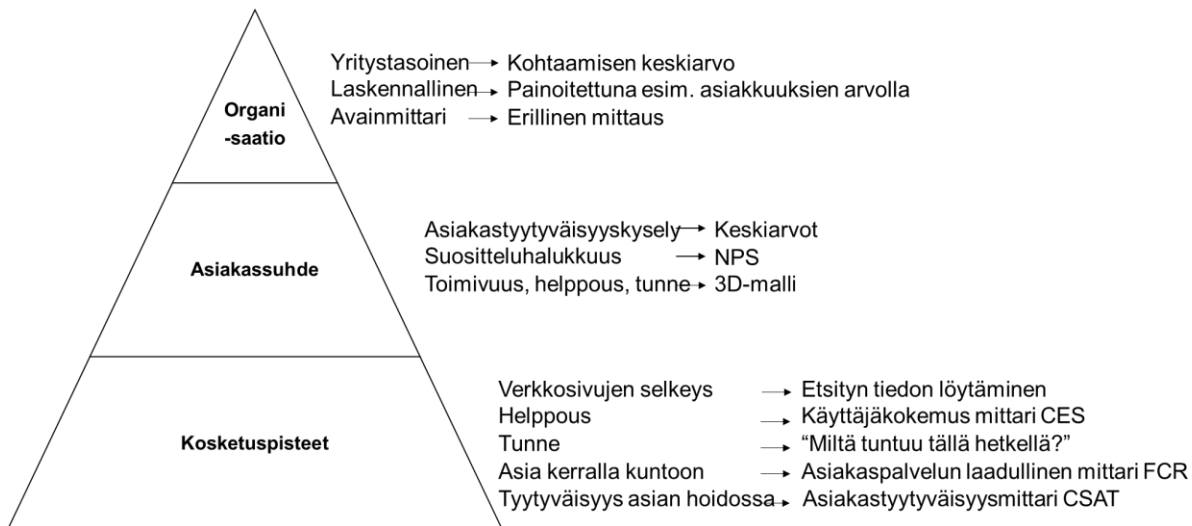
Watermark Consulting tutkimuksen tulokset kertovat myös, että pitkällä aikavälillä hyvä asiakaskokemus auttaa rakentamaan yrityksen liikearvoa ja taas huono asiakaskokemus nakertaa sitä. On paljon asioita, joita kilpailijat voivat toistaa, mutta erinomaista asiakaskokemusta ja asiakaskokemusta tukevaa yrityksen sisäistä ekosysteemiä, jotka voivat tarjota yritykselle isoa strategista ja taloudellista arvoa on vaikea kopioida toiselta yritykseltä. Watermark Consulting haluaa nostaa huomion siitä, että tutkimuksen analyysi koskee yli kymmenen vuoden tuloksia ajalta 2007–2019 ja tällä aikavälillä on ollut taantuman huippu vuonna 2007 sekä 2019 vuoteen asti jatkunut taantuman elpyminen. (Watermark Consulting 2021.)

Asiakaskokemus muodostuu kaikista niistä vuorovaikutustilanteista ja kohtaamisista, joissa asiakas ja yritys on toistensa kanssa tekemisissä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskokemus sisältää kaikki ne asiakkaan kontaktit yrityksen suuntaan. Tästä käytetään nimitystä asiakas- tai palvelupolku, joka sisältää useampia kosketuspisteitä, jotka voivat olla analogisia tai digitaalisia. (Valoa Digital Oy 2023.)

Oleellinen osa asiakaskokemusta on asiakasarvo ja se tarkoittaa asiakkaan näkemystä yrityksen luomasta arvosta. Arvo voi olla taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen tai symbolinen. Taloudellinen tarkoittaa sitä, että arvo perustuu hintaan. Esimerkkinä voisi olla, että yrityksen palvelu on edullisempi kuin kilpailijoilla ja näin ollen asiakkaan hintamielikuva tuo taloudellista arvoa. Toiminnallinen arvo tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen tuottama palvelu on parempi kuin kilpailijalle. Palvelu voi olla esimerkiksi helpompi. Emotionaalinen arvo tarkoittaa sitä, että asiakkaalle syntyy tunnepohjaisesti kilpailijoita miellyttävämpi kokemus. Symbolinen arvo tarkoittaa sitä, että esimerkiksi palvelu alleviivaa merkitystä. (Taloustutkimus 2022.)

Korkiakosken mukaan on olennaista yritykselle, että asiakaspolut ymmärretään ja olennaiset kohtaamiset tunnistetaan ennen kuin lähdetään tekemään suunnitelmaa asiakaskokemuksen mittauksesta. Niin B2B- kuin B2C-asiakkaiden kohdalla on olennaista, että tunnistetaan tärkeimmät hetket, joita kannattaa mitata. B2B-asiakkaiden kohdalla nämä hetket ja kohtaamispisteet voivat olla esimerkiksi asiakastapaamiset. (Korkiakoski 2023, 132.)

Kari Korkiakoski on luonut kuvauksen asiakaskokemuksen mittareista ja tasoista, joissa nämä mittarit ovat. Kuvaus on esitetty mukailien kuvassa 5.



Kuva 5. Asiakaskokemuksen mittarit eri tasoilta katsottuna (mukaillen Korkiakoski 2023, 133)

Kuvassa on esitetty tasoina organisaatio, asiakassuhde ja kosketuspisteet. Asiakaskokemuksen mittaamisessa on olennaista, että mittaaminen pohjautuu kokemuksen mittaamiseen. Yrityksen ei tule harhautua miettimään liian paljon, missä mitäkin eri mittaria käytetään, vaan tulisi fokuoittaa siihen, että mittaus tehdään suhteessa yrityksen omiin tavoitteisiin, joita asiakaskokemukselle on asetettu. Toinen asia, johon yrityksen tulisi fokuoittaa on asiakkaan tunne ja tunteen ymmärtäminen. Asiakkaan näkökulma tulee olla vahvasti mukana asiakaskokemuksen mittauksessa. Asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyviä mittareita on paljon erilaisia, kuten NPS, Customer Effort Score, CSAT ja FCR. NPS eli Net Promoter Score on mittari, joka tuottaa tiedon siitä suosittelisiko asiakas yritystä muille. Customer Effort Score eli CES on mittari, joka tuottaa tiedon asiointiin vaivattomuudesta ja helppoudesta. CSAT eli Customer Satisfaction on mittari, joka antaa vastauksen asiakkaan tyytyväisyyteen. FCR eli First Call Resolution antaa vastuksen siihen, saatiinko asia kerralla kuntoon. Korkiakoski haluaa nostaa huomion siitä, että yritys pystyy erilaistamaan luomansa asiakaskokemuksen kilpailijoista, jos he mittaavat esimerkiksi visiota ja asiakaslupausten onnistumista. Yleiset mittarit ei ole kuitenkaan silloin sovellettavissa, vaan yrityksellä on omat räätälöidyt mittarit, jolla saadaan mitattua esimerkiksi asiakaslupausten onnistumista. (Korkiakoski 2023, 133–140.)

## 4 Palvelupäällikkö

Palvelupäällikön työnkuvan kuvaaminen on haastavaa johtuen siitä, että työnkuva vaihtelee toimialojen sekä yritysten mukaan. Samalla toimialallakin toimivien yritysten kohdalla palvelupäällikön työnkuva voi olla erilainen yrityksen organisaatorakenteen takia. Työnkuvausta etsittäessä tulee vastaan hyvin erityyppisiä kuvauksia ja eroina on esimerkiksi se, että joissain tapauksissa palvelupäälliköllä on esimiesvastuu ja joissain ei tai joissain tapauksissa palvelupäällikön työn kuvaan liittyy vahvasti B2C-asiakkaiden asiakaspalveluun liittyvät toiminnot. Palvelupäällikkö nimikkeellä löytyy hyvin paljon työpaikkailmoituksia, mutta hämmentävää on, että esimerkiksi TE-palveluiden (Työ- ja elinkeinopalveluiden) ammattinimikkeet ja -kuvaukset dokumentista eikä KEHA-keskuksen (ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus) sekä työ- ja elinkeinoministeriön toteuttamasta työelämäpalvelu Työmarkkinatorista ei löytynyt palvelupäällikkö ammattinimikettä tai -kuvausta. (Te-palvelut s.a.; Työmarkkinatori.)

Suuntaa antavaa tietoa palvelupäällikön ammattinimikkeestä ja työnkuvasta löytyy eri työnvälitysyrietysten internet-sivuilta. Esimerkiksi maailman johtavan työpaikkojen välityssivusto Indeedin mukaan palvelupäällikkö on erittäin tärkeässä roolissa, kun kyse on yrityksen ja asiakkaan välisestä suhteesta myynnin jälkeen. Indeedin mukaan palvelupäällikön työ liittyy vahvasti B2C-asiakkaiden asiakaspalveluun. Työnkuvaan kuuluu muun muassa asiakaspalvelukäytäntöjen luominen, asiakaspalveluedustajien palkkaaminen ja mahdollisesti myös asiakaspalveluedustajien kouluttaminen. Palvelupäällikkö työskentelee tiiviisti myynti- ja valmistusosastojen kanssa, jotta he voivat välittää edellä mainituille osastoille mahdolliset tuotevirhetiedot tai asiakaspalautteet. (Indeed 2023.)

Randstad on maailman johtava HR-palvelualan yritys, ja he ovat kuvanneet palvelupäällikön työn sisältävän erilaisia rooleja eri toimialoilla. Palvelupäällikön rooleja toimialakohtaisesti on esimerkiksi asiakaspalvelupäällikkö, joka toimii asiakaspalveluosaston palvelupäällikkönä ja työ sisältää työntekijöiden koulutusta asiakaspalvelutilanteisiin liittyen sekä myynnin jälkeistä palveluntarjoamista asiakkaille. Terveyspalveluissa toimivat palvelupäälliköt ovat enemmän hallinnollisissa tehtävissä, ja työhön kuuluu myös asiakaspalautteiden sekä mahdollisten riita-asioiden käsittely. Niin sanotun virkamiespuolen palvelupäälliköiden työ perustuu ministeriöihin ja työ keskittyy julkisten palveluiden tarjoamiseen. IT-palvelupäälliköt työskentelevät teknologia-alan yrityksissä ja työnkuvaan kuuluu asiakkaiden auttaminen asennus- ja huoltotoimenpiteissä sekä tukitiimien kouluttaminen tekniseen tukeen ja vian etsintään liittyen. Yleisesti ilman toimialaa tai osastoa katsoen palvelupäällikölle tyypilliset tehtävät ovat varmistaa, että asiakastukitiimi hoitaa asiakasta parhaimmalla mahdollisella tavalla ja asiakas saa parhaimmat palvelut. Lisäksi työhön kuuluu käytäntöjen ja menettelytapojen luominen sekä kehittäminen, asiakaspalveluhenkilöstön palkkaus ja asiakaskokemuksen edistymisen raportointi sekä kehitysehdotusten antaminen johtoportaalle. Randstadin

mukaan palvelupäällikön työssä on ensisijaisesti vastuu varmistaa, että asiakkaat saavat parhaat palvelut ja parantaa asiakkaiden asiakaskokemusta. Palvelupäälliköillä on poikkeukselliset ihmis-taidot ja he ovat taitavia ongelmanratkaisijoita. Lyhyesti sanottuna palvelupäällikkö pitää huolta, että asiakas on tyytyväinen. (Randstad Solutions Limited.)

Yhtenä esimerkkinä on Yhdysvalloissa Pohjois-Carolinan sydämessä sijaitsevan Stanfordin yliopis-ton palvelupäällikön työ, joka on palvelun elinkaareen liittyvien eri toimintojen päivittäistä johta-mista. Heillä palvelupäällikön työ voi tarkoittaa usein palvelupäällikön ja palvelunomistajan työtä yhdistettynä. Palvelupäälliköllä on vastuuna palvelubudjettien ja menosuunnitelmien tarkastelemi-nen eli palveluun liittyvien kulujen hoito ja taloudellisen kunnon varmistaminen, toimittajasuhteiden hallinta ja siirto tarvittaville henkilöille sopimukseen liittyvissä asioissa, varmistaa palvelusopimuk-sien noudattamisen ja palvelua parantavien tukiprosessien suunnittelu. Palvelupäällikkö vastaa päivittäisestä johtamisesta tarjotun palvelun elinkaareen liittyvien toimintojen osalta. (Stanford Uni-versity IT.)

Palvelupäällikön työ voi myös koostua sähköposteista, asiakastapaamisista, integraatio- ja kehitys-projekteista, rajapintakuvauksista, aikataulutuksesta, käytännön asioiden sujuvuuden varmistamisesta, yrityksen ja asiakkaan yhteisten käytäntöjen läpikäymisestä, tulevien palavereiden suunnittelusta yhdessä asiakkaan kanssa sekä raportointitarpeiden pohtimisesta. Näin kertoo HiQ yritys blogikirjoituksessaan Päivä palvelupäällikkönä HiQ:llä. Blogikirjoituksessa on myös kerrottu, että palvelupäällikön työhön kuuluu varmistaminen, että asiakkaan kehitystarpeille on tarpeeksi resurs-sia ja, että asiakkaan kanssa sovitut asiat saadaan toteutettua sovituissa aikatauluissa. Oleellista on myös asiakkaiden arjen sujumisen varmistaminen tehtävienhallintaohjelmiston kautta. (HiQ.) Myös IT-palvelukumppaniyritys Netum Group Oyj:ssä työskentelevä Christoffer Brunberg nostaa palvelu-päällikön työhön olennaisesti kuuluvan projektityöskentelyn ja projektihallinnan sekä erilaisten hankkeiden eteenpäin menemisen edistämisen. Hän kertoo myös, että palvelupäällikkö yrittää ym-märtää asiakkaan tarpeita sekä selvittää yhdessä ratkaisuja niin asiakkaan kuin yrityksen omien asiantuntijoiden kanssa. (Brunberg 12.3.2020.)

Palkkalaskennan puolella palvelupäällikön tehtävässä mikään työpäivä ei ole samanlainen, sanoo palkkahallinnon palvelupäällikkönä Tilipalvelu Rantalaisella työskentelevä Anu Rönn. Palvelupäälli-kön työssä on paljon asiakastapaamisia. Päävastuuna on asiakkaiden tyytyväisyys sekä palkanlas-kennan sujuminen ja lisäksi iso osa työstä on ihmisten johtamista ja tulosjohtamista. Oman ja mie-lekkään lisän työhön tuo rekrytointiin ja perehdytykseen osallistuminen sekä projekteissa työsken-tely, johon liittyy muun muassa aikataulutus sekä edistäminen. (Rönn 3.3.2023.)



Työpäivät sekä -viikot ovat palvelupäällikön työssä vauhdikkaita ja palaverien sekä projektien täyteisiä, kertoo teknologiayritys Attidossa työskentelevä Laura Hlavaty-Lehtinen. Työssään hän vastaa sopimuksen mukaisesta ja laadukkaasta palvelun toteutumisesta asiakkailleen ja eri palveluiden kehittämisestä. Palvelupäällikön työviikko pitää sisällään operatiivisia seuranta- ja projekti-palavereita asiakkaiden kanssa ja yrityksen sisäisiä palavereita. Viikkoon kuuluu myös resurssoinnin, ennusteiden ja raporttien rakentaminen sekä laskutuksen ja muiden arkipäiväisten töiden tekeminen. (Hlavaty-Lehtinen Laura 7.4.2021.)

Tekoäly tunnistaa palvelupäällikkö sanan ja antaa omanlaisensa vastauksen palvelupäällikön työkuvasta. Tiedustelin ChatGPT 3.5:ltä palvelupäälliköstä niin, että syötteenä käytin: ”Mitä kuuluu palvelupäällikön työhön?”. ChatGPT 3.5. antoi hyvinkin laajan vastauksen, joka löytyy liitteestä 4.

Palvelupäälliköllä vaaditaan hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, niin asiakkaiden, kolmansien osapuolien kuin yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa. Palvelupäällikön tulee olla asiakaskeskeinen ja osata ymmärtää asiakkaita. Tuntee ja hallita myös omia tunteitaan. Asiakkaan tulisi olla palvelupäällikölle sydämen asia, koska palvelupäällikön työ asiakasrajapinnassa ja työn tarkoitus on asiakkaan asiakastyytyväisyys. Palvelupäällikön työkuvassa tärkeitä taitoja ovat ongelmanratkaisutaito, priorisointi- ja paineensietokyky. Palvelupäälliköllä pitää olla halu oppia uutta ja kyky sekä halu kehittää. Muun muassa jatkuvan kehityksen kannalta on oleellista, että palvelupäälliköllä on ymmärrys eri prosesseista ja niiden kehittämisestä. Tämän lisäksi palvelupäällikön tulee myös omata analyyttinen ja tuloksellinen ajattelutapa. Palvelupäällikkö on henkilönä itseohjautuva, aktiivinen ja vastuutaottava. Työn teossa tulee olla suunnitelmallinen ja pitkäjänteinen. Näillä tavoilla on kuvattu palvelupäällikköä useammassa työpaikkailmoituksessa Duunitori.fi internet sivuilla. Avoimia työpaikkoja palvelupäällikkö nimikkeellä löytyi yhteensä 71 kappaletta. Ote työpaikkailmoituksista löytyy liitteestä 3 (Duunitori).

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä. Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta.

### 5.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

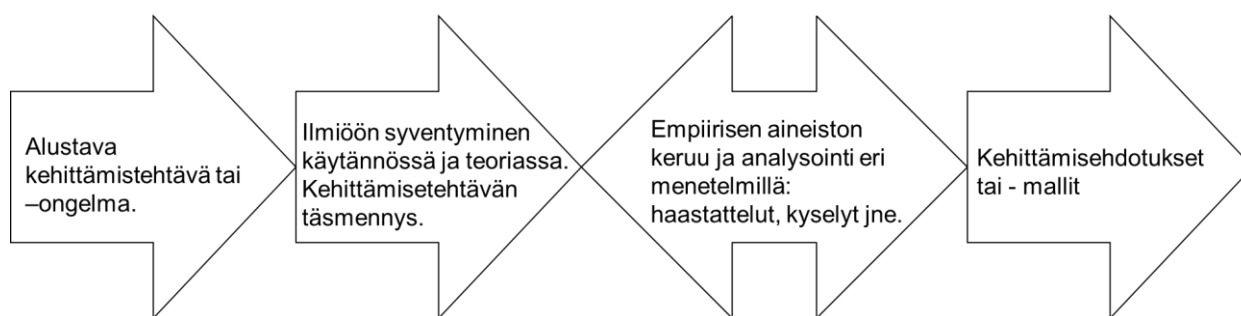
Tutkimukseen valittua kehittämiskohdetta voidaan lähestyä eri tavoilla. Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valitsin tapaustutkimuksen, koska tutkimustyö antaa kehitysehdotuksia teknologia-alan yritykselle, mutta kehitysehdotuksia ei implementoida opinnäytetyön puitteissa.

Erikssonin ja Koistisen määritelmä tapaustutkimukselle on, että tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksessa ei ole koskaan merkityksetöntä, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. He kertovat kirjassaan myös siitä, että useammassa menetelmäoppaassa on kerrottu lähetystavaksi olevan suositeltavaa valita tapaustutkimus, kun esimerkiksi mitä, miten- ja miksi- kysymykset ovat keskeisiä tai tutkimus kohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö (Eriksson & Koistinen 2014, 4–5). Tähän yhtyvät myös Laine, Bamberg ja Jokinen (2007,62) vaikkakin he ovat nostaneet tapaustutkimuksen tyypillisiksi kysymyksiksi vain, miten ja miksi.

Lähestymistapa ei kuitenkaan ole vielä valinta siihen, millä menetelmillä tutkimusta tehdään vaikkakin lähestymistavan valinta antaa suunnan menetelmävalinnoissa. Menetelmiä, jotka valitaan lähestymistavan jälkeen voivat olla esimerkiksi haastattelu tai kysely. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51.) Myös Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 9) kertovat siitä, että tapaustutkimukseen sisältyy tyypillisesti monia eri menetelmiä vaikkakin usein itse tapaustutkimus nimetään metodiksi, mutta sitä se ei ole.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti ovat kirjoittaneet, että tapaustutkimus on hyvä valinta lähestymistavaksi silloin, kun kehittämistyössä on tarkoituksena tuottaa kehittämisideoita ja halutaan syventyä kehittämiskohteen kehittämiseen. Tapaustutkimuksessa on keskeistä saada esille niukasta kohteesta paljon ja luoda uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.)

Kehittämistyössä on oltava tietoinen teorioista, metodeista ja aiemmista tutkimuksista, mutta ei tule kuitenkaan nojautua sokeasti vanhoihin käytäntöihin. Tutkijalle on välttämätöntä saada näkökulmia kirjallisuudesta ja pohtia omia ajatuksia yhdessä toisten ajastusten kanssa sekä hahmottaa mikä tämänhetkisestä tiedosta on oleellista omaa tutkimusta katsoen. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti ovat kuvanneet tapaustutkimuksen tyypillisen etenemisen, joka on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Tapaustutkimuksen eteneminen (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54)

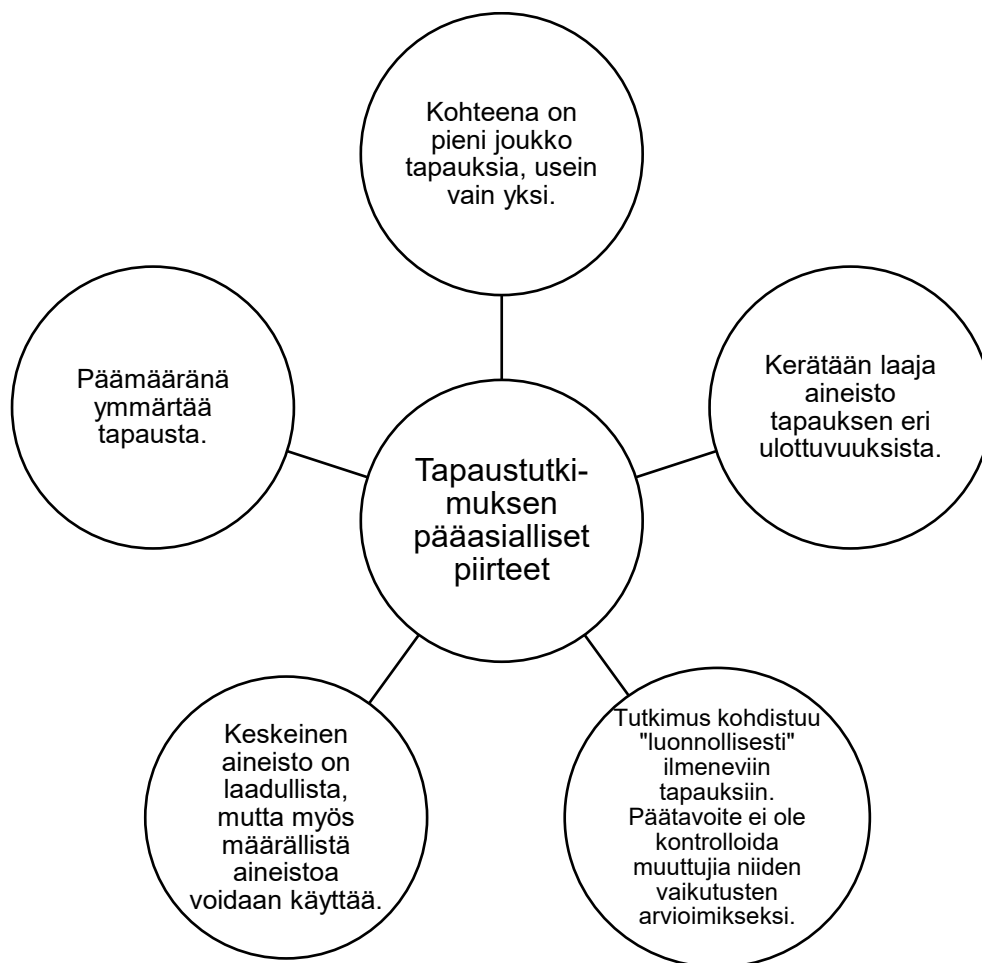
Tapaustutkimuksessa aloitetaan alustavasta kehittämistehtävästä tai -ongelmasta, jonka jälkeen edetään ilmiöön perehtymiseen käytännössä ja teoriassa. Tässä perehtymisvaiheessa kehittämistehtävä täsmenee ja on hyvin mahdollista sekä luonnollista, että alustava kehittämistehtävä tai -ongelma muuttuu tai sitä muokataan, kun prosessi etenee. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53–54.)

Tapaustutkimuksen prosessissa edetään tiettyjen vaiheiden mukaisesti, mutta prosessi ei välttämättä etene juuri sillä tavoin kuin prosessi on suunniteltu, vaan prosessin aikana tutkija tekee muun muassa tarkennuksia aiempaan eli niin sanotusti sahaa edes takaisin ja antaa aineistojen keskustella toisilleen. Prosessin työvaiheet tulee käydä läpi, mutta järjestys voi vaihtua. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.)

Eriksson & Koistinen (2014, 22) ovat nostaneet seuraavat asiat tapaustutkimuksen pääasiallisiksi työvaiheiksi:

- tutkimuskysymysten muotoileminen
- tutkimusasetelman jäsentäminen
- tapausten määrittely ja valinta
- käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely
- aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen
- aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen
- raportointitavan päättäminen.

Tapaustutkimuksessa on omat tietyt piirteensä, jotka ovat erilaiset tilastolliseen tutkimukseen verrattuna. Laine, Bamberg & Jokinen ovat nostaneet viisi eri pääpiirrettä tapaustutkimukselle, ja nämä ovat esiteltynä alla olevassa kuvassa 7.



Kuva 7. Tapaustutkimuksen viisi pääasiallista piirrettä (mukailten Laine, Bamberg & Jokinen, 2007 12)

## 5.2 Aineiston hankinta haastattelemalla

Tapaustutkimukselle on yleistä, että tutkimusmenetelminä on paljon erilaisia menetelmiä. Eri menetelmien käyttäminen tuottaa tutkijalle syvällistä ja laaja-alaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkimusmenetelmissä voidaan käyttää määrällisiä tai laadullisia menetelmiä, mutta vaihtoehtona on myös yhdistelmä määrällisistä ja laadullisista menetelmistä. Esimerkiksi yhdistelmänä voisi olla haastattelu ja kysely. Tyypilliset tiedonkeruumenetelmät tapaustutkimuksessa ovat erityyppiset haastattelut, kuten ryhmä- tai teemahaastattelu. Myös muina tiedonkeruumenetelminä sopivia ovat esimerkiksi aivoriihiyöskentely tai benchmarking. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 55.)

Haastattelu on hyvin yleinen tiedonkeruumenetelmä ja se on luonteva useisiin eri kehittämistehtäviin, koska haastatteluiden avulla on mahdollista päästä syventymään kehittämiskohteeseen. Varsinkin, jos haastattelu tehdään haastateltavan arkiympäristössä, niin haastateltavalla voi olla

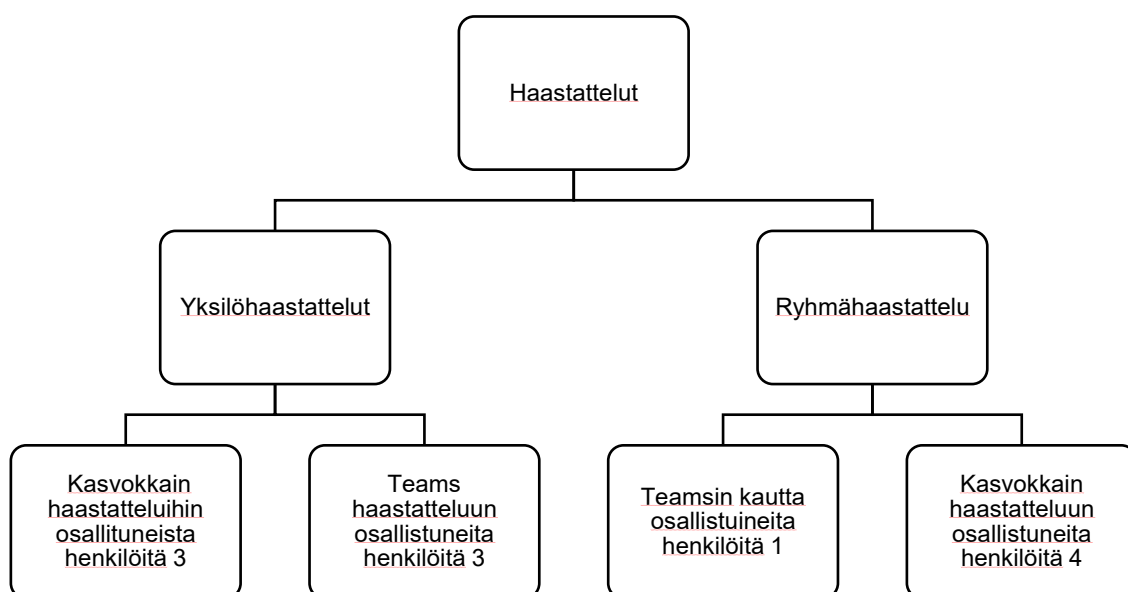
helpompi muistaa ja antaa kuva asioista, joiden ympärillä ollaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämiseen valitsin menetelmäksi haastattelun. Haastattelu tuntui luonnolliselta valinnalta tutkimusaineiston keräämiseen, koska tarkoitus oli saada syvälistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Haastateltaviksi pyydettiin yritys X:ssä työskenteleviä palvelupäälliköitä. Haastattelun käyttämisestä aineiston keruu menetelmänä käytiin ensin keskustelua palvelupäällikkötiimin esimiehen kanssa ja hän antoi hyväksynnän yksilö- sekä ryhmähaastatteluille. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 183) kirjoittavat olevan hyvin oleellista, että tutkimukseen valitaan juuri ne henkilöt, jotka oletettavasti pystyvät antamaan tutkijalle parhaimmalla tavalla tietoa tutkittavaan tapaukseen.

Haastattelu sovittiin pidettäväksi Yritys X:n omassa toimipaikassa ja lisäksi sovittiin, että haastattelut toteutetaan Teams-viestintäalustan kautta, jos tulee tilanne, että joku haastateltavista ei pääse paikan päälle tai muutoin tulee tilanne, että haastattelua ei päästä pitämään kasvotusten. Tällä varmistettiin, että haastattelut saadaan toteutettua ja kaikki pääsisivät mukaan paikkakunnasta riippumatta.

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2015, 106) mukaan haastateltavilta on mahdollista saada syväisemmän tiedon heidän omista ajatuksistaan, kun haastattelu järjestetään esimerkiksi organisaation palveluympäristössä, joka on haastateltavalle hänen aito toimintaympäristönsä.

Haastattelu toteutettiin yksilö- sekä ryhmähaastatteluina kuuden hengen palvelupäällikkö tiimille 4.10.–3.11.2024 välisenä aikana. Kaikkia haastatteluista ei pystytty järjestämään paikan päällä henkilökohtaisesti vaan osa haastatteluista toteutettiin Teams-viestintäalustan kautta. Haastatteluprosessi on esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Haastatteluprosessi

Ryhmähaastattelun ryhmän koko on usein 6–12 henkeä. Ryhmähaastattelu tuottaa usein mainioita ajatuksia ja innovaatioita palveluiden kehittämiseksi ja iso etu on, että haastateltavilta saadaan usein hyvinkin syvällistä tietoa samanaikaisesti sekä nopeasti. Ryhmällä on myös tapana viedä keskustelua eteenpäin omalla painollaan ja ryhmän henkilöt saattavat auttaa toisiansa muistamaan eri asioita, joita yksilöinä ei välttämättä tulisi kyseisellä hetkellä mieleen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41–42.)

Myös Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori nostavat ryhmähaastattelun hyödyn siinä, että haastateltavan ryhmän henkilöt vuorovaikuttavat keskenään. Toinen heidän nostonsa on, että ryhmän henkilöillä on omat yksilölliset näkemyksensä ja käsityksensä kohteesta, joka on kaikille ryhmän henkilöille yhteinen ja näin saadaan vertailua erilaisiin ajattelutapoihin. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 211.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan haastatteluja on paljon erityyppisiä omine käyttötarkoituksineen. Haastattelu voi olla strukturoitu tai puolistrukturoitu. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelijalla on jo etukäteen suunniteltu hyvin tarkka haastattelurunko, jota haastattelija käyttää kaikissa haastatteluissa. Puolistrukturoitu haastattelu eli temahaastattelu taas tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohdetta ei tunneta täysin etukäteen eikä haastattelija halua ohjata liikaa

vastaajia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41). Suoranta ja Eskola lisäävät strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelu eroavan sillä, että strukturoidussa haastattelussa on kyse lomakehaastattelusta sisältäen valmiit vastaukset ja puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja tarjolla (Suoranta & Eskola 1998, 157). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on valmiiksi kirjoitetut kysymykset, joiden paikkaa voidaan vaihdella haastattelun aikana sen mukaan, miten haastattelija koee parhaaksi esittää ne haastateltaville ja lisäksi kysymysten sanamuodot voivat muuttua haastattelun aikana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusta varten tehdyt yksilö- ja ryhmähaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluna. Haastattelukysymykset oli kirjoitettu valmiiksi ennen haastattelua ja haastatteluiden edetessä kysymysten järjestyksessä oli muutamia muutoksia. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2. Puolistrukturoitu haastattelu oli hyvä tämän tutkimuksen kannalta, koska pystyin esittämään haastateltaville kysymykset tilanteeseen sopivassa järjestyksessä ja haastattelukysymysten tarkkojen sanamuotojen noudattamatta jättäminen antoi haastattelulle hyvän hengen ja haastattelussa oli mahdollista mukautua haastateltavan käyttämiin kielimuotoihin.

Ryhmä- sekä yksilöhaastatteluiden äänittäminen toteutettiin sanelukoneella ja Teams-viestintäalustan tallennus toiminnolla. Kaksi eri tallennuslaitetta mahdollisti sen, että haastatteluaineiston kuunteleminen haastattelun jälkeen oli mahdollista tarkastaa ja kuunnella kahdesta eri tallenteesta. Tässä oli etuna se, että jos toinen tallennuslaitteista ei olisi jostain syystä toiminut, ääni tai tallenne olisi jostain syystä vioittunut niin haastattelu olisi voitu varmistaa toisen nauhoitteen kautta ja on suurempi mahdollisuus saada varma tieto haastateltavan vastauksesta ja äänen vivahteista. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 107) mukaan haastatteluiden äänittäminen on hyvin hyödyllistä ja jopa suotavaa, koska se antaa haastattelijalle vapauden esimerkiksi haastateltavan tarkkailuun haastattelu tilanteessa ja haastattelun jälkeen on helppo palata haastatteluun uudelleen sekä havainnoida mahdollisia uusia näkökulmia, joita ei ehkä herännyt itse haastattelu tilanteessa.

Jokaiselle haastatteluun osallistuvalla lähetettiin viikko ennen haastattelua tutkimustiedote ja suostumuslomake sähköpostitse. Tutkimustiedote sisälsi seuraavat tiedot:

- Opiskelijan nimi ja yhteistiedot
- Ohjaavan opettajan nimi ja yhteystiedot
- Aineiston keruun tavoite
- Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet
- Osallistumisen kesto
- Etukäteisvalmistautuminen
- Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle
- Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot, mahdollinen hävittäminen ja jatkokäyttö

- Tutkimustuloksista tiedottaminen
- Lisätiedot

Suostumuslomake oli tutkimustiedotteen jatkosivuna ja haastateltavaa pyydettiin allekirjoittamaan suostumuslomake, jos hän antaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Suostumuslomakkeen sai toimittaa haastattelijalle joko sähköisesti allekirjoitettuna tai antaa itse haastattelussa paikan päällä paperisena versiona. Kaikki haastatteluun pyydetty henkilöt antoivat suostumuksensa yksilö- sekä ryhmähaastattelulle.

### 5.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailu, tulkitseminen ja ymmärtäminen ovat tavoitteet aineiston analyysissä. Oleellista ja tärkeää on, että tutkija ei kirjoita ainoastaan faktoista vaan yrittää avata lukijoille jonkin yhteyden siihen, missä tutkijan kuvaama aihe esiintyy. Tämä antaa lukijalle enemmän ymmärrystä tutkimuksen kokonaisuudesta ja auttaa myös lukijaa arvioimaan tutkimuksen prosessien ja lopputulosten uskottavuutta sekä luotettavuutta. Laadullisen aineiston analyysin voi ajatella esimerkiksi Sherlock Holmesin kaltaisena salapoliisi työnä, jossa noheva tutkija pystyy laittamaan yhteen aineistossa esiin tulevia avainasioita hänen omassa mielessään hahmottumassa olevaan kokonaisuuteen. Edellä mainittu johtaa siihen, että tutkimuksessa kerrotusta syntyy tarina. (Aaltio, Holopainen, Huhtinen, Hurmerinta, Hänninen, Julkunen, Juuti, Kallio, Kekäle, Kiriakos, Koski, Mönkkönen, Nummela, Paalumäki, Palomäki, Piekkari, Puusa, Siltaoja, Sorsa, Tienari, Tuominen, Valtonen, Viitanen, Vähämäki & Welch 2020, 331–334.)

Erikssonin ja Koistisen mukaan tutkimusaineiston analyysin tavoitteet voi jaotella kolmeen osaan, jotka ovat laajan aineiston järjesteleminen esimerkiksi luokittelemalla tai tyypittelemällä yhdeksi kokonaisuudeksi, aineiston analysointi ja analyysin tuottamisen havaintojen sekä löydösten tulkinta. (Eriksson ja Koistinen 2014, 33.)

Aaltion ja kumppaneiden (2020, 336–338) mukaan laadullisen aineiston analyysitekniikka on aina riippuvainen niin tutkimuksen tavoitteista kuin siitä, että, minkälaiseksi käytössä olevan aineiston kokonaisuus loppujen lopuksi muodostuu.

Tarkoituksena laadullisen aineiston analyysissä on, että aineistosta saadaan luotua hyvä kokonaisuus, jonka avustuksella voidaan tuottaa mahdollisimman hyvä ja myös perusteltu tulkinta sekä muodostaa johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Onnistuneet tulkinnat ovat aineiston analyysin tavoite. Tutkijan tulisi pystyä erkanemaan ja katsoa kauempaa aineiston yksittäistapauksia, jotta tutkija saa lausuttua aineistosta yleisemmällä tasolla isommassa kuvassa. Tällöin on todennäköisempää luoda onnistunut tutkimus (Aaltio ym. 2020, 342–344). Tutkimus onnistuu ja on mahdollista saada vastaukset kysymyksiin, kun analyysimenetelmät ovat oikeita tutkimuskysymyksiä ja -

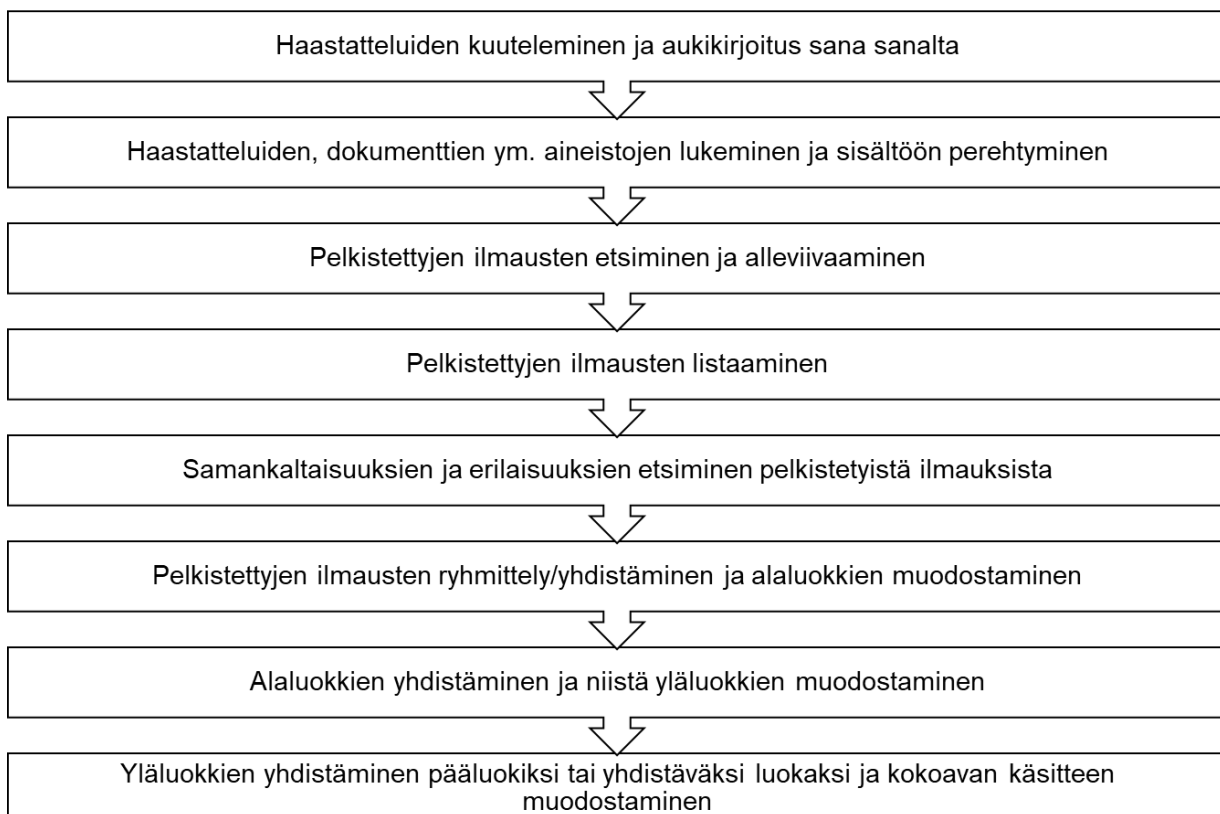


asetelmia katsoen. Erilaisia analyysimenetelmiä voi käyttää yhdessä toistensa kanssa tai ne voivat olla myös toistensa perään (Eriksson ja Koistinen 2014, 34).

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa laadulliselle aineistolle on tehty sisällönanalyysi, joka on yksi yleisimmistä käytetyistä laadullisen aineiston tarkastelu tavoista. Aaltio ja kumppanit (2020, 342–346) kirjoittavat sisällönanalyysin käytännön toteutukseen kuuluvan muun muassa seuraavat vaiheet, jotka esiintyvät analyysi prosessissa yhtä aikaa: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Tämä analyysi tapa auttaa pitämään poissa tulkinnan mielivaltaisuuden ja tavoitteena on pelkistää aineisto alkuvaiheessa tiiviiseen ja selkeään muotoon pitämällä keskeisen tietoaineiston mukana. Sisällön analyysi voidaan nähdä jäsenitys keinona.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolme vaihetta sisältävä prosessi. Ennen analyysi prosessin aloittamista on tärkeä asettaa analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi esimerkiksi olla yksi sana tai lause ja analyysiyksikön asettamista suuntaa antaa tutkimustehtävä ja tutkimusaineiston laatu. Sarajärvi ja Tuomi ovat esittäneet kirjassaan kuvauksen siitä, miten aineistolähtöisen sisällön analyysi etenee ja tämä kuvaus on esitetty kuva 9. (Sarajärvi & Tuomi 2017,229.)

## PROSESSIKUVAUS



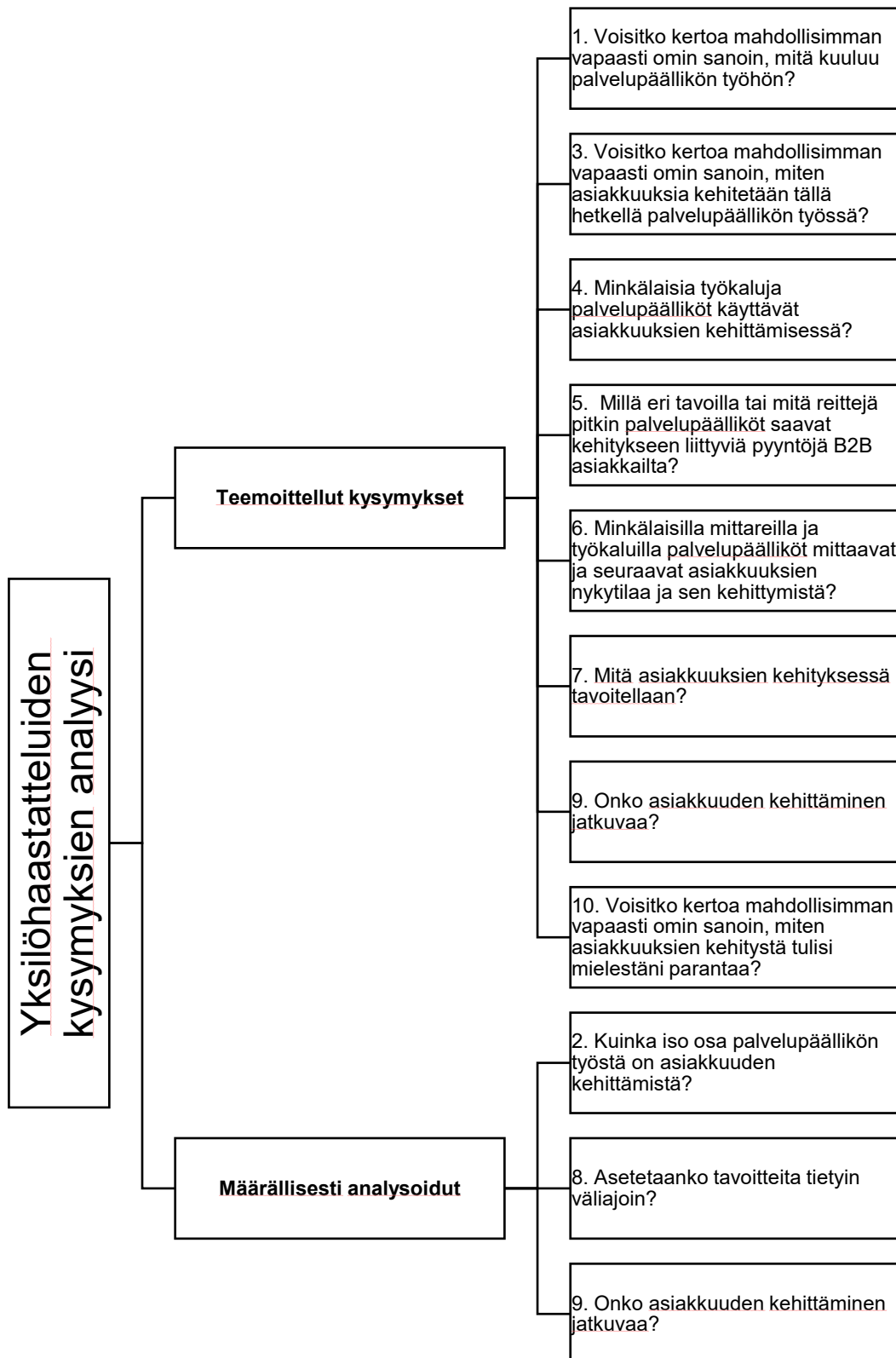
Kuva 9. Aineistonlähtöisen sisällönanalyysin etenemisen prosessi (mukailien Sarajärvi & Tuomi 2017, 230)

Prosessi aloitetaan haastatteluiden kuuntelemisella ja tehdään aukikirjoitus sanasta sanaan. Sen jälkeen luetaan ja perehdytään aineistojen sisältöön. Aineistot ovat haastattelut, dokumentit ja muut mahdolliset aineistot. Kun siirrytään sisällönanalyysiin niin prosessin ensimmäinen vaihe on alkuperäisen datan pelkistäminen, joka tarkoittaa sitä, että kaikki tutkimukselle epäolennainen otetaan pois aineistosta esimerkiksi datan osittamisella ja kuvaavien ilmaisuiden etsimisellä auki kirjoitetusta aineistosta. Seuraavaksi listataan pelkistetyt ilmaukset allekkain niin, että datasta ei tulisi kadottaa mitään. Datat pelkistämisen jälkeen on seuraavana vaiheena ryhmittely, joka tarkoittaa sitä, että aineistosta seulotaan läpi samankaltaisia tai poikkeavuuksia kuvaavia käsitteitä. Alaluokat saadaan muodostettua tämän jälkeen, kun samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet asetetaan omiin ryhmiin ryhmittelemällä ja tämän jälkeen käsitteet yhdistetään eri luokiksi. Näin saadaan tiivistettyä aineistoa ja luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä ennakkokuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. Seuraavana vaiheena prosessissa on käsitteellistäminen eli abstrahointi, joka tarkoittaa sitä, että muodostetaan teoreettisia käsitteitä yhdistämällä luokituksia. Alkuperäisessä datassa käytetyistä ilmauksista siirrytään kohti teoreettisia käsitteitä sekä johtopäätöksiä. Tutkijan tulee olla tarkkana siinä, että aineistossa säilyy niin sanottu tie alkuperäisdataan ja käsitteellistämistä tehdään vain niin kauan kuin se on mahdollista aineiston sisällön näkökulmasta katsoen. Tutkimustehtävään saadaan vastauksia, kun käsitteitä yhdistellään keskenään. Olennaista on, että tutkijalle on tavoitteena ymmärtää tutkittavia katsoen heidän omaa näkökulmaansa analyysiprosessin kaikissa vaiheissa ja johtopäätöksien kohdalla, mitkä asiat ovat merkittäviä tutkittaville. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 229–237.)

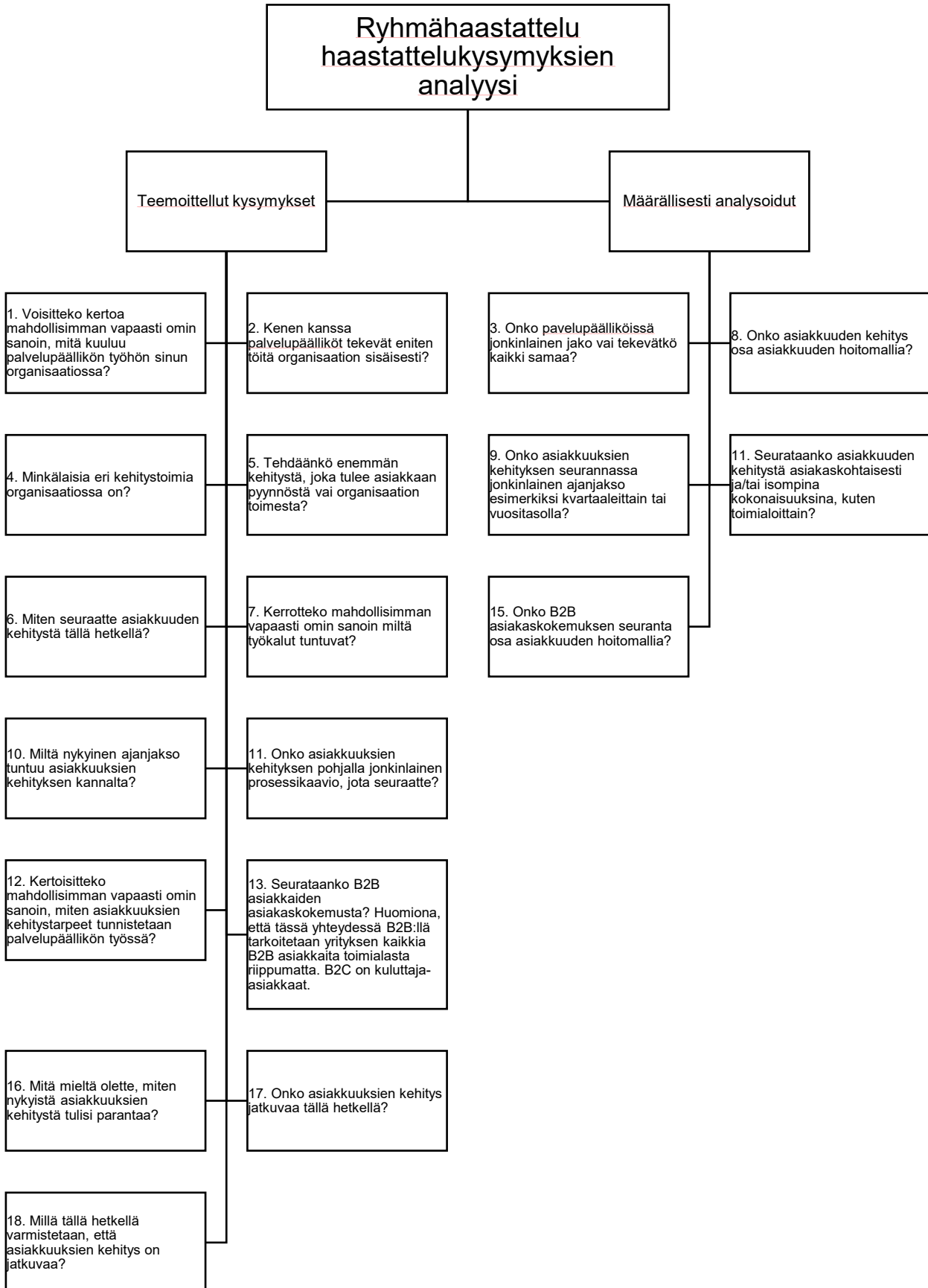
Tutkimusaineiston kaikki haastattelut kirjoitin auki Word-ohjelmalla. Aukikirjoituksessa jätin pois täytesanat, joita olivat esimerkiksi ”niinku” ja ”ööö”. Yksilöhaastatteluissa lyhyin haastattelun kesto oli 30 minuuttia ja pisin oli 48 minuuttia. Ryhmähaastattelun kesto oli 1 tunti 6 minuuttia. Haastatteluminuutteja kertyi yhteensä 281 minuuttia eli hieman yli neljä ja puolituntia. Tämä sisältää yksilö- sekä ryhmähaastattelut. Aineistojen aukikirjoitusaika oli lähemmäs 21 tuntia, joka sijoittui useammalle päivälle.

Aineiston aukikirjoituksen jälkeen luin haastattelut useampaan otteeseen ja perehdyin syvästi aineistoon. Etsin aineistosta ilmaisuja, jotka pelkistin ja listasin pelkistetyt ilmaukset Excel taulukoon, jolloin jaettiin kysymyskohtaisesti eli jokaisesta tutkimuskysymyksestä muodostin oman Excel sivun ja kysymyksen alle listasin taulukon muotoon pelkistetyt ilmaukset. Jokaisesta kysymyksestä ei ollut mahdollista tai järkevää tuottaa pelkistettyjä ilmauksia, koska kysymykseen tulleet vastaukset muodostivat paremman kuvan määrällisenä tuotoksena. Alla kuvat 10 ja 11, jotka

esittävät haastattelukysymykset, joiden kohdalla tehtiin teemoittelu ja haastattelukysymykset, joiden kohdalla tarkastelu tehtiin määrällisestä näkökulmasta.



Kuva 10. Yksilöhaastattelu kysymysten käsittely analysoinnissa



Kuva 11. Ryhmähaastattelukysymysten käsittely analysoinnissa

Seuraavana vaiheena oli, että tein aineistosta koottujen pelkistettyjen ilmausten ryhmittelyä ja muodostin alaluokkia. Myös alaluokat muodostettiin kysymyskohtaisesti. Yläluokkien muodostaminen aloitettiin seuraavana vaiheena, kun alaluokat olivat muodostettu. Viimeisenä vaiheena oli pääluokkien muodostaminen yläluokista. Pääluokat tuottivat tiedon siitä, mitä teemoja haastattelussa esiintyi kysymyskohtaisesti ja mikä oli kokoava käsite. Haastattelukysymykset, joiden kohdalla vastaus ei ollut mahdollista tai järkevää teemoitella, tein piirakkakuviona. Piirakkakuviota antaa heti tiedon siitä, kuinka moni vastaajista oli mitään mieltä ja antaa kuvan siitä, poikkeavatko vastaukset toisistaan.

Eskola ja Suoranta kertovat kirjassaan, että teemoittelun tarkoitus on etsiä olennaiset teemat tutkimusongelmaa ajatellen ja teemoittelua hyödynnetään, kun kyse on käytännöllisen ongelman ratkaisemisesta. Teemoittelua tehtäessä tutkimusaineistosta tulee löytää teemat ja sitten erotella ne teemat, jotka ovat oleellisia tutkimusongelmaa varten. Tutkimustekstissä oleva teorian ja empirian jouheva vuorovaikutus on erittäin tärkeää, jotta teemoittelu onnistuu (Eskola ja Suoranta, 321–333). Opinnäytetyön analysointitapana on käytetty teemoittelua, jonka avulla tutkimusaineistosta saatiin nostettua tutkimusongelman kannalta tärkeää tietoa sekä vastauksia ja tuloksia kysymyksiin.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kertovat kirjassaan, että koodaus tai aineiston kvantifiointi voivat toimia hyvänä pohjana teemoittelulle. Tutkija laittaa samaa tarkoittavat tai samantyyppiset ilmaisut samaan kategoriaan. Tämän jälkeen tutkija nimeää luokan. Ajatuksena on, että tutkija pystyy vertailemaan tiettyjen teemojen ilmenemistä aineistossa, kun aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa koskevia teemoja. Alakategorioiden tai teemojen muodostamisen jälkeen tutkija luo yläkategoriat. Aivan analyysin loppuvaiheessa kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. On erittäin hyödyllistä etsiä erilaisuuksia ja poikkeavuuksia aineistosta, koska tällöin saadaan samanlaisuus jäsenneltyä rikkaammin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 358–360.)

Aaltion ja kumppaneiden mukaan (2020, 346–3350) laadulliseen aineistoon on kaksi eri suhtautumistapaa, joista toisessa tehdään analyysiä olettamalla, että aineisto kertoo varman totuuden ja eri menetelmien avulla saadaan varmaa ja todellista tietoa tutkimusilmiöstä sekä sen esiintymisestä päivittäisessä todellisuudessa. Toisessa suhtautumisessa taas tarkastellaan aineistoa suhteellisemmin ja katsotaan aineiston olevan tilanteen ja tarkoituksen mukaan syntynyt. Ratkaiseva tekijä on se, mitkä ovat tutkijan taustaoletukset tutkijan tekemän tutkimustavoitteen kanssa. Tutkija voi valita näkökulmaksi joko fakta- tai näytenäkökulman. Faktanäkökulmaa sovelletaan haastattelututkimuksissa ja tälle näkökulmalle on olemassa käsitys, jonka mukaan tutkijan keräämä aineisto on se, jonka kautta tutkija näkee todellisuuden.

Opinnäytetyössä on tehty haastattelututkimus ja käytetty faktanäkökulmaa. Haastatteluun on valittu henkilöt, jotka tuntevat tutkittavan ilmiön ja tietävät asioita ilmiöön liittyen.

Opinnäytetyössä käytin dokumenttianalyysiä, koska sain toimeksiantaja yritykseltä dokumentteja tarkasteltavaksi. Dokumentit ovat palvelupäälliköiden työskentelyohjeita, joista pääsee kiinni nykyiseen avainasiakkuuksien hoitomalliin. Dokumenttianalyysin kohdalla ei tehty sisällönanalyysia, koska dokumenttianalyysin avulla kehitettiin esiyymmärrystä. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 136–137) kertovat kirjassaan, että dokumenttianalyysillä on tarkoitus tehdä päätelmiä kirjoitettuun muotoon viedystä erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumenttianalyysin vahvuus tulee sen herkkyydestä asiayhteydellä ja tällä tarkoitetaan sitä, että kehittämiskohteena oleva ilmiö on ja esiintyy omassa luonnollisessa ympäristössään.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita, mutta Sarajärvi ja Tuomi ovat muodostaneet listanomaisesti seuraavalaiset asiat, josta voi mahdollisesti olla apua luotettavuuden arviointiin. Tutkijan tulisi luotettavuuden kannalta huomioida, mitä on tutkimassa ja miksi. Tutkijan oma sitoumus on tärkeää ja tällä tarkoitetaan sitä, että miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä ja, mitkä ovat olleet tutkijan ennako olettamukset. Aineiston keruun osalta on olennaista luotettavuuden kannalta, että aineiston kerääminen on toteutettu niin menetelmänä kuin tekniikkana. Lisäksi huomioitavaa on aineiston keräämisen yhteydessä olleet erityispiirteet ja mahdollisen haasteet sekä tutkijan omasta mielestä muut merkitystä tuottavat asiat. Tutkimuksen tiedonantajat liittyvät myös luotettavuuden arviointiin muun muassa niin, että on tiedossa, millä perusteilla tutkija valitsi kyseisen tiedonantajan, miten hän kontaktoi nämä henkilöt ja montako tiedonantajia oli tutkimuksessa. Tutkin on tärkeä huomioida, että tiedonantajat pysyvät anonyymeinä. Tutkijan tulisi arvioida tutkijan ja tiedonantajan suhdetta muun muassa näkökulmilla, miten heidän välisensä suhde toimi ja ovatko tiedonantajat lukeneet tutkimuksesta syntyneet tulokset ennen kuin tulokset on julkaistu. Tutkimuksen kesto on oleellinen asia luotettavuuden arvioinnissa. Kesto osalta olennaista on tutkimuksen aikataulu. Aineiston analyysin kautta pureudutaan luotettavuuden arviointiin, kun tarkastellaan sitä, miten aineisto analysointiin ja millä tavoilla tutkija päätyi saatuihin tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Tutkimuksen luotettavuus on ehdottomasti arvioitava ja tämä tarkoittaa sitä, että arvioidaan, miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja lisäksi, miksi tutkimusraportti on luotettava. Tutkimuksen raportoinnin osalta on olennaista, millä tavalla tutkimusaineisto on koottu ja, miten se on analysoitu. Tutkijan tulisi pitää huolta, että kaikki edellä mainitut asiat löytyvät tutkijan raportista. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 305–310.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 48–49) ovat koostaneet listauksen, jonka on tarkoitettu muistilistaksi kehitystyön eettisiin kysymyksiin. Tutkijan tulisi selvittää kehittämishankkeeseen liittyvät

oikeudelliset kysymykset ja myös kehittämishankkeeseen tarvittavien mahdollisten sopimusten luonne. Tutkijan tulisi ottaa selvää siitä, mitkä ovat kohdeorganisaation omat eettiset säännöt ja käytännöt. Tutkimusta tehdessä tulee olla rehellinen, tarkka ja myös huolellinen. Tutkijan tulisi varmistaa tekemänsä tiedonhankinnan ja arviointimenetelmien eettisyys. Lisäksi tulee varmistaa, että tutkijan keräämä tieto pysyy ehdottomasti luottamuksellisena ja asiasta on myös kerrottava tutkittaville. Myös siitä tulee kertoa, mihin tarkoitukseen tutkija tekee tiedon keruuta ja miten hän aikoo käyttää sekä säilyttää tietoa. Tutkimuksessa saatuja tuloksia ei saa missään nimessä vääristää. Lähdemerkintöjen kanssa on oltava huolellinen ja pitää huolta myös siitä, että lähdemerkinnät on tehty. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä on, että tutkijan ei ikinä pidä luvata mitään sellaista, mitä ei pysty pitämään.

Läpi tutkimuksen olen tehnyt työtä noudattaen huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. Edellä mainittuja periaatteita on noudatettu kaikissa vaiheissa, jotka ovat aineiston käsittely, analyysi, dokumentointi, aineiston tulosten arviointi, tulosten esittäminen ja raportointi. Tutkimustieteellinen neuvottelukunta sanoo, että rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus ovat tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat tutkimustyössä. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2023.)

Haastatteluun valitut henkilöt valittiin tutkimukseen sen perusteella, että kyseiset henkilöt ovat toimiksiantajayrityksen palvelupäälliköitä ja näin ollen asiantuntijoita omassa työssään. Palvelupäälliköt valituivat haastateltaviksi, koska heillä on asiantuntemus tutkittavasta ilmiöstä.

Ennen haastatteluita toimitin jokaiselle haastatteluun osallistuvalla henkilöllä tutkimustiedotteen ja suostumuslomakkeen. Tutkimustiedotteessa kerrottiin muun muassa tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä haastattelun toteutus, tallennus ja säilöntään liittyvät tiedot. Opinnäytetyössä huomioin tietoturvan ja että haastateltavien henkilöiden anonyymisyys säilyy. Haastateltavien nimiä tai muita anonyymisuutta rikkovia tietoja ei ole nostettu opinnäytetyöhön ja näin ollen vastanneita henkilöitä ja vastauksia ei voida yhdistää toisiinsa. Ennen tutkimuksen aloittamista, allekirjoitettiin tutkijan, toimiksiantajan ja Haaga-Helian kanssa tutkimuslupa. Tutkimusluvasta annettiin jokaiselle osapuolella oma allekirjoitettu dokumentti.

Opinnäytetyössä on käsitelty, millä menetelmällä tutkimus on tehty, miten tutkimusaineisto on analysoitu, mitkä ovat tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

Opinnäytetyön toimitin yritys X:lle arvioitavaksi ennen työn lopullista valmistumista. Yritys X kertoi, että opinnäytetyön teoriaosuus antoi heille tiedon siitä, että yritys tekee tällä hetkellä ja on tehnyt jo aiemmin useita asioita oikein. Yritys X koki, että annetut toimenpide-ehdotukset ovat hyviä ja ehdottomasti pohdinnan arvoisia. Opinnäytetyöstä ei löytynyt huomautettavaa tai korjattavaa tutkimuksen tulosten osalta.

## 6 Kehittämistehtävän tulokset ja toimenpide-ehdotukset

Tässä osiossa käydään läpi kehittämistehtävän tulokset käymällä läpi kysymykset, joiden vastaukset olivat oleellisia tutkimuskysymysten kannalta. Haastattelukysymyksistä kaikki kysymykset eivät tuottaneet tutkimuskysymyksiin olennaista tai tarpeeksi syvällistä tietoa, minkä takia osa kysymyksistä ei ole mukana analysoinnissa. Kysymykset, jotka jätettiin pois analysoinnista, on kerrottu analysoinnin lopussa.

### 6.1 Kehittämistehtävän tulokset

Tässä luvussa on sekaisin yksilö- ja ryhmähaastatteluiden tuloksia, koska molemmissa haastattelussa esitettiin samanlaisia tai samantyyppisiä kysymyksiä. Yksilöhaastattelussa esitettiin 15 kysymystä, joista osa kysymyksistä oli syventäviä kysymyksiä edellisiin kysymyksiin. Ryhmähaastattelussa esitettiin 19 kysymystä, joista osa kysymyksistä oli syventäviä kysymyksiä edellisiin kysymyksiin. Haastattelussa keskityttiin siihen, miten asiakkuuden kehittäminen toimii tällä hetkellä ja miten asiakkuuden kehittämistä tulisi kehittää, jotta varmistetaan asiakaspysyvyys ja laatu kehittyä. Haastattelussa haluttiin myös syvempää pohjatietoa siihen, kuka on palvelupäällikkö ja miten palvelupäälliköt näkevät sekä kokevat asiakkuuden ja sen kehittämisen.

Ensimmäisenä kysymyksenä yksilö- sekä ryhmähaastattelussa esitettiin, voisitko kertoa mahdollisimman vapaasti ja omin sanoin, mitä kuuluu palvelupäällikön työhön. Kysymyksen tarkoitus olisi saada pohjatietoa siihen, kuka on palvelupäällikkö ja mitä palvelupäällikkö tekee Yritys X:ssä. Yksilöhaastattelussa haastateltavien vastauksista nousi useampia teemoja, jotka olivat asiakassuhde, sisäinen yhteistyö, laatu, asiakkuudenhallinta, kommunikointi, osaaminen, palvelut, projektityö, kehittäminen ja toimintamallit sekä käytännöt. Suurimmat teemat olivat asiakkuudenhallinta, asiakassuhde, laatu, sisäinen yhteistyö, kehittäminen ja kommunikointi.

Yksilöhaastattelussa isoimmaksi teemaksi nousi asiakkuudenhallinta. Palvelupäälliköt kuvasivat, että palvelupäällikön työssä on kyse oman asiakkaan asiakastyytyväisyydestä, jonka eteen palvelupäällikkö tekee töitä. Palvelupäällikkö seuraa palvelutasoja ja palveluita määrättyjen tunnuslukujen osalta ja raportoi omalle asiakkaalle. Jokaisella palvelupäälliköllä on omat määrätyt asiakkaansa. Työhön kuuluu myös eri prosessien pohtiminen ja sen varmistaminen, että omien asiakkaiden kohdalla toteutuu jatkuvuusajattelu asiakkuuden tulevaisuutta ajatellen. Asiakkaalle kerrotaan uusista palveluista ja mitä on tulossa, joka tuo jatkuvuusajattelun asiakkuuksiin. Palvelupäällikkö on mukana asiakkuuden alkuvaiheesta asti. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelupäällikkö aloittaa asiakkuuden palvelupäällikkönä jo projektivaiheessa, kun uusi asiakas on ottamassa organisaation palvelun tai palvelut käyttöön. Työhön kuuluu myös toimintamallien ja käytäntöjen luominen sekä ylläpitäminen.



Palvelupäälliköt nostivat yksilöhaastatteluissa vahvasti esille sen, että palvelupäällikkö on linkki asiakkaan ja organisaation sekä organisaation sisäisten sidosryhmien välillä. Asiakassuhteen osalta palvelupäällikön työssä on olennaista, että palvelupäällikkö on luonut suhteen omien asiakkaiden kanssa ja tuntee asiakkaansa. Tehtävänä on myös tuntee oman asiakkaan tilanne käytännön tasolla vahvemmin kuin mitä avainasiakaspäällikkö pystyy tuntemaan. Palvelupäällikkö on dynaaminen ja ennakoiva henkilö asiakasrajapinnassa, joka ratkaisee asiakkaiden toiveita ja mahdollisia ongelmia.

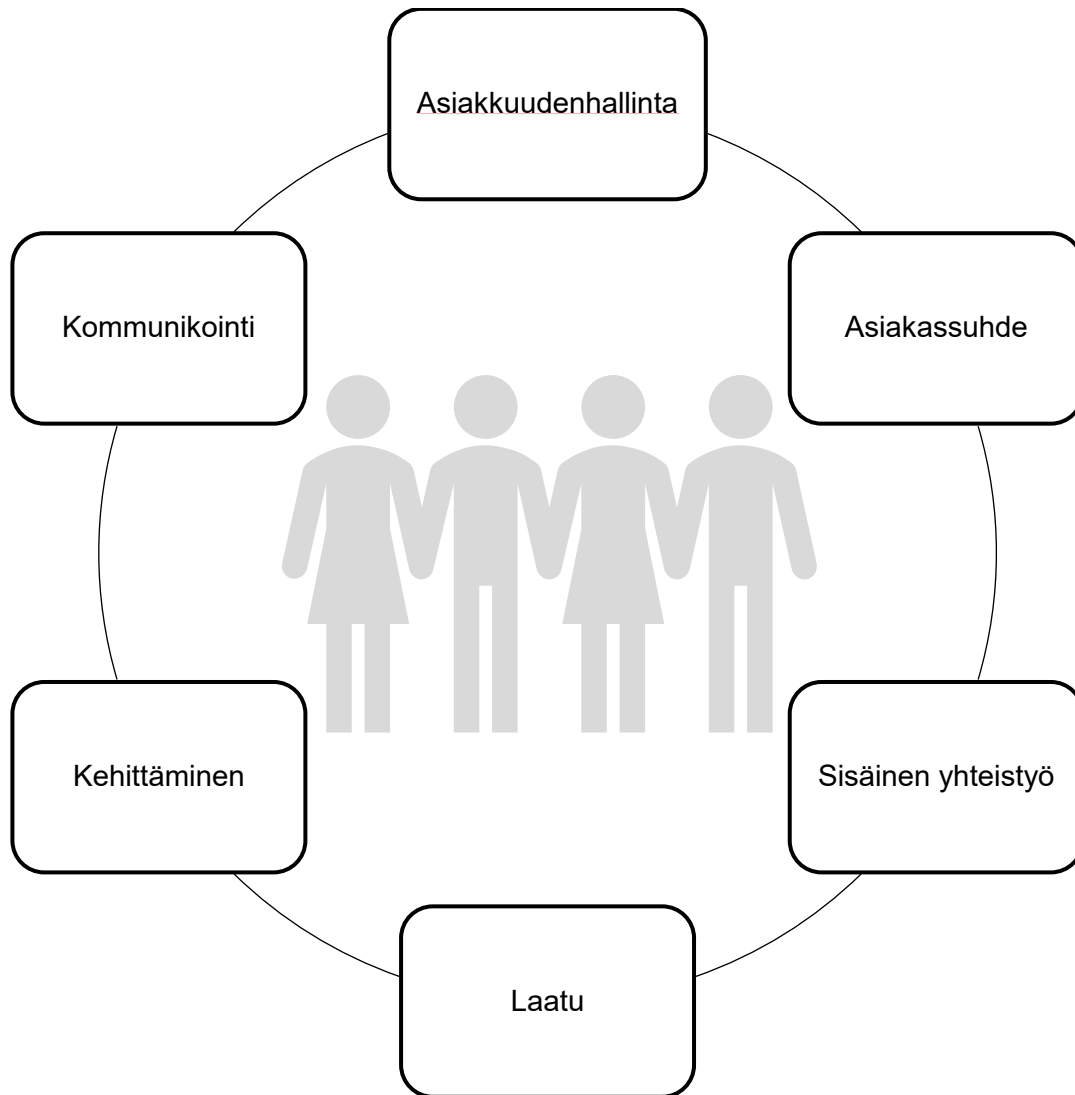
Laatu nousi esille yksilöhaastatteluissa niin organisaation palveluiden kuin asiakkuuksien osalta. Palvelupäällikön tehtävään kuuluu organisaation palveluiden osalta poikkeustilanteiden tutkiminen ja niihin reagoiminen. Palvelupäällikkö toimii laadunvarmistaja ja vie viestiä asiakkaan ja organisaation välillä. Tehtävänä on tuoda esille mahdolliset haasteet ja varmistaa, että esille tuodut asiat pysyvät mukana keskusteluissa niitä edistäen. Tehtävänä on myös laadukkaan asiakasyhteistyön varmistaminen.

Sisäisellä yhteistyöllä on iso rooli palvelupäällikön työssä jo aiemmin tulleidenkin teemojen osalta, jossa nostettiin palvelupäällikön olevan linkki asiakkaan ja organisaation välillä. Palvelupäällikkö tekee asiakkuuteen liittyvää työtä yhdessä avainasiakaspäällikön kanssa ja vastaa yhteistyössä isoista linjoista. Yhteistyötä tehdään myös paljon eri sisäisten sidosryhmien avainhenkilöiden kanssa.

Kehittäminen kuuluu palvelupäällikön työhön niin asiakkuuden kuin palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Palvelupäällikkö pitää huolen siitä, että asiakkaan kanssa sovitut toimintatavat toimivat niin kuin on suunniteltu ja sovittu ja, että palvelu kasvaa ja kehittyy.

Kommunikointi on iso osa palvelupäällikön työtä. Työssään palvelupäällikkö toimii asiakkaan äänenä organisaatiossa. Palvelupäällikkö on säännöllisesti yhteydessä omiin asiakkaisiin puhelimitse, sähköpostitse, Teams-viestintäalustan viesteillä ja palavereiden kautta. Lisäksi asiakkaita tavataan asiakastilaisuuksissa ja muissa tapahtumissa. Säännölliset yhteydenotot sisältävät raporttien läpikäyntiä ja yhteistyön sekä yhteistyömallien käsittelyä.

Kuvassa 12. on nostettu kaikki edellä mainitut teemat, jotka nousivat haastatteluaineistosta liittyen kysymykseen, mitä kuuluu palvelupäällikön työhön.



Kuva 12. Palvelupäällikön työhön liittyvät teemat

Ryhmähaastattelussa yksi vastaajista antoi kiteytetyn vastauksen, johon kaikki haastattelussa mukana olleet henkilöt yhtyivät. Vastaus oli, että palvelupäällikkö on laadun varmistaja sekä linkki asiakkaan ja organisaation välillä, joka vastaa palvelutuotannon kehityksestä sekä reagoi poikkeustilanteisiin. Lisäksi palvelupäällikön työtä on asiakkuudenhoido ja -kehittäminen sekä asiakasluottamuksen ylläpito. Tässä vastauksessa ainoana uutena asiana yksilöhaastatteluihin verrattuna oli asiakasluottamuksen ylläpitäminen, jonka asetan asiakkuudenhallinnan teeman alle.

Toisena kysymyksenä yksilöhaastatteluissa kysyttiin, kuinka iso osa palvelupäällikön työstä on asiakkuuden kehittämistä. Tutkimuskysymyksen kannalta oli oleellista saada tietoa siitä, miten vahvasti asiakkuuden kehittäminen on mukana palvelupäällikön työssä niin päivittäisesti kuin isossa kuvassa. Kysymystä ei teemoiteltu analyysivaiheessa, koska vastaukset olivat suurimmaksi osaksi prosenttimääriä. Vastaukset tuotiin piirakkakaavioon, joka on esitetty kuvassa 13.



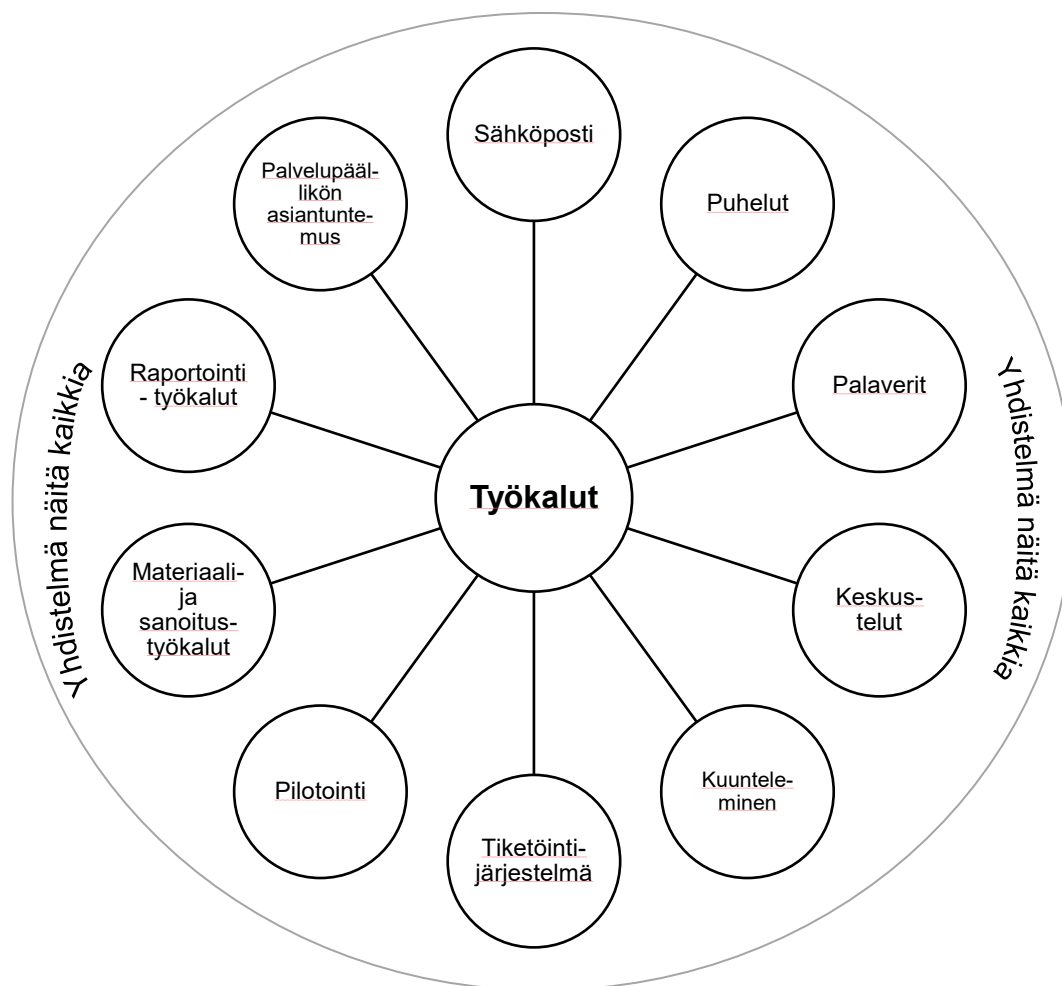
Kuva 13. Asiakkuuden kehittämisen osuus palvelupäällikön työstä (n=6)

Vastauksista kävi ilmi prosentuaalisten määrien lisäksi, että palvelupäällikön työstä suuri osa on kehittämistä, mutta suurimman osan mukaan asiakkuuden kehittäminen ei kuitenkaan ole yli puolet palvelupäällikön työstä. Yli puolet vastaajista pohti kysymyksen kohdalla sitä, että mitä asiakkuuden kehittäminen on ja nostivat esille, että asiakkuuden kehittämisen osuus riippuu tulokulmasta. Asiakkuuden kehittämiseksi koettiin toimintatapojen läpikäynti, uudet toimintatavat sekä prosessit, järjestelmämuutokset, palaverissa nousseet asiat ja raporttien läpikäynti silloin, kun raportoinnista poimitaan jotakin. Yksi vastaajista nosti huomiona sen, että palvelupäällikön ”mindset” eli vapaasti suomennettuna ajattelutapa on 50 prosenttia kehittämisessä, vaikka palvelupäällikkö ei tekisi kehittämistyötä konkreettisesti. Palvelupäällikkö tekee jatkuvaa kehittämistä, tarkastelua ja havainnointia. Toinen haastattelussa noussut huomio oli, että asiakkuuden kehittämisen osuus palvelupäällikön työssä voi vaihdella eri aikakausien mukaan.

Kolmantena kysymyksenä yksilöhaastattelussa kysyttiin, miten asiakkuuksia kehitetään tällä hetkellä palvelupäällikön työssä. Tällä kysymyksellä saatiin syventävää tietoa tutkimuskysymykseen, miten nykyinen asiakkuuksien kehittäminen toimii yritys X:ssä. Teemoina nousivat kommunikointi, organisaation sisäinen toiminta, osaaminen, näkökulmat ja organisaation ulkoiset tekijät. Vastaajat kertoivat, että asiakkuuksien kehittäminen toimii niin, että kehityspyyntö tai -tarve voi lähteä kolmen eri tahon suunnalta. Nämä tahot ovat asiakas, organisaatio tai kolmas osapuoli. Asiakkaalta tulevat kehityspyynnöt tai -tarpeet tulevat suoraan asiakkaalta esimerkiksi palaverin tai sähköpostin kautta palvelupäällikölle. Tiedon saatuaan palvelupäällikkö kartoittaa ja mahdollisesti edistää asiaa eteenpäin. Kehityspyyntö tai -tarve voi tulla organisaation sisältä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation

sisäiset sidosryhmät ovat yhteydessä palvelupäällikön suuntaan, kun havaitaan, että jokin asia ei toimi halutulla tavalla. Sisäiset sidosryhmät ovat voineet itse huomata asian, saaneet tiedon loppuasiakkaan suunnalta tai asiakaspalautteista. Kyse ei kuitenkaan aina ole ongelmasta, joka vaatii kehitystä vaan organisaation sisältä voi mahdollisesti tulla palvelukehitystä asiakkaan suuntaan vietäväksi. Asiakkuuksien tämänhetkisessä kehityksessä iso osa on myös sitä, että palvelupäällikkö tekee itse havainnon mahdollisesta kehitystä vaativasta asiasta ja ehdottaa sitä asiakkaalle tai käy sisäisesti keskustelua eri sidosryhmien kanssa. Haastattelussa nostettiin esille myös se, että asiakkuuksien kehityksessä on eri näkökulmia. Asiakkuuden kehittämisen näkökulma voi olla tavoitteellinen näkökulma, joka perustuu organisaation myyntitavoitteisiin tai asiakaskohtainen, joka perustuu asiakastarpeeseen ja asiakkaan tilaan.

Neljäntenä kysymyksenä yksilöhaastatteluissa kysyttiin, minkälaisia työkaluja palvelupäälliköt käyttävät asiakkuuksien kehittämässä. Tästä kysymyksestä muodostui hyvin monta eri teemaa, jotka ovat kommunikointi, teknologia, asiakkuudenhoidon järjestelmä, osaaminen, sisäinen yhteistyö, toimintamallit ja työkalut sekä testaus. Monta eri teemaa muodostui sen takia, että asiakkuuden kehittämässä on monta eri näkökulmaa, mistä asiakkuuden kehittäminen koostuu ja näin ollen työkalujakin on useampia. Asiakkuuksien kehittämässä työkalu ei välttämättä aina ole yksi työkalu, jota käytetään vaan se voi olla yhdistelmä useita eri työkaluja. Eniten haastatteluiden vastauksissa nousi esiin kommunikointi. Vastaajat kertoivat kommunikaation osalta, että työkaluna toimivat puhelut, palaverit, sähköpostit ja ylipäättään keskustelu asiakkaan kanssa. Teknologia-teema muodostui siitä, että kehitysasiat kulkevat tiketöintijärjestelmän kautta työpyyntönä organisaation sisäisille sidosryhmille. Toisena oli raportointijärjestelmät, joiden kautta havaitaan mahdollinen kehitystarve. Raportointijärjestelmissä tehdään myös seurantatoimenpiteitä ja mahdollinen kehitystarve voi näkyä avainlukuja tarkastellessa. Asiakkuudenhoidon järjestelmä eli CRM toimii työkaluna. Tällä hetkellä asiakkuuksien kehittämistä voidaan seurata yhden vastaajan mukaan parhaiten CRM:n kautta. Useampi vastaaja nosti esille sen, että organisaation CRM on tällä hetkellä kehityksen alla ja järjestelmään on tulossa entistä parempi prosessi suunnitelmien osalta, miten asiakkuutta kehitetään, mitkä ovat tavoitteet ja tavoitteena on myös, että seuranta tulee olemaan helpompaa kuin aiemmin. Osaaminen toimii työkaluna, kun asiakkaalle tuodaan tiedoksi uusi kehitys tuotteeseen tai palveluun liittyen. Omalla osaamisella palvelupäällikkö kykenee tuomaan asiakkaalle esille uuden kehitetyn tuotteen tai palvelun hyödyt sekä, minkälaisia vaikutuksia uudella tuotteella tai palvelulla on asiakkaaseen ja asiakkaan omaan toimintaan. Sisäinen yhteistyö sisältää yhteistyöpalaverit sisäisten sidosryhmien kanssa kehityksen edistämässä. Asiakkuuksien kehittämässä työkaluina toimivat myös erilaiset dokumentit ja ohjeet, kuten esimerkiksi toimintamallidokumentit. Pilotointi toimii työkaluna kehitysprojekteissa, joissa implementoidaan uusia ominaisuuksia.



Kuva 14. Asiakkuuden kehittämisen työkalut

Kuvassa 14. esitetään haastattelussa esille nousseet asiakkuuden kehittämisen työkalut, jotka oli asetettu aiemmin esiteltyjen teemojen alle sekä nosto siitä, että työkalu voi olla yhdistelmä kaikkea.

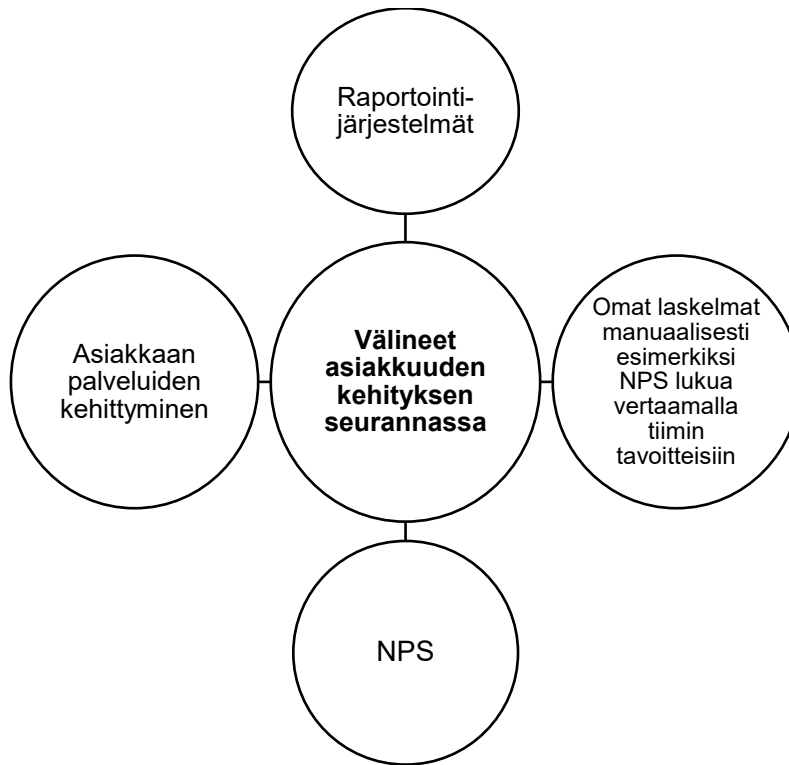
Yksilöhaastattelussa kysyttiin, miten vastaajat kokivat nykyisten asiakkuuksien kehittämisen työkalujen toimivan. Tutkimuskysymyksen kannalta oli oleellista saada selville, miten palvelupäälliköt kokivat nykyisten asiakkuuksien kehittämisen työkalujen toimivan käytännössä. Kaikilta vastaajilta nousi ajatuksia työkalujen kehittämiseen. Haasteita koettiin eri järjestelmien kohdalla ja eri asioihin liittyen. Yksi vastaajista koki tiketöintijärjestelmän kautta kulkevien kehityspyyntöjen seurannan olevan hieman haastavaa. Kahden muun vastaajan näkemys oli, että teknisten asioiden kehittämässä itse järjestelmä toimii, mutta toinen vastaajista nosti esille, että kokonaisprosessi vaatii viilausta. Kaksi vastaajista kommentoi raportointityökaluja. Raportointityökalujen koettiin toimivan pääsääntöisesti hyvin. Haasteita kuitenkin koettiin siinä, että joidenkin palvelumallien kohdalla raportointijärjestelmät ovat hyviä, mutta toisenlaisen palvelumallin kohdalla voi olla haasteellista saada tiettyjä tietoja. Lukujen osalta raportointijärjestelmä kuitenkin toimii hyvin ja tarvittava tieto on saatavilla. Yksi vastaajista nosti huomion, että asiakkuuden kehittämisen kannalta ei kuitenkaan

päästä kovin pitkälle, jos tarkastellaan ainoastaan lukuja. Toinen vastaajista koki nykyisten työkalujen olevan hieman köykäisiä. Kehityksen osalta yksi vastaajista nosti huomion, että on vaikea saada kiinni organisaation tekemistä pienemmistä kehityksistä, joita tulee tiputellen. Vastaaja koki, että olisi tarpeellista luoda esimerkiksi kehitys- tai ominaisuusportfolio, jonka kautta nähdään tehdyt kehitykset ja olisi helppo tehdä tarkastelua, mitä kehitystä on tullut ja onko jotain mahdollisesti sovellettavissa omille asiakkaille. Kommunikoinnin osalta yksi vastaajista koki, että kommunikointi asiakkaiden kanssa varmastikin toimii, mutta kommunikointia voidaan aina parantaa ja on hyvä muistaa, että asioita ei oteta itsestänselvyytenä vaan lähdetään selvittämään matalalla kynnyksellä.

Ryhmähaastattelussa kysyttiin, miten asiakkuuden kehitystä seurataan tällä hetkellä ja onko asiakkuuksien kehityksen seurannassa jonkinlainen ajanjakso esimerkiksi kvartaaleittain tai vuositasolla. Tämä kysymys oli oleellinen tutkimuksen kannalta, jotta saatiin enemmän tietoa asiakkuuksien kehittämisen tämänhetkisestä toimivuudesta seurannan näkökulmasta. Kysymys antoi myös tietoa siihen, onko kaikki seuranta automatisoitua, manuaalista vai molempia. Vastauksista tuli esille, että asiakkuuden kehitystä seurataan asiakastytyvyyden ja palveluiden näkökulmasta, mutta palvelupäällikkö voi myös tehdä seurantaa niin sanotusti itselleen. Yksi vastaajista kertoi seuraavansa asiakkuuden kehitystä raportointijärjestelmien kautta tarkastelemalla kokonaisuutta esimerkiksi toimialan ja avainlukujen mukaan. Lisäksi sama vastaaja kertoi tekevänsä niin sanotusti lisäseurantaa itselleen manuaalisesti laskemalla, miltä omien asiakkaiden antama NPS-luku näyttää peilattuna tiimin tavoitteeseen. Toinen vastaajista nosti huomiona, että NPS-luvun kohdalla on huomiotava, että NPS-luku tulee tietyn henkilön antamana ja siihen vaikuttaa sen hetkinen tilanne, mikä on ollut lukua annettaessa, mutta se on paras mittari mitä on asiakkuuden kehityksen seurantaan. Vastaaja kertoi, että kuitenkin NPS-luvun lisäksi asiakkaan kanssa pidettävien yhteistyöpalaverien kautta saa tuntuman siitä, millainen tilanne asiakkaan kanssa on.

Asiakkuuden seuranta kokonaisuutena on kuitenkin oleellista. Yksi vastaajista kertoi hänen näkemyksensä olevan se, että palvelupäällikkö ei voi tehdä työtään laadukkaasti, jos katsoo vain yhtä asiaa. Täytyy ymmärtää kokonaiskuva syvällisemmin, jotta voi ymmärtää asiakasta sekä hänen toimialaansa.

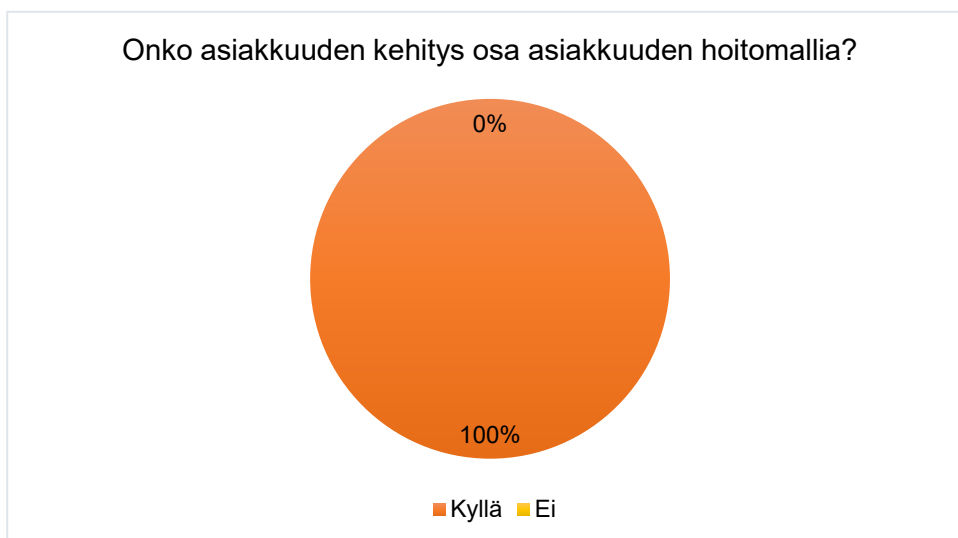
Asiakkuuden kehityksen seurantaan yksi vastaajista nosti sen, että hän tekee seurantaa palveluiden näkökulmasta niin, että tarkastelee asiakkaan palveluiden kehitystä esimerkiksi, sillä näkökulmalla mitä uusia palveluita asiakkaalle on otettu käyttöön.



Kuva 15. Tämänhetkiset välineet asiakkuuden kehityksen seurantaan

Yllä olevassa kuvassa 15 on esitetty vastaajien kertomat välineet, joita he tällä hetkellä käyttävät asiakkuuden kehityksen seurannassa. Vastaajat kertoivat, että asiakkuuden kehityksen seuranta tapahtuu tällä hetkellä vuosittain.

Ryhmähaastattelussa kysyttiin, onko asiakkuuden kehitys osa asiakkuuden hoitomallia. Vastaajilta saatiin yksimielinen vastaus, joka oli kyllä.



Kuvio 16. Asiakkuuden kehitys asiakkuuden hoitomallissa (n=5)

Yksilöhaastattelussa kysyttiin, minkälaisilla mittareilla ja työkaluilla palvelupäälliköt mittaavat ja seuraavat asiakkuuksien nykytilaa ja sen kehittymistä. Tämän lisäksi toisena täydentävänä kysymyksenä oli, miltä nykytilaan ja kehittymisen käytettävät mittarit ja seurantatyökalut tuntuvat. Tutkimuskysymykseen haluttiin saada tietoa työkalujen lisäksi mittareista ja näkökulmia siihen, miten nykytilaa tarkastellaan. Mittareiden ja työkalujen osalta teemoiksi nousivat raportointi, asiakastytyväisyys, asiakkuudenhoidon järjestelmä ja kommunikointi. Raportointia käytetään hyvin laajasti nykytilaa tarkasteltaessa sekä seurannassa. Raportointityökalujen kautta seurataan erilaisia lukuja ja tehdään tarkastelua yksittäisen asiakkuuden kohdalla, mutta tehdään myös vertailua esimerkiksi toimialoittain. On tiettyjä arvoja, joilla pystytään seuraamaan asiakkuuden kehittymistä ja nykytilaa. Raportointityökaluista saadaan myös lukujen kautta selville eri prosessien toimivuus. Tiettyjen palvelumallien kohdalla on myös mahdollista tehdä ristiinseurantaa eri raportointityökalujen välillä ja näin palvelupäällikkö pääsee tarkastelemaan syvällisemmin asiakkuutta.

Asiakastytyväisyys toimii mittarina asiakkuuksien nykytilan ja kehittymisen seurantaan. Asiakastytyväisyyskyselyn kautta saadaan tiedoksi NPS ja avoimet palautteet. NPS-luvun osalta vastaajat nostivat huomion, että NPS-luku kertoo vain yhden totuuden, johon vaikuttaa hyvin moni asia ja on kovin kapea kulma mittaamiseen. Vastaajat kokivat myös, että NPS-luku voi vääristää kokonaisuutta. Vastaajat sanoivat, että NPS-luvun rinnalle olisi hyvä saada jonkin toinen mittari.

Asiakkuudenhoidon järjestelmä eli CRM on käytössä asiakkuuden kehityksen seurannassa sekä nykytilan tarkastelussa. CRM:ään kirjataan vuosittain vuosittaiset suunnitelmat, tärkeimmät kehityskohteet ja vuoden kuluessa tehdään lisäyksiä, jos sellaisia tulee. Seurantaa tehdään järjestelmässä olevien tehtävien kautta. CRM:ään on tulossa uudistuksia niin, että jatkossa on selkeämmät tiedot, mitä palvelupäällikkö vie eteenpäin ja miten on tarkoitus edetä.

Myös kommunikointi niin asiakkaan kanssa kuin sisäisesti toimii työkaluna asiakkuuksien nykytilan ja kehittämisen seurantaan. Yksi vastaajista sanoi, että on tärkeää käydä sisäisesti keskustelua ja pohtia, mikä on asiakkaan tilanne. On mahdollista, että asiakkaan tilanteesta jäädään jälkeen, jos ei keskustella aktiivisesti.

Yksi vastaajista nosti huomion, että suoraa näkymää ei ole asiakkuuden nykytilaan ja kehittymiseen, eikä voi ollakaan, koska asiakkuuden nykytila ja kehitys koostuu monista eri näkökulmista.

Ryhmähaastattelussa kysyttiin, onko asiakkuuksien kehityksen pohjalla jonkinlainen prosessikaavio, jota palvelupäälliköt seuraavat. Tällä kysymyksellä haettiin tietoa siihen, onko asiakkuuden kehityksen pohjalla jonkinlainen järjestelmällinen tapa, jonka mukaan kaikki palvelupäälliköt toimivat. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että asiakkuuksien kehityksen pohjalla ei ole prosessikaaviota, jota seurataan. Vastaus tulos on esitetty kuvassa 17.





Kuva 17. Asiakkuuksien kehityksen pohjalla oleva prosessikaavio (n=5)

Yksilö- sekä ryhmähaastatteluissa kysyttiin, onko asiakkuuden kehitys jatkuvaa. Kysymys oli oleellinen tutkimuskysymyksen kannalta, jotta saatiin tietoa siihen, miten tällä hetkellä jatkuvuusajattelu toimii asiakkuuksien kehittämisessä. Alla olevassa kuvassa 18. on esitetty vastaajien antamat vastauksen määrällisesti.



Kuva 18. Yksilöhaastattelu: Asiakkuuden kehittämisen jatkuvuus (n=6)

Viisi vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkuuden kehittäminen on jatkuvaa. Yksi vastaajista pohti haastattelussa, että jatkuva kehittäminen on kaiken tekemisen pohja ja sitä pyritään tekemään, mutta tapahtuuko jatkuvaa kehitystä oikeasti ja edetäänkö sitä kohti, niin ei. Kyllä-vastanneiden vastaajien näkemyksiä oli, että asiakkuuden jatkuva kehittäminen on elinehto ja sitä tehdään koko

ajan. Ilman asiakkuuden jatkuvaa kehitystä ei olisi palvelupäällikön roolia. Asiakkailta tulee kehityspyyntöjä jatkuvasti ja kehittämistä ei voida pysäyttää.

Alla olevassa kuvassa 19. on esitelty ryhmähaastattelun vastaukset. Ryhmähaastattelun vastauksissa tuli eroavaisuus yksilöhaastatteluiden vastauksiin, koska tässä kaikki olivatkin samaa mieltä, että asiakkuuden kehittäminen on kyllä jatkuvaa.



Kuva 19. Ryhmähaastattelu: Asiakkuuden kehittämisen jatkuvuus (n=5)

Yksilöhaastattelussa kysyttiin, mitä asiakkuuksien kehityksessä tavoitellaan ja asetetaanko tavoitteita tietyin väliajoin. Asiakkuuksien kehityksen tavoitteissa nousivat teemat asiakaskeskeisyys, palveluiden tehostaminen ja jatkuva kehitys. Asiakaskeskeisyyteen liittyivät asiakaspysyvyys, asiakastytyväisyys ja kannattava liiketoiminta. Tavoitteita asetetaan vuosittain. Keskustelussa nousi esille, että tavoitteita aloitetaan mahdollisesti asettamaan useammin kuin kerran vuodessa.

Yksilö- sekä ryhmähaastatteluissa kysyttiin, miten asiakkuuksien kehitystä tulisi parantaa. Palvelupäälliköiltä haluttiin saada näkemyksiä, miten he kokevat yksilöinä ja ryhmänä, että asiakkuuksien kehitystä tulisi parantaa. Yksilöhaastatteluissa teemoina nousivat sisäinen asiakkuudenhallinta, sisäinen yhteistyö ja työtavat. Suurin osa vastauksista koski asiakkuuden hallintaa ja yhteistyötä. Asiakkuudenhallinnan osalta vastaajat nostivat vahvasti esille asiakkaan pääasiana. Asiakkaita ajatellen kaivattaisiin suunnitelmallisempaa tekemistä asiakastytyväisyyden parantamiseksi ja että nähtäisiin mihin suuntaan asiakkuutta halutaan viedä. Lisäksi suunnitelmallisuutta toivottiin myös asiakkuuteen liittyvään pohdintaan asiakasvastaavan kanssa. Asiakasajattelu tulisi saada mukaan teknologioihin, jotta tekemisessä muistetaan, että asiat tehdään sekä ajatellaan asiakkaita varten. Tavoitteiden asettamisessa toivottaisiin sitä, että tavoitteen asettaminen olisi asiakkaiden asiakkuuden tasolle. Palvelupäällikön työn onnistumisen mahdollistaminen työkalulla, jonka kautta

nähdään asiakkuuden kokonaistilanne mahdollisimman laajasti tulevaisuuteen katsoen ja varmistetaan, että kaikki asiat ovat hoidossa. Myös kehitysasioiden osalta toivottiin työkalua, jonka kautta olisi mahdollista nähdä olemassa olevat ja tulevat kehitetyt asiat, ominaisuudet ja palvelut, jotka voidaan viedä asiakkaalle hyödynnettäväksi.

Organisaation sisäisen yhteistyön osalta toivottiin, että tulevia kehitysasioita jalkautettaisiin paremmin ja kaikki sisäiset sidosryhmät sekä henkilöt saisivat riittävät tiedot uusien ominaisuuksien ja kehitysten eteenpäin viemiseksi. Sisäisiltä sidosryhmiltä kaivattaisiin lisää aktiivisuutta ja osallistumista asiakaskeskusteluihin. Toiveena oli myös kehityksen strategisten linjausten kirkastaminen operatiiviselle tasolle ja tulevaisuuden tavoitteiden kirkastaminen. Uusien asiakkuuksien kohdalla toivottiin parannusta siihen, että palvelupäälliköllä olisi tieto jo projektivaiheessa, mitä on myyty.

Kokonaisuuden kehittäminen hukkuu usein päivittäisen työn alle ja tähän kaivattaisiin parannusta, miten kokonaisuuden kehittäminen saataisiin otettua haltuun. Kehityssuuntien osalta toivottiin parannusta siihen, että suunnitellaan ja noudatetaan valittua sekä haluttua kehityssuuntaa.

Ryhmähaastattelussa kysyttiin, seurataanko B2B-asiakkaiden asiakaskokemusta ja onko B2B-asiakaskokemuksen seurannassa jonkinlainen ajanjakso esimerkiksi kvartaaleittain tai vuositasolla. Huomiona nostin vastaajille, että tässä yhteydessä B2B:llä tarkoitetaan yrityksen kaikkia B2B-asiakkaita toimialasta riippumatta ja B2C tarkoittaa kuluttaja-asiakkaita. Tutkimuskysymyksiä varten haluttiin saada tietoa siitä, onko asiakaskokemus osa asiakkuudenhallintaa tai asiakkuuden kehittämistä. Vastaajat kävivät yhdessä keskustelua siitä, että asiakastyytyvää seurataan kyselyn kautta ja asiakaskokemusta seurataan mahdollisesti eri avoimien palautteiden kautta johdettuna ja asiakkaan kanssa pidettävissä seurantapalavereissa, joka ei ole mitattava muoto. Seuranta tehdään kvartaaleittain palavereiden osalta ja avoimet palauteet saadaan kaksi kertaa vuodessa. Kummastakaan tavasta ei ollut aivan täyttä varmuutta, koska nämä muodot eivät ole mitattavia.

Ryhmähaastattelussa kysyttiin myös, onko B2B-asiakaskokemuksen seuranta osa asiakkuuden hoitomallia. Vastaajat kertoivat, että seurantapalaverit ovat osa asiakkuuden hoitomallia ja näin ollen, jos asiakaskokemusta mitataan siinä, niin se on osa asiakkuuden hoitomallia.

Viimeisenä kysymyksenä ryhmähaastattelussa kysyttiin, millä tällä hetkellä varmistetaan, että asiakkuuksien kehitys on jatkuvaa. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä, että vuosittain tehdyn asiakkuuden vuosi suunnitelman avulla varmistetaan, että asiakkuuden kehitys on jatkuvaa. Vuosisuunnitelmaa tehtäessä tarkastellaan asiakkuutta yhdessä asiakasvastaavan kanssa.

Tämän osion alussa mainittiin, että haastattelukysymyksistä kaikki kysymykset eivät tuottaneet tutkimuskysymyksiin olennaista tai tarpeeksi syvällistä tietoa, minkä takia osa kysymyksistä ei ole mukana tuloksissa.

Yksilöhaastattelussa kysyttiin, millä eri tavoilla tai mitä reittejä pitkin palvelupäälliköt saavat kehitykseen liittyviä pyyntöjä B2B-asiakkailta. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia, miten asiakkuuksia kehitetään tällä hetkellä palvelupäällikön työssä -kysymyksen kautta, joten olisi ollut toistoa tuoda vastaukset tuloksiin toisessa muodossa esitetyn kysymyksen kautta.

Yksilöhaastatteluissa kysyttiin myös, jos tavoitteita asetetaan niin ovatko ne yhtenäisiä vai vaihtelevatko ne esimerkiksi toimialoittain. Tämän kysymyksen vastaukset eivät tuottaneet sellaisenaan tarvittavaa tietoa.

Ryhmähaastattelussa kysytyjen kysymysten osalta useampi jätettiin pois tuloksista. Ryhmähaastattelussa kysyttiin, kenen kanssa palvelupäälliköt tekevät eniten töitä organisaation sisäisesti ja onko palvelupäälliköissä jonkinlainen jako vai tekevätkö kaikki samaa. Nämä kysymykset olisivat kaivanneet tulosten näkökulmasta tuekseen syventäviä lisäkysymyksiä, joilla olisi saatu enemmän yhteyttä asiakkuuden kehittämiseen tai kysymykset olisi ollut hyvä muotoilla toisin. Kumpikaan kysymyksistä ei antanut oleellista tietoa asiakkuuden kehittämiseen liittyen. Syventävät lisäkysymykset olisivat voineet olla esimerkiksi, kenen kanssa palvelupäälliköt tekevät eniten töitä organisaatiossa sisäisesti, kun kyse on asiakkuuden kehittämisestä ja onko palvelupäällikkötiimissä jonkinlainen jako työtehtävien osalta ja vaikuttaako tämä asiakkuuksien kehittämiseen.

Ryhmähaastattelussa kysyttiin, minkälaisia eri kehitystoimia organisaatiossa on ja tehdäänkö enemmän kehitystä, joka tulee asiakkaan pyynnöstä vai organisaation toimesta. Näihin molempiin kysymyksiin saatiin vastauksia, jotka tulivat esille myös kysymyksessä, miten asiakkuuksia kehitetään tällä hetkellä palvelupäällikön työssä.

Ryhmähaastattelun kysymyksien tuloksista jätettiin pois kysymys, kerrotteko mahdollisimman vapaasti omin sanoin miltä työkalut tuntuvat. Tämä kysymys oli niin sanottuna jatkokysymyksenä kysymykseen, miten seuraatte asiakkuuden kehitystä tällä hetkellä. Tämä kysymys ei tuottanut oleellista tietoa tutkimuskysymysten osalta ja useamman muun kysymyksen kautta saatiin vastauksia tähän kysymykseen.

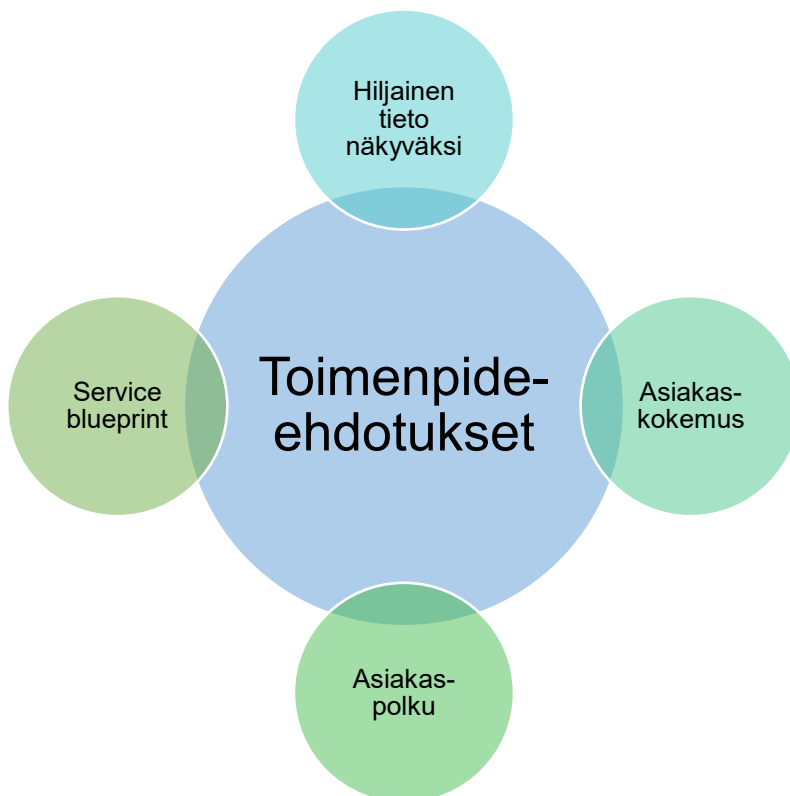
Ryhmähaastatteluissa kysyttiin, seurataanko asiakkuuden kehitystä asiakaskohtaisesti tai isompina kokonaisuuksina, kuten toimialoittain. Vastaajilta saatiin hyvin lyhyesti vastaus, että asiakkuuksittain. Tämä kysymys olisi tuottanut tutkimuskysymysten kannalta oleellisempaa tietoa, jos kysymys olisi muotoiltu toisin esimerkiksi, seurataanko asiakkuuden kehitystä asiakaskohtaisesti

tai isompina kokonaisuuksina, kuten toimialoittain ja koetaanko, onko tällä jaolla vaikutusta asiakkuuden kehittämiseen.

Viimeisenä tuloksista pois jätettynä ryhmähaastattelun kysymys 12, ”kertoisitko mahdollisimman vapaasti omin sanoin, miten asiakkuuksien kehitystarpeet tunnistetaan palvelupäällikön työssä.” Tämä kysymys jätettiin tuloksista pois, koska kysymykseen saatiin vastauksia yksilöhaastattelussa esitetyn ”minkälaisia työkaluja palvelupäälliköt käyttävät asiakkuuksien kehittämisessä” -kysymyksen kautta.

## 6.2 Toimenpide-ehdotukset

Asiakkuuksien kehitystä voi katsoa monesta eri näkökulmasta, kuten yritys X:n palvelupäälliköt toivatkin haastatteluissa ilmi. Haastatteluiden perusteella valitsin toimenpide-ehdotuksiksi seuraavat asiat: asiakaspolku, hiljainen tieto näkyväksi, asiakaskokemus ja service blueprint. Toimenpide-ehdotukset ovat esiteltynä kuvassa 20.



Kuva 20. Toimenpide-ehdotukset yritys X:lle

Valitsin asiakaspolun toimenpide-ehdotukseksi, koska yksilö- ja ryhmähaastatteluissa ei käynyt ilmi, että yrityksellä olisi asiakaspolkua luotuna yrityksen avainasiakkaista. Asiakaspolun avulla yritys pääsee kehittämään muun muassa yrityksen avainasiakkaiden asiakaskokemusta. Toiseksi toimenpide-ehdotukseksi valitsin asiakaskokemuksen mittaamisen, koska yksilö- ja

ryhmähaastatteluista selvisi, että tällä hetkellä asiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan, mutta ei ole konkreettista mittaria asiakaskokemuksen mittaamiseksi. Service Blueprintin valitsin toimenpideehdotukseksi, koska se olisi hyvä tuki asiakaspolkuun ja auttaisi palvelupäälliköitä näkemään paremman kokonaiskuvan asiakkuuksista. Neljänneksi toimenpideehdotukseksi valitsin hiljaisen tiedon tuomisen näkyväksi. Tämä valikoitui toimenpideehdotukseksi, koska yksilö- sekä ryhmähaastatteluissa palvelupäälliköt kertoivat sparraavansa toisiaan ja kokivat sen olevan heille mielekäästä. Palvelupäälliköillä on paljon erilaista tietoa, joka on arvokasta jakaa toisilleen, mutta tieto on suurimmaksi osaksi hiljaista tietoa.

Kaikki neljä toimenpideehdotusta nivoutuvat yhteen niin, että ne kaikki tukevat asiakkuuksien kehittämistä. Asiakaspolku antaa tiedon asiakkuuden polusta jo ennen kuin asiakkuus on yritys asiakkuus. Service Blueprint antaa kokonaisvaltaisen ja visuaalisen kuvan asiakkuudesta. Asiakaskokemuksen mittaaminen tuo palvelupäälliköille arvokasta tietoa siitä, miten asiakas kokee ja tuntee vuorovaikutuksen yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen mittaamisen avulla voidaan kehittää asiakkuuksia ja parantaa asiakkuuksien asiakaskokemusta. Hiljaisen tiedon jakaminen ja näkyväksi tuominen parantaa palvelupäälliköiden tiimityötä ja tiedon jakamisen avulla mahdollistetaan muun muassa hyvien käytäntöjen jalkauttaminen koko tiimille sekä voidaan tehostaa tiimin toimintaa, kun havaitaan työkäytäntöjä, jotka ovat aikaa vieviä tai eivät tuo haluttua tulosta.

Toimenpideehdotukset tullaan seuraavaksi käymään läpi aihealueittain niin teorian kuin sen pohjalta, miksi kyseinen toimenpideehdotus on annettu.

### **6.2.1 Asiakaspolku**

Ryhmähaastattelussa kysyttiin, onko asiakkuuksien kehityksen pohjalla jonkinlainen prosessikaavio, jota palvelupäälliköt seuraavat. Tähän saatiin vastauksena, että jonkinlainen prosessikaavio on mahdollisesti tehtynä vaiheeseen, kun myynti luovuttaa asiakkaan projektiin ja asiakkuuden projekti päättyy siirtyen niin sanotusti tuotantovaiheeseen. Haastatteluiden muiden kysymysten osalta ei noussut esille, että asiakkuuksille olisi olemassa asiakaspolkua, jonka avulla Yritys X seuraa asiakkaan asiakaskokemusta jo ennen ostoprosessia ja sen jälkeen.

Antti Tolonen kertoo blogikirjoituksessaan, että asiakaspolku on yksi tehokkaimmista tavoista parantaa asiakkaan asiakaskokemusta ja asiakaspolun takana on tavoite katsoa ja kehittää palvelua asiakkaan näkökulmasta (Tolonen 28.9.2023).

Asiakaspolku alkaa jo ennen ostoa ja jatkuu oston jälkeen. Asiakaspolkua voidaan kuvata vaiheiden ja tunteiden yhteenvetona ja vaiheet tulevat tilanteista, jolloin asiakas vuorovaikuttaa organisaation brändin kanssa (Meltwater 2022).

Asiakaspolku on tunnetumpi B2C asiakkaiden kohdalla, mutta Emmi Tervalan mukaan asiakaspolku on myös yhtä kriittinen B2B-asiakkaiden kohdalla. B2B-asiakkuuksien kohdalla käyttäytymistä ohjaa erilaiset motiivit ja rajoitukset kuin B2C-asiakkuuksien kohdalla ja näin ollen on erittäin tärkeää ja oleellista ymmärtää B2B-asiakkuuksien omanlaiset ominaisuudet, jotta on mahdollista ymmärtää ja optimoida heidän asiakaspolkunsaa. (Tervala 6.3.2017.)

Heini Nuutinen kertoo blogikirjoituksessaan viisi oleellisinta huomiota B2B-asiakaspolkuun liittyen. Oleellisimmat asiat ovat ottaa huomioon, että B2B-asiakkuuksissa ostoprosessi on hyvin paljon monivaiheisempi kuin B2C-asiakkuuksien kohdalla ja itse ostoprosessiin voi liittyä useampia henkilöitä. On erittäin tärkeä tunnistaa selvitysvaiheessa B2B-asiakkuuden henkilöiden erilaiset roolit ja niiden tarpeet, tavoitteet sekä kipukohtat, kun luodaan asiakaspolkua. Olennaista on myös ottaa huomioon, että kumppanit ja kumppaneiden tuottamat osat kuuluvat asiakaspolkuun. Nuutinen kertoo, että asiakaspolkua saadaan hyvin täydennettyä service blueprintin avulla, joka tuottaa tiedon taustaprosesseista, jota asiakaspolussa on. Kolmantena oleellisena asiana on ottaa käyttöön visualisointi ja tapoja on hyvin paljon erilaisia. Visualisointitapana voi olla esimerkiksi aikajana, taulukko tai matriisi tai kolmiulotteinen kuvaus. Visualisointi auttaa tekemään tuotoksen näkyväksi ja näin ollen selkeyttää asiakaskokemuksen kehittämistä. Visualisointia tehtäessä on hyvä huomioida, kuka kuvausta tulee käyttämään, jolloin visualisointi on hyvä tehdä sen mukaisesti käyttäjää helpottaen. Neljäntenä asiana on empatian löytäminen. Nuutinen sanoo, että mindset-muutos eli vapaasti suomennettu ajattelutapamuutos on yksi tärkeimmistä asioista, joita tulisi aloittaa organisaation sisällä, kun B2B-asiakaspolkua aloitetaan muodostamaan. (Nuutinen 20.12.2021.)

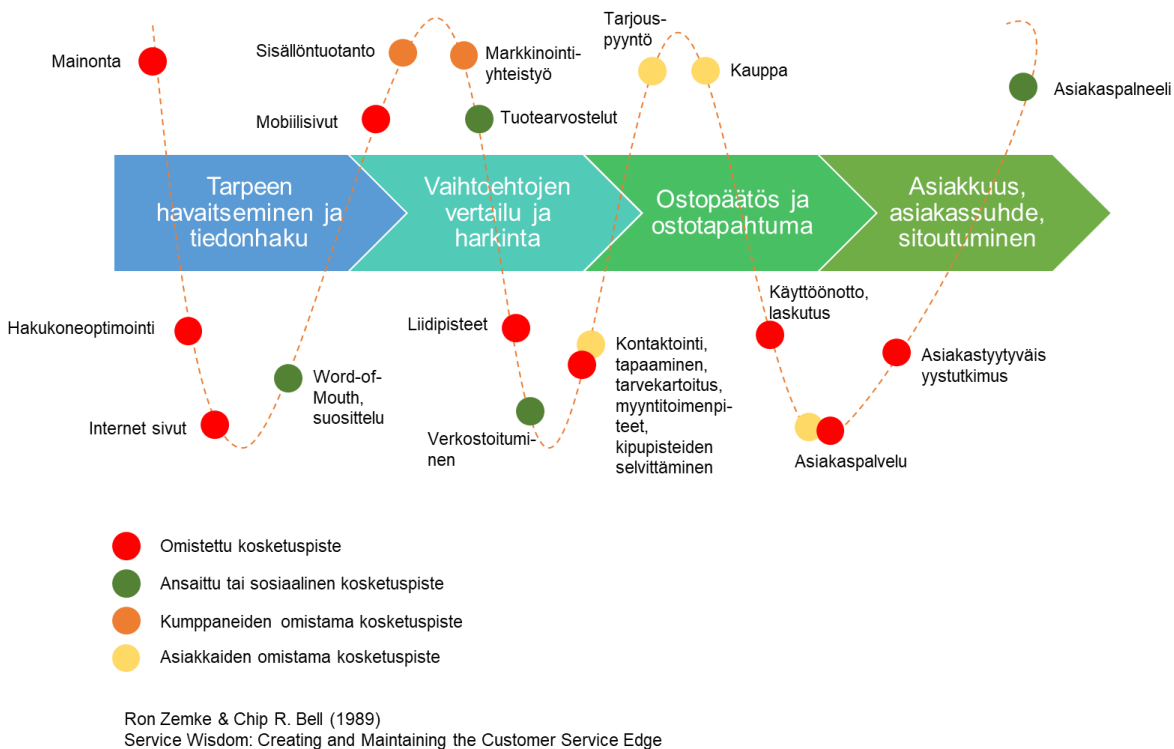
Asiakaspolun luomisen pohjalla on kyse asiakkaiden ymmärtämisestä ja näin ollen on tärkeää, että empatia on mukana, koska se antaa eväät asiakaslähtöiselle kehittämismallille ja palvelulliselle asenteelle. Organisaation avainhenkilöt on hyvä osallistaa asiakaspolun kartoitusvaiheeseen, koska tällä tavoin avainhenkilöt saavat tiedoksi suoraa palautetta asiakasrajapinnasta, joka hajottaa vuosien aikana muodostunutta organisaation näkökulmaa ja empatiaa tuottaa, kun tarkastellaan asiakkaiden kipukohtia ja pyritään ymmärtämään asiakkaan arkea. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä oleellisena asiana on ymmärtää, että B2B-asiakaspolkukuvaus ei selvitä ja ratkaise ongelmia vaan sen tehtävä on tuoda ongelma kohdat ja asiat nähtäville sekä koostaa ne yhteenvedoksi. Nuutinen nostaa, että seuraava tärkeä tehtävä on rakentaa kehityksen ympärille eri asioiden asiantuntijoista koostuva sprinttityöskentelyyn sitoutunut foorumi. (Nuutinen 20.12.2021.)

B2B-asiakkaiden ostoprosessi on hyvin paljon monivaiheisempi ja pidempi kuin B2C-asiakkaiden ostoprosessi (Nuutinen 2021; Tervala 2017). Columbia Road on tehnyt B2C-asiakkaita ajatellen asiakaspolkumallin kartoitusta varten. Emmi Tervala kertoo, että tämä malli on mahdollista ottaa käyttöön myös B2B-asiakkuuksien kohdalla muutama erityinen huomio huomioon ottaen.

Asiakaspolkumalli kartoitusta sisältää viisi eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa, kuka on organisaation asiakas. Asiakaspolkua varten tulee tunnistaa kaikki ostoprosessiin osallistuvat henkilöt, koska B2B-asiakkuudessa päätöksiä tekee useimmiten useampi henkilö ja asiakaskokemus perustuu B2B-asiakkuudessa useampiin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Ehdotuksena on ajatella asiakkaita erilaisten ostajapersoonien portfoliona. Tässä ensimmäisessä vaiheessa tulee määrittää selkeästi kaikki ostoprosessiin osallistuvat henkilöt ja heidän tarpeensa, odotuksensa sekä suhteellinen merkitys, koska jokaisella ei ole vaikutusta ostopäätökseen asiakaspolun kaikissa vaiheissa. Toisena vaiheena on asiakkuuden tavoitteen ymmärtäminen, koska tämä auttaa ymmärtämään asiakkuuden tekemää omaa työtä sekä heidän arvojansa. B2B-asiakkuuksien kohdalla ostajat pyrkivät yleensä saavuttamaan tietynlaisia liiketoiminta etuja ja heidän ostopäätöksensä pohjautuvat tehokkuuteen, asiantuntemukseen, rationaalisuuteen ja logiikkaan. Tunteita ei pidä unohtaa, koska kaikki asiakkaat ovat ihmisiä, jotka tuntevat ja B2B-asiakkuudet haluava tuntea olonsa luotettaviksi ja olla luottavaisia tekemistään päätöksistä. Kolmantena tulee selvittää B2B-asiakkaan polun eri vaiheet. Ostoprosessit ovat yleensä muodollisia ja ostot ovat sidottuna budjettiin. Erona B2C-asiakkaiden ostopolkuun on, että B2B-asiakkuuksien kohdalla ostoprosessiin kuuluu esimerkiksi sopimusneuvottelut. Asiakaspolun kartoituksen voi tehdä niin, että kartoittaa ensin niin sanotun vakiomatkan ja tämän jälkeen lisää erikoistaitoja vaativille asiakkaille. Neljäntenä on kosketuspisteiden kartoittaminen. Kosketuspisteillä tarkoitetaan vuorovaikutustilanteita kuten kokoukset, projektien aloitukset, myyntitapaamiset ja puhelut. Viimeisenä vaiheena on kartoittaa organisaation tavoitteet ja ne tulisivat olla polun jokaisessa vaiheessa. Tervalan mukaan organisaation omat tavoitteet on tärkeä kartoittaa, vaikka asiakaspolku pohjautuu aina asiakkaan näkemykseen. Huomiona, että tavoitteiden tulisi perustua asiakaskokemusstrategiaan. (Tervala 6.3.2017.)

Rasa ja Orpana ovat esittäneet 10.2.2020 blogikirjoituksessaan kuvaksi muodostetun esimerkin asiakaspolusta kosketuspisteineen. Kuva on alun perin Rasan tuottama omaan opinnäytetyöhönsä. Alla mukailtu kuva asiakaspolusta.





Kuva 21. Asiakaspolku esimerkki (mukailtu Rasa & Orpana 10.6.2020)

Kuvassa 21 on kuvattu asiakkuuden elinkaaren aikana tapahtunut asiakaspolku eli miten asiakkaan matka etenee asiakkuuden aikana organisaatiossa. Kuvatussa asiakaspolussa ei oteta kantaa siihen, onko kyse B2C- vai B2B-asiakkaasta. (Rasa & Orpana 10.6.2020)

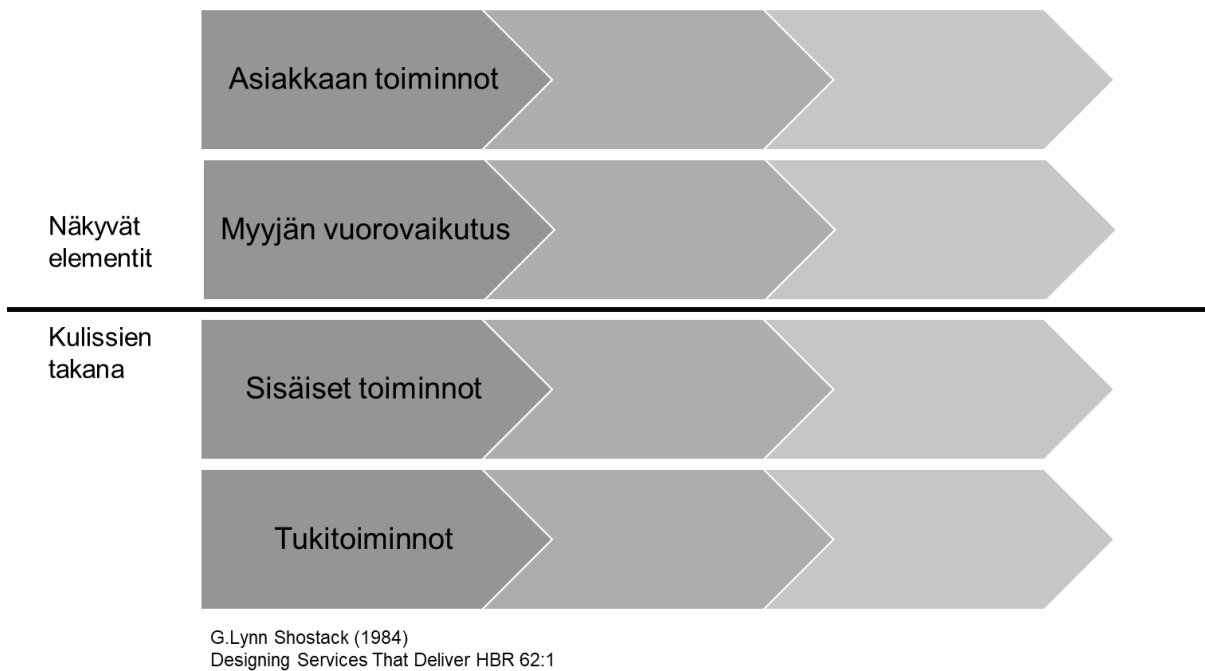
Asiakkuuden kehittämistä voitaisiin kehittää Yritys X:ssä ja varmistaa samalla asiakaspysyvyyttä sekä tuottaa laadukasta palvelua, jos asiakkuuksille rakennettaisiin asiakaspolku. Asiakaspolun avulla olisi myös mahdollista parantaa asiakaskokemusta. Haastatteluissa vastaajat nostivat esille useamman kysymyksen kohdalla asiakaslähtöisen ajattelutavan. Näkisin, että palvelupäälliköissä olisi erittäin vahva motivaatio sekä asiantuntijuus aloittaa syventymään asiakkuuksiin ja asiakaspolun rakentaminen voisi olla heille mieleistä. Palvelupäälliköt tekevät paljon töitä projektien parissa ja heillä on vahva asiantuntijuus Yritys X:n avainasiakkaista, joten olisi hyvin luonnollista heille olla mukana asiakaspolun rakentamisessa. "Miten asiakkuuksien kehitystä tulisi mielestäni parantaa" -haastattelukysymyksessä nousi kommentti siitä, että organisaation sisäiset sidoryhmät voisivat olla vahvemmin mukana asiakaspalaverissa. Näkisin, että asiakaspolun luominen ja oleellisten sisäisten sidoryhmien asiakaspolku projektissa mukana oleminen voisi madaltaa kynnystä asiakaspalaveriin osallistumisessa, motivoida avainhenkilö olemaan osa asiakkuuden kehittämistä ja kasvattaa asiakasymmärrystä.

## 6.2.2 Service blueprint

Asiakaspolun osalta luvussa 6.2.1 kerrottiin, että ryhmähaastattelussa kysyttiin, onko asiakkuuksien kehityksen pohjalla jonkinlainen prosessikaavio, jota palvelupääalliköt seuraavat. Tähän saatiin vastauksena, että jonkinlainen prosessikaavio on mahdollisesti tehtynä vaiheeseen, kun myynti luovuttaa asiakkaan projektiin ja asiakkuuden projekti päättyy siirtyen niin sanotusti tuotantovaiheeseen. Haastatteluiden muiden kysymysten osalta ei noussut esille, että asiakkuuksille olisi olemassa asiakaspolkua eikä service blueprint mallia, jonka avulla yritys X seuraa asiakkaan asiakaskokemusta jo ennen ostoprosessia ja sen jälkeen.

Service blueprint on toiminnallinen työkalu, jonka tarkoituksena on visualisoida palvelun osatekijät tarpeeksi tarkasti palvelun analysoimiseksi, toteuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Tämä työkalu asettaa asiakkaan toiminnot keskiöön, keskittyy asiakaskokemukseen ja näyttää, miten toiminta tuottaa kokemuksen asiakkaalle. Service blueprint muodostaa isomman kokonaisuuden ja luo yhteisöllisen tilan, jossa esimerkiksi kehitys, suunnittelu ja etulinjan asiakaspalvelu voidaan määrittää sen mukaan, miten heidän vastuullansa olevat asiat yhdistyvät ja rakentavat isomman kokonaisuuden. Service blueprint nostaa esille sisäiset riippuvuudet organisaatiossa ja luo pohjan, jolla voidaan tehdä suunnittelua, pilotointia, uudelleen keksimistä sekä luoda kokemusta. Tämän avulla on myös mahdollista, että esimerkiksi suunniteltua asiakaskokemusta voidaan ylläpitää. (Remis 2016, 12.)

Suomen metsäkeskus on toteuttanut yhteistyössä Ruotsin maatalousyliopiston (SLU), Skogstyrelsenin ja Helsingin yliopisto Ruralia-instituutin kanssa Enemmän metsä -hankkeen. Hankkeessa he ovat luoneet erilaisia opaskirjoja, joista yksi koskee muun muassa palvelumuotoilua service blueprintingin näkökulmasta. Opaskirjassa on kuvattu service blueprintin malli kuvan 22 mukaisesti.



Kuva 22. Service blueprint malli (mukaillen Katajamäki 2021, 6)

Enemmän alkuperäistä service blueprint prosessikaaviota vastaavan listan on tehnyt Mervi Rauhala ja Jani Turku. Ensimmäisenä on fyysiset asiat ja tilat, jonka kanssa asiakkaat, palvelun käyttäjät ja palvelun tekijät ovat tekemisissä. Toisena on asiakkaan toiminta, joka tarkoittaa sitä mitä asiakkaat tekevät palvelukokemuksen aikana. Kolmantena on Front Stage, jolla tarkoitetaan minkä kanssa asiakkaat ovat tekemisissä ja mitä he näkevät. Neljäntenä on Back Stage, jolla tarkoitetaan asioita, joita asiakkaat eivät näe, mutta ne mahdollistavat palvelun. Nämä ovat kaikki muut henkilöstön toiminnot, valmistelut tai vastuut. Viimeisenä on tukiprosessit, jolla tarkoitetaan sisäisiä sekä ulkoisia aktiviteetteja. Nämä tukevat palvelun henkilöstöä tuottamaan palvelua. (Rauhala & Turku 12.2.2021.)

Service blueprint prosessikaaviossa on määriteltynä näkyvät elementit, jotka koostuvat asiakkaan matkasta tai vaiheista, asiakkaan toiminnoista ja myyjän vuorovaikutuksesta. Kulissien takana olevat elementit ovat sisäiset toiminnot ja tukitoiminnot. Näkyvillä elementeillä tarkoitetaan asiakkaalle näkyviä elementtejä ja kulissien takana olevat elementit eivät näy asiakkaalle. Katajamäki kirjoittaa, että service blueprint on prosessikaavio ja palvelun detaljitasolle menevä malli, jonka kautta nähdään, että palveluprosessissa on useita asioita, jotka ovat puolin ja toisin näkymättömiä palveluntarjoajalle ja asiakkaalle. (Katajamäki 2021, 6.)

Service blueprint soveltuu olemassa olevan palvelun tai asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen kehittämiseen, konseptointityöhön, palvelukehityksen alkuvaiheeseen alustavan

palveluidean hahmottamiseksi ja organisaation palvelun vertaamiseen kilpailijoiden vastaavaan palveluun niin, että tutkitaan kehitettävän palvelun esimerkiksi virhetilanteita (Rauhala & Turku 12.2.2021).

Näkisin, että service blueprint olisi yritys X:lle hyödyllinen asiakkuuden kehittämisen väline, koska service blueprintingin avulla olisi mahdollista hahmottaa erilaisia palveluprosesseja ja löytää mahdolliset haasteet. Asiakaskokemusta ja asiakkuuden kehittämistä pystytään tekemään, kun mahdolliset haasteet on tunnistettu ja tämä on yksi väline siihen. Lisäksi tämä voisi mahdollistaa asiakaspysyvyyttä ja laadun kehittymistä, kun service blueprint -prosessin avulla parannetaan asiakkaiden asiakaskokemusta ja palvelukokemusta. Yksilö- sekä ryhmähaastatteluissa nousi useamman kerran esille se, että palvelupäälliköt toivoisivat jonkinlaisen työkalun, jolla olisi mahdollista nähdä asiakkuuden kokonaiskuva paremmin. Service blueprintin avulla palvelupäälliköillä olisi mahdollisuus nähdä asiakkuudesta parempi kokonaiskuva ja tämä toisi myös hyvän lisän sisäisiin keskusteluihin organisaation eri sidosryhmien kanssa. Samalla service blueprint olisi hyvä lisä asiakaspalvelun kanssa luomaan kokonaiskuvaa asiakkuudesta yksityiskohtineen tai oikeastaan asiakaspolku onkin osa service blueprintiä.

### **6.2.3 Hiljainen tieto näkyväksi**

Yksilö- ja ryhmähaastatteluissa palvelupäälliköt kertoivat käyvänsä keskusteluita toistensa kanssa ja sparraavansa toisiaan. Sparraustilanteissa voi olla kyse siitä, että kahdella palvelupäälliköllä on samalla toimialalla toimivia asiakkuuksia tai asiakkuuksissa on jotain samankaltaista ja palvelupäälliköt haluavat vaihtaa tietoa toistensa kanssa esimerkiksi pulman ratkaisemiseksi.

Organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä on paljon hiljaista tietoa esimerkiksi yrityksen asiakkaista ja toimintatavoista. Tiina Komi kirjoittaa, että meillä kaikilla on hiljaista tietoa ja emme aina välttämättä edes huomaa tai tiedä, kuinka paljon meillä itsellämme on sitä. Hiljainen tieto on usein vain kyseisen henkilön tiedossa ja, jos organisaatiossa työskentelevät henkilöt siirtyvät organisaatiosta pois tai ovat pidemmän aikaa poissa, niin hiljainen tieto lähtee ulos organisaatiosta heidän mukanaan. Komi kirjoittaa artikkelissaan, että hiljainen tieto kertyy meille kokemusten kautta ja hiljainen tieto pitää sisällään esimerkiksi näkemyksiä, intuitioita ja käsityksiä. (Komi 17.2.2023.)

Asiantuntijoiden hiljaisesta tiedosta on vain pieni osa dokumentoituna, mutta nämä dokumentit eivät yleensä ole järjestelmällisesti koottuna niitä tarvitsevien henkilöiden käytettäväksi ja nähtäväksi, vaan ne ovat asiantuntijoiden omissa työasemissa muiden ulottumattomissa. Tuotteistetulle toiminnalle on tyypillistä dokumentointi ja yhteneväisyys, mutta tämä useimmiten loistaa poissaololaan asiantuntijatyössä. Hiljainen tieto on kuitenkin aina läsnä jokaisessa palaverissa ja kohtaamisessa esimerkiksi asiakkaiden kanssa. Hiljainen tieto pitää saada mukaan prosessien kuvauksiin,

jotta prosessit saadaan kuvattua mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Toiminnan kehittäminen perustuu yhä enemmän ja enemmän tietoon. (Salmela, 1–2.)

Hiljainen tieto on organisaatiolle yhtä tarpeellinen kuin näkyvä tieto. Erona hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä on se, että näkyvä tieto on dataa tallennettuna ja sitä voidaan jakaa organisaatioissa. Hiljainen tieto on ei ole nähtävillä vaan se on ihmisen omassa kehossaan, ihmisen päässä. Ihmiselle kertynyt hiljainen tieto tulee kokemuksista sekä oppimisesta elämän aikana ja vaikuttaa tekemiimme päätöksiin ja näkemyksiimme. Se on syvästi kiinni ihmisen tunteissa. Paras mahdollinen johtaminen sisältää niin hiljaista kuin näkyvää tietoa. Hiljainen tieto tuo näkyvään tietoon uusia ulottuvuuksia ja näkökulmia. (Listenmaa 2023, 25–27.)

Kiviranta on esitellyt kirjassaan tiedolla johtamisen mallin ja lisäksi hän on muuttanut mallia niin, että tiedolla johtamisen mallista on tullut hiljaisen tiedon johtamisen malli. Lisäyksenä alkuperäiseen malliin on se, että prosessiin on lisätty uutena vaiheena tunnistaminen sekä tunnustaminen ja socialisaatio on siirretty eri tasolle. Kiviranta kertoo, että hiljaisen johtamisen mallissa socialisaatio on koko prosessiin vaikuttava tekijä. Alkuperäiseen malliin tehtyjä muita muutoksia on käsitteiden ja mallien yhdistäminen sekä uudelleen nimeäminen näkyväksi toteuttamiseksi. Jakaminen on ollut alkuperäisessä tiedolla johtamisen mallissa socialisaation sisällä ja Kivirannan muodostamassa uudessa mallissa se on oma kokonaisuutensa. Sisäistäminen ja tiedon toiminnaksi muuttaminen on osa uutta sekä alkuperäistä mallia. Kivirannan muodostaman hiljaisen tiedon johtamisen malli on esiteltyä kuvassa 23.



Kuva 23. Hiljaisen tiedon prosessi (mukaillen Kiviranta 2010, 173)

Olemassa oleva hiljainen tieto tulee tunnustaa ja tunnistaa, jotta tiedetään, missä tällä hetkellä ollaan ja, mihin suuntaan kehityksen tulisi edetä. Näkökulmat ovat yksilön ja organisaation näkökulma. Tunnistamisen lisäksi on oleellista antaa hiljaiselle tiedolle arvoa ja tunnustusta. Ilman tunnustusta ja arvostusta hiljaisen tiedon jakaminen toisille, kehittäminen ja hyödyntäminen organisaatiossa jäävät toissijaiseksi. Arvotus auttaa siinä, että saadaan esille oleellisia ja tärkeitä asioita, joihin laitetaan panostusta ja kehitetään. (Kiviranta 2010, 172–177.)

Näkyväksi tekemisessä on kaksi puolta. Katseet ovat aina yksilötasoisessa tarkastelussa, mutta samaista asiaa katsotaan kuitenkin myös eri mallien ja järjestelmien kokoamisen kannalta. Olenaista on, että tieto saadaan dokumentoitua ja sen jälkeen sellaiseen muotoon, että yksittäinen henkilö voi sitä hyödyntää. Hiljainen tieto voidaan tehdä näkyväksi eri menetelmillä, joita ovat yksilötyöskentely, parityöskentely, pienryhmätyöskentely, ryhmä- tai paridokumentaatio, jakaminen, kyselytekniikka ja vertaustekniikka. Dokumentointikeinona voi olla kuvallinen dokumentaatio, joita ovat esimerkiksi kartat, videot, kaavat ja valokuvat. Dokumentaatiot tekstimuodossa voivat olla lyhyitä tai pitkiä ja muodollisempaa tai vapaampaa. Hiljaiset tiedot ovat erityyppisiä ja on valittava sellainen dokumentointikeino, joka on hyvä kyseiselle tiedolle dokumentoinnissa. (Kiviranta 2010, 178–187.)

Jakamisessa ja siirtämisessä on oleellista, että sitä ohjataan systemaattisesti sekä tavoitteellisesti. Ihmisten välinen vuorovaikutus on erityisen isossa roolissa, kun hiljaista tietoa jaetaan ja siirretään. Paras vaihtoehto on, että kaksi tai useampi henkilö käyvät läpi yhteistyössä tunnistettuja ja dokumentoituja osaamisen osa-alueita läpi. Hedelmällisintä tuloksen kannalta on, jos hiljaisen tiedon omaava henkilö ja vähemmän kokeneempi henkilö kokee motivaatiota olla osana prosessia. Osaamisen siirrossa voi hyödyntää esimerkiksi parityöskentelyn muotoja tai mentorointia. Kiviranta on taulukoinut jakamisen keinovalikoiman niin, että se voi olla yksilölähtöinen, parityöskentely tai pienryhmätyöskentelyyn pohjautuvat työtapa. Vaikuttava tekijä on se, että kuinka monta osallistujaa on eri vaiheissa mukana. Yksilähtöisiä keinoja ovat muun muassa lukeminen, kirjoittaminen, toisen työhön tutustuminen, sijaisuuden hoitaminen ja tehtävä tai henkilökierto. Tässä toimii vetävänä voimana yksilön halu oppia uutta laajentamalla omaa osaamistaan. Paripohjaisia keinoja ovat muun muassa vapaamuotoinen työparityö, työhön opastus, perehdyttäminen, mestari-kisällimalli ja mentorointi. Kivirannan mukaan, kun hiljaista tietoa halutaan jakaa yhteistyössä toisen henkilön kanssa, niin se on keinoista tehokkain ja hyödyllisin. On hyvä ajatella alkuperäistä tavoitetta hiljaisen tiedon ja hiljaisen tiedon jakamisen suhteen, kun valitaan keinoa, joka on paripohjainen. Tämä johtuu siitä, että keinoja on monia ja jakamiskeinoksi on hyvä valita sellainen keino, joka edistää alkuperäistä tavoitetta. Ryhmäkeskeiset keinot ovat muun muassa tiimityöskentely, työn kehittämisen, opintopiirit, projektiryhmät/kokoukset, valmennusryhmät ja työnohjaus ryhmissä. (Kiviranta 2010, 188–196.)

Hiljaisen tiedon sisäistäminen on viimeinen vaihe, jossa tarkoituksena on saada liitettyä ja vakiinnutettua parhaimmat toimintatavat ja opit omaan työhön. Keinoja, joilla voidaan tehostaa opittujen tietojen ja taitojen sisäistämistä. Jakamisessa ja siirtämisessä käytettyjä keinoja voidaan käyttää hiljaisen tiedon sisäistämisessä. Yksilölähtöiset keinot, joita voidaan käyttää ovat toisen työhön tutustuminen, sijaisuuden hoitaminen ja tehtäväkierto tai henkilökierto. Paripohjaiset keinot eivät ole suoraan tekemistä, vaan asioita käydään läpi enemmän keskustelun kautta ja näin ollen nämä eivät ole parhaimpia sisäistämisen tapoja. Jos joitain keinoja halutaan käyttää pari- ja ryhmäpohjaisista keinoista niin ne ovat työparina työskentely ja työn sisällöllistä tai menetelmällistä kehittämistä sekä projektiryhmään osallistumista. Hiljaisen tiedon sisäistämisessä voi käyttää ryhmätyyppisiä kehittämisen tapoja, joita ovat esimerkiksi työtapojen kehittäminen yhteistyössä kokeneemman työ-kaverin kanssa tai projektit voivat antaa hyvän pohjan ja tuen uusien tietojen ja taitojen testaamiseen ja soveltamiseen. Hiljaisen tiedon sisäistämisen vaiheessa on erittäin tehokasta sisäistää konkreettisesti töitä tehdessä ja taitoja harjoittelemalla. (Kiviranta 2010, 188–196.)

Myös Laura Suoreijus nostaa blogikirjoituksessaan tietojohtamisen perustyökalun SECI-mallin, jonka pohjalta Kiviranta oli muodostanut hiljaisen tiedon johtamisen mallin. SECI-malli on Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin vuonna 1995 luoma malli (Gordon 24.8.2023).

Yritys X:n palvelupäälliköt nostivat niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluissa esille, että ainakin osa heistä sparraa eli neuvoo toisiaan päivittäisen työn lomassa ja he kokivat tämän mielekkääksi, kun he pääsevät vaihtamaan ajatuksia toistensa kanssa ja saamaan näkökulmia kollegoilta. Usein sparrauskeskustelut tapahtuivat niiden palvelupäälliköiden välillä, joiden asiakkaat olivat samalta toimialalta tai asiakkuuksilla on yhteneväisyyksiä. Hiljaisen tiedon siirtymistä tapahtuu jo tälläkin hetkellä tietyissä määrin henkilöltä toisella juuri näiden sparrauskeskusteluiden yhteydessä, mutta tieto ei tallennu tässä tapauksessa kaikkien saataviksi vaan siirtyy toisen henkilön päähän. Keskustelut ovat myös spontaaneja ja luonnollisia siltä osin, että keskustelua ei aloiteta sen pohjalta, että kyseessä olisi tavoitteellinen ja suunnitelmallinen hiljaisen tiedon siirtäminen vaan puhtaasti pohditaan yhdessä ja haetaan mahdollisesti neuvoa. Näkisin, että yritys X:n palvelupäälliköitiimi ja koko organisaatio saisi suurta hyötyä ja kilpailuetua siitä, että hiljaista tietoa aloitettaisiin dokumentoimaan ja siirtämään henkilöltä toiselle. Asiakkuuksien kehittämisen näkökulmasta uskoisin, että asiakkuuksien hoitoa saataisiin tehostettua, kun palvelupäälliköt pääsisivät siirtämään omia hyväksi todettuja asiakkuuden hoidon tapoja ja käytäntöjä toisilleen. Palvelupäälliköt tekevät jo tällä hetkellä osittain tiedon siirtämistä ilman dokumentointia. Jos Kivirannan malli otettaisiin käyttöön toteuttamalla muut osa-alueet suunnitelmallisesta ja tavoitteellisesti, niin uskoisin sen helpottavan palvelupäälliköiden työtä ja vievän asiakkuuden hoitoa uudelle tasolle. Tämä tulisi uusi tapa tulisi myös näkymään positiivisesti asiakkaiden asiakaskokemuksessa, kun hyväksi todettuja toimintatapoja ja työkaluja monistettaisiin myös muille käyttöön.

#### **6.2.4 Asiakaskokemus**

Yksilö- ja ryhmähaastatteluissa palvelupäälliköt kertoivat, että avainasiakkaiden tyytyväisyyttä mitataan NPS asiakastyytyväisyyskyselyllä, jonka yhteydessä avainasiakkaalla on mahdollisuus antaa avointa palautetta. Asiakaskokemusta palvelupäälliköt seuraavat ja tutkivat asiakaspalaverien kautta, mutta asiakaskokemuksen mittaria ei ole tällä hetkellä käytössä.

Organisaation yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä on asiakaskokemus ja se on merkittävä tekijä menestykselle. Asiakaskokemus sisältää asiakkaan näkökulmasta kaikki kohtaamispisteet organisaation kanssa. Kohtaamispisteet alkavat markkinoinnista ja myynnistä edeten aina asiakaspalveluun ja jälkimarkkinointiin.

Pennanen Elina kirjoittaa Kauppalehden artikkelissa, että NPS eli Net Promoter Score on hyvin yleinen tapa yrityksille mitata asiakaskokemusta ja asiakaspalvelua, mutta se ei kuitenkaan anna tietoa siitä, mitä asiakas on kokenut saamastaan palvelusta. Pelkästään NPS-lukua katsomalla ei saada tietoa siitä, onnistuttiinko palvelussa niin kuin asiakas odotti. CES on mittarina sellainen, joka tuottaa tiedon palvelun helppoudesta ja on toinen NPS:n lisäksi yleinen mittari varsinkin asiakaspalvelussa. Tässä mittarissa kysymyksenä on, kuinka helppoa asiakkaalle oli saada asia



hoidettua. Vaikka tämä mittari antaa tiedon asioinnin helppoudesta ei se kuitenkaan riitä ainoaksi asiakaskokemuksen mittariksi. CSAT eli Customer Satisfaction on asiakastyytyväisyysmittari antaa tiedon siitä, miten tyytyväinen asiakas oli saamaansa palveluun sen jälkeen, kun jokin tietty kohtaaminen tapahtui. Tämä asiakastyytyväisyyden mittari on käytettävissä, kun halutaan esimerkiksi selvittää, miten asiakkaat kokevat, että yrityksen palvelut täyttävät asiakkaan odotuksen lyhyellä aikavälillä. Mittari ei kuitenkaan välttämättä korreloi asiakaspysyvyyteen. Olennaista asiakaskokemuksen mittaamisessa on, että tuloksia on mahdollista käyttää arjessa ja mittareita osataan käyttää. Todellisiin kehityskohteisiin päästään kiinni, jos mittarit ja mittareiden tuottamat tiedot pystytään yhdistämään asiakaspalvelujärjestelmiin, josta löytyy asiakkaan asiointihistoria ja jokainen heikko palaute tuottaa välittömästi ilmoituksen. Tällöin on isompi tietopankki, kun mittarit ja asiakkaan tietoihin liittyvät järjestelmät voidaan yhdistää keskenään. Kun lisätään vielä asiakaspolku niin asiakasta ja asiakkaan tunteita on mahdollista ymmärtää kokonaisvaltaisemmin. (Pennanen 20.9.2018.)

Kari Korkiakoski kertoo 2023, että asiakaspolkujen sisäistäminen ja ymmärtäminen sekä olennaisien kohtaamisten tunnistaminen on oleellinen aloituspiste ennen asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelua.

Yritysassiakkaiden kanssa tehtävässä yhteistyössä on myös tunnistettavissa avainhetkiä, joiden onnistumista kannattaa mitata. Nämä kohtaamispisteet voivat liittyä asiakastapaamisiin tai esimerkiksi projektien vaiheisiin. Kuten edellisessä kohdassa kirjoitin, asiakkaan näkökulmasta myyjän tapaaminen ei välttämättä kuulu tähän ryhmään, vaikka yritys itse näin haluaisi mitata myyjän toiminnan onnistumista.

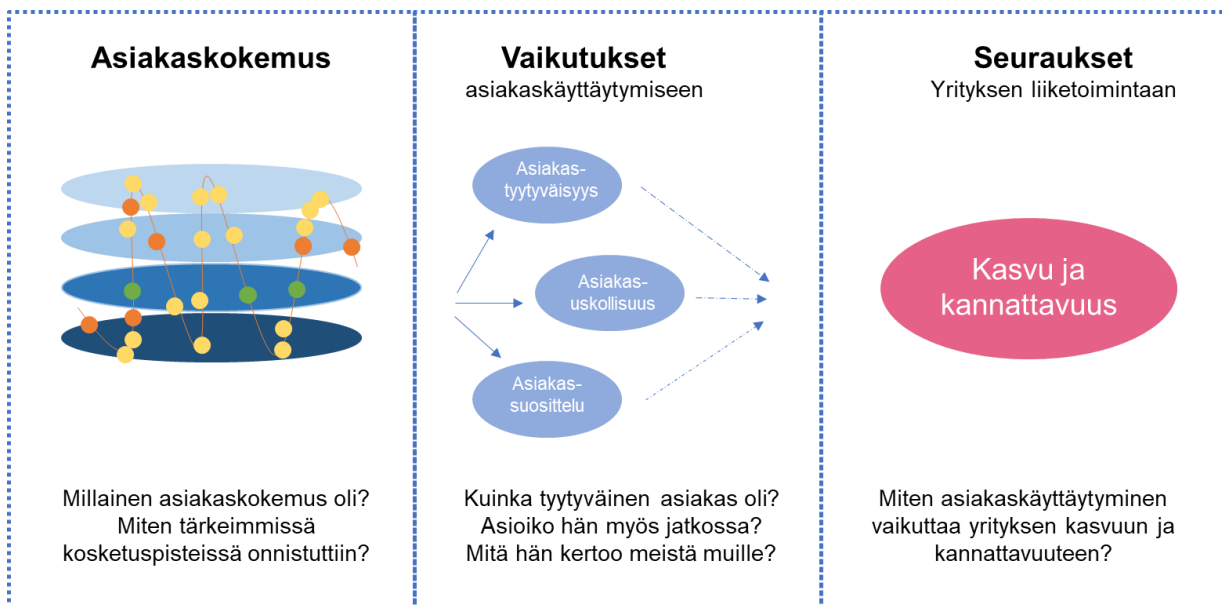
Asiakaskokemuksen toteuttamisessa tulee olla tarvittava rakenne. Rakenne sekä strategia tarvitsevat vierelleen operatiivisen toteuttamisen työkaluja. Näiden operatiivisten työkalujen tarkoitus on auttaa asiakaskokemuksen päivittäisessä johtamisessa ja myös asiakaskokemuksen jatkuvassa kehittämisessä.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 312–314) ovat koostaneet operatiivisen toteuttamisen työkaluista seuraavanlaisen listauksen:

- Asiakaskokemuspolkukartoitus (customer journey map)
- Asiakaspolun vaiheistus
- Design-ajattelu
- Blueprinting-menetelmät
- Asiakaskokemuksen GAP-analyysi
- CIT-menetelmä (Critical Incident Laddering Technique)
- SILT-menetelmä (Sequential Incident Laddering Technique)

Asiakaspolkukartoitus perustuu asiakkaan näkökulmaan ja antaa tiedon asiakaspolun aikana koetuista eri kosketuspisteistä. Asiakkaan polun vaiheistus toimii niin, että jaottelee asiakaspolun eri vaiheisiin ja auttaa antamaan ymmärryksen asiakkaan maailmasta, kun asiakas tekee matkaansa asiakaspolun eri kohdissa. Design-ajattelun tehtävä on alleviivata yhteensovittamista käyttäjälähtöisen suunnittelun ja organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden näkökulmasta. Blueprinting-menetelmien tehtävä on antaa kuva siitä, miten asiakaskokemus rakentuu, kun asiakas ja organisaatio vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Blueprinting-menetelmät täydentävät asiakaspolkukartoitusta. Asiakaskokemuksen GAP-analyysi antaa organisaatiolle tiedoksi syitä, miksi asiakaskokemus ei ole vastannut asiakkaan odotuksia. CIT-menetelmien tehtävä on auttaa antamaan kuva siitä, mitkä asiat ovat asiakkaan omasta mielestä erittäin tärkeitä asiakaskokemuksessa. Lisäksi CIT-menetelmät auttavat myös priorisoinnissa. SILT-menetelmien tehtävä on auttaa tunnistamaan eri vaiheita ja kohtia, joista asiakaskokemus muodostuu ja millaiset asiat jäävät asiakkaille näistä vaiheista mieleen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 312–314.)

Myös Puustinen ja Saarijärvi ovat nostaneet kirjassaan esille sen, että asiakaskokemuksen mittaaminen on haastavaa. Kaksi syytä tähän ovat organisaatioiden eri tavoitteet asiakaskokemuksen suhteen ja mittareista tulisi saada tarpeeksi tietoa asiakaskokemuksen johtamista varten. Tällä tarkoitetaan, että asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi mitata sekä syy- että seuraustason asioita.



Kuva 24. Kolme tasoa asiakaskokemuksen mittaamiseen (mukailien Puustinen & Saarijärvi 2020, 254)

Asiakaskokemuksen kohdalla voidaan tehdä helposti vääriä johtopäätöksiä, jos syy- ja seuraustason mittarit sekoittuvat toistensa kanssa. Tärkeätä on siis erottaa nämä mittarit toisistaan ja ymmärtää, mitä tietoa mittarit tuottavat, jotta voidaan tehdä oikeita johtopäätöksiä.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on nämä kuvassa 24 esitetyt kolme tasoa, jotka ovat olennaisia myös B2B-asiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamisessa. B2B-asiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamisessa on haasteita esimerkiksi sen takia, että voi olla hyvin vaikea tunnistaa juuri sitä tiettyä henkilöä, joka lopulta on se määrittävä henkilö siinä, kuinka onnistunut asiakaskokemus on. B2B-asiakaskokemuksen mittaamisessa on olennaista alleviivata merkitystä, millainen on yrityksen mitattava vaikuttavuus B2B-asiakkaan liiketoimintaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että B2B-asiakaskokemuksen kohdalla tulisi kyetä osoittamaan, kuinka B2B-asiakkaan ostamat esimerkiksi palvelut vievät eteenpäin B2B-asiakkaan omaa liiketoimintaa. Tällä näkökulmalla mittarina voi toimia mittari, joka osoittaa toimituksen nopeuden, toimitusvarmuuden, maksuajat ja puhtaamman sekä tuotavamman tuotantotilan. Ensimmäisenä vaiheena mittariston rakentamisessa on varmistus siitä, että koko organisaatiolla on hyvä tieto ja ymmärrys, minkälaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee ja tämä tavoite antaa määrittelyn mittareiden valinnalle. Mittaristo, joka rakennetaan, tulee olla tasapainossa ja siinä tulee ottaa huomioon asiakaskokemuksen mittaamisen kolme tasoa. Olennaista on myös se, että mittareiden rakentaminen on strategista ja tällä tarkoitetaan mittareiden suhdetta asiakaskokemuksen tavoitteeseen. Saarijärvi ja Puustinen nostavat vielä huomion, että organisaatiossa ei tulisi keskittyä puhtaasti työkalujen kirjaimelliseen käyttämiseen vaan avaintekijänä on saada ensin ymmärrys haasteesta ja tarkoituksesta, mihin työkalua ollaan ottamassa käyttöön. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 354–364.)

NPS asiakastytyväisyyskysely on hyvä mittari asiakastytyväisyyden mittaamiseksi, mutta näkisin, että tämän mittarin lisäksi tarvittaisiin muita mittareita ja tapoja mitata avainasiakkaan asiakaskokemusta. Asiakaskokemusta mittaamalla on mahdollista tehdä asiakkuuden kehittämistä. Mikäli asiakaskokemusta ei mitata niin, asiakkuuden kehittäminen ei voi olla kokonaisvaltaista eikä välttämättä ole mahdollista keskittää kehitystä oikeisiin kehitystä vaativiin asioihin.

Yritys X voisi aloittaa asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisemman seurannan ottamalla käyttöön Saarijärven ja Puustisen esittelemät operatiivisen toteuttamisen työkalut, joiden avulla organisaatio saisi tarvittavan rakenteen asiakaskokemuksen toteutusta varten. Palvelupäälliköt tuntevat hyvin organisaation avainasiakkaat, varsinkin omat asiakkaansa, ja näin ollen olisi hyvä saada palvelupäälliköitä mukaan toteuttamisen työkalujen valintaan yhdessä muiden olennaisten sisäisten sidosryhmien avainhenkilöiden kanssa.

Haastatteluissa palvelupäälliköt nostivat usein esille sen, että B2B-asiakkuuksien NPS asiakastytyväisyyskyselyiden kohdalla on usein haasteena, kun tulokseen voi vastata henkilö, joka ei suoraan ole oikea henkilö vastaamaan kyselyyn. Tuloksia voi vääristää se, että palautteen antanut henkilö ei ole oikea henkilö vastaamaan kyselyyn ja kyseisen henkilön sen hetkinen tunne liittyy aivan toiseen asiaan.

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten yritys X:n nykyinen asiakkuuden kehitys toimii ja miten asiakkuuden kehittämistä voitaisiin parantaa, jotta varmistetaan asiakaspysyvyys ja laatu kehittyä. Tavoitteena oli saada tietoa edellä mainituista asioista ja saatujen tietojen pohjalta tuottaa yritys X:lle toimenpide-ehdotuksia, joita yritys voi halutessaan ottaa käyttöön. Lisäksi palvelupäälliköiltä haluttiin selvittää melkein mysteeriltä tuntuva kysymys, mitä palvelupäällikön työhön kuuluu.

Yritys X:n palvelupäälliköille toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastattelut, joista saatiin tiedoksi, että nykyinen asiakkuuden kehittäminen sisältää asiakastyytyväisyyden seurannan, asiakkaiden avoimien palautteiden seurannan, asiakkuuden hoitomallin, raportointijärjestelmät, seurantapalaverit asiakkaan kanssa

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että palvelupäällikön työ on hyvin moninainen sisältäen työtä niin asiakkaan, organisaation kuin kolmansienosapuolien kanssa. Tällä hetkellä yritys x tekee asiakkuuksien kehitystä asiakkaalta, itse organisaatiolta tai kolmannelta osapuolelta tulevien tarpeiden mukaan. Asiakkaalta saapuvien tarpeiden kehitystarpeiden prosessi toimii niin, että palvelupäällikkö saa tiedon asiakkaalta kehitys tarpeesta, tekee kartoituksen, miten asian kanssa edetään tai voidaanko edetä ja tilanteen mukaan edistää asiaa.

Tuloksista saatiin selville, että asiakkuuden kehittämiseen liittyviä työkaluja tai tapoja on paljon erilaisia. Työkaluja ja tapoja ei välttämättä käytetä yksinään vaan yhdistelmänä toistensa kanssa. Työkaluna toimii järjestelmät, kuten esimerkiksi CRM tai tiketöintijärjestelmä. Työkalu voi myös olla erilaiset kommunikointikanavat kuten sähköposti, puhelut, palaverit ja keskustelu asiakkaan kanssa. Raportointijärjestelmät toimivat asiakkuuden kehittämässä työkaluina niin, että niiden kautta tehdään seurantatoimenpiteitä ja tarkastellaan avainlukuja. Palvelupäällikön oma osaaminen on myös työkalu. Oma osaaminen tarkoittaa sitä, että palvelupäällikkö osaa tunnistaa mahdollisen kehitystarpeen, osaa tuoda asiakkaalle esille tuotteen tai palvelun hyödyt sekä, minkälaisia vaikutuksia uudella tuotteella tai palvelulla on asiakkaaseen ja asiakkaan omaan toimintaan. Asiakkuuksien kehittämässä työkaluina toimivat myös erilaiset dokumentit ja ohjeet, kuten esimerkiksi toimintamallit. Pilotointi toimii työkaluna kehitysprojekteissa, joissa implementoidaan uusia ominaisuuksia.

Tulosten perusteella nykyisessä asiakkuuden kehittämässä ei noussut yhtä haastetta, joka olisi ollut kaikkien vastaajien mielessä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että haasteita on eri näkökulmista katsottuna, mutta ei ole yhtä asiakkuuden kehittämiseen liittyvää järjestelmää tai toimintatapaa, joka olisi kokonaisuudessaan haasteellinen. Nykyisiä työkaluja pidettiin hieman kevyinä

asiakkuuden kehittämiseen ja tarpeellista olisi saada esimerkiksi kehitys- tai ominaisuusportfolio, jonka kautta nähdään olemassa olevat kehitysasiat ja ominaisuudet. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että asiakkuuden kehittämiseen olisi tarpeellista saada enemmän työkaluja.

Yritys X seuraa tällä hetkellä asiakkuuden kehittymistä vuosittain. Asiakkuuden kehittymisen seurantaan käytetään NPS-lukua ja avoimia palautteita. Raportointityökalut ovat oleellisia työkaluja, joiden kautta päästään tarkastelemaan avainlukuja ja niiden avulla päästään syventymään asiaan nykytilaan ja kehittämiseen. Lisäksi raportointityökaluista saadaan näkymä prosessien toimivuuteen. Työkaluna toimii myös CRM, jossa ovat muun muassa vuosittaiset suunnitelmat sekä tärkeimmät kehityskohteet. Kommunikointi ja asiakkaan käyttöönottamien palveluiden määrän seuranta koettiin myös työkaluksi asiakkuuksien nykytilan ja kehittämisen seurantaan. Tällä hetkellä asiakkuuksien kehityksen pohjalla ei ole omaa prosessikaaviota.

Tuloksista nousi esille, että asiakkuuden hoitoon ja kehittämiseen toivottaisiin enemmän asiakaslähtöisyyttä ja suunnitelmallisempaa tekemistä sekä tulevaisuuden hahmottamista. Palvelupäälliköt toivoisivat pystyvänsä katsomaan asiakkaan kokonaiskuvaa tai -tilannetta paremmin, jotta esimerkiksi kokonaisuuden kehittäminen ei jäisi päivittäisen työn alle. Asiakasajattelua toivottaisiin olevan enemmän organisaation tiettyjen sidosryhmien puolella ja, että sisäiset sidosryhmät saataisiin osallistettua paremmin asiakaskeskusteluihin. Strategisten linjausten kirkastaminen operatiiviselle tasolle ja tulevaisuuden tavoitteiden kirkastaminen oli yhtenä parannustoiveena. Kehityssuuntien osalta toivottiin parannusta siihen, että suunnitellaan ja noudatetaan valittua sekä haluttua kehityssuuntaa.

Tuloksista kävi myös ilmi, että asiakaskokemusta ei mitata tällä hetkellä mitattavassa muodossa. Asiakaskokemusta seurataan mahdollisesti eri avoimien palautteiden kautta johdettuna ja asiakkaan kanssa pidettävissä seurantapalavereissa. Seuranta tehdään kvartaaleittain palavereiden osalta ja avoimet palautteet saadaan kaksi kertaa vuodessa. Kummastakaan tavasta ei ollut aivan täyttä varmuutta, koska muodot eivät ole mitattavia. Vuosittain tehdyn asiakkuuden vuosisuunnitelman avulla varmistetaan, että asiakkuuden kehitys on jatkuvaa. Vuosisuunnitelmaa tehtäessä tarkastellaan asiakkuutta yhdessä asiakasvastaavan kanssa.

Tämänhetkiset tavat ja mittarit mahdollistavat asiakkuuden kehittämisen, mutta mittareita ja tapoja voidaan edistää entistä paremmaksi. Olemassa olevat työkalut tarvitsevat tuekseen uusia mittareita ja työkaluja, jotta asiakkaasta voidaan saada kokonaisvaltaisempi kuva ja asiakkuuden jatkuva kehittyminen, asiakaspysyvyys ja laadukas asiakkuudenhoito voidaan mahdollistaa entistä paremmin. Haastattelussa ei ollut erillistä kysymystä siitä, kuka on asiakas ja, miten palvelupäälliköt määrittelevät asiakkaan. Asiakas nousi kuitenkin hyvin vahvasti mukaan useamman kysymyksen

kohdalla, ja palvelupäälliköt toivat esille puheissaan suorasti sekä epäsuorasti sen, että asiakas on tärkein.

Haastatteluista saadut tulokset olivat hyvin tärkeitä yritys X:n kannalta, koska tuloksista saatiin esille kehittämistä vaativat asiat. On hyvin haastavaa kehittää yrityksen toimintaa tai eri toimintojen osa-alueita, jos mahdolliset haasteet eivät ole tiedossa eikä tiedetä, mikä asia vaatisi kehitystoimia. Kehittämistä varten on oleellista tunnistaa haasteet, jotka vaativat kehitystä

Tutkimuksessa olisi ollut erittäin hedelmällistä järjestää workshop eli työpaja palvelupäällikkötiimin kanssa haastatteluiden lisäksi. Workshopissa palvelupäälliköt olisivat päässeet pohtimaan yrityksen X:n asiakkuuden kehittämisen nykytilaa sekä innovoida asiakkuuden kehittämisen tulevaisuutta tehokkaasti. Palvelupäälliköillä on vahva asiantuntemus avainasiakkaista ja eri käytännöistä, joten uskon, että workshopin avulla olisi varmasti onnistuttu löytämään vielä enemmän uusia näkökulmia asiakkuuden kehittämiseen sekä jakaa tietoa tiimin kesken. Haastatteluissa olleen tunnelman perusteella sain käsityksen, että tiimi toimii erittäin jouhevasti yhdessä ja kaikki ovat aktiivisia tuomaan erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä esille. Yhden kerran pidetyssä workshopissa ei todennäköisesti löydetäisi kaikkia mahdollisia ratkaisuja ja parhaita käytäntöjä, mutta se olisi oiva tapa aloittaa innovointi sekä suunnittelu, josta olisi mahdollista lähteä edistämään asioita. Näkisin, että palvelupäällikkötiimi on erittäin asiantunteva ja he voisivat järjestää lähitulevaisuudessa asiakkuuksien kehittämisen parantamiseen liittyvän workshopin.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja tämän mahdollisti yritys X:n palvelupäälliköiden motivoituneisuus ja aktiivisuus haastatteluissa. Jokainen vastaaja antoi täyden panoksen kysymysten osalta ja teki paljon pohdintatyötä ja kyseenalaistamista haastattelutilanteessa varmistaakseen, että on varmasti sitä mieltä, kun on. Tavoitteena oli tuottaa yritys X:lle kehittämisehdotuksia asiakkuuden kehittämisen parantamiseen, jotta varmistetaan asiakaspysyvyys ja laatu kehittyä.

Opinnäytetyössä syntyi toimenpide-ehdotuksiksi asiakaspolun ja service blueprintin luominen sekä käyttöönotto, asiakaskokemuksen mittaamisen käyttöönottaminen eri mittareiden avulla ja hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen sekä sisäistäminen. Kaikki nämä toimenpide-ehdotukset vastaavat omilta osa-alueiltaan tiettyihin asioihin, mutta isossa kuvassa kaikki liittyvät asiakaskokemukseen ja asiakaskokemuksen kautta asiakkuuden kehittämiseen. Asiakaspolun avulla saadaan kuva asiakkaan kokonaismatkasta ennen ja jälkeen ostotapahtuman. Kun asiakaspolku on luotu niin se liitetään osaksi service blueprintiä ja näin saadaan asiakkuudesta vielä isompi ja yksityiskohtaisempi kuva. Lisäksi tämä antaa tiedon, missä on mahdollisia kipukohtia ja kehitystä voidaan lähteä tekemään, kun kipukohtat on saatu selville. Asiakaspolku ja service blueprint ovat osa asiakaskokemuksen tunnistamista ja kehittämistä. Nämä työkalut ovat asiakkaan näkökulmasta tehtyjä ja ne näyttävät sen, mitä asiakas kokee matkan aikana ja miten palvelu toimii asiakkaalle.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on ehdotonta, jotta asiakkuutta voidaan kehittää. Hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen on oleellista asiakkuuden hoidon ja kehittämisen näkökulmasta. Asiakkuutta voidaan hoitaa ja kehittää laadukkaammin, kun palvelupääälliköt jakavat omaa hiljaista tietoaan toisille. Tiedon jakaminen mahdollistaa myös sen, että hyväksi todetut käytännöt saadaan monistetua eteenpäin ja mahdollisista aikeista vevistä eikä niin hyvistä käytännöistä päästään eroon. Palvelupääälliköllä jää enemmän aikaa asiakkuuden hoitamiseen ja kehittämiseen, kun aikea vevät käytännöt vaihtuvat nopeampiin ja paremmin toimiviin käytäntöihin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin asiakaskokemusta, mutta ei otettu kantaa jo parhaillaan vahvasti eri yritysten toiminnassa mukana olevaa tekoälyä. Meltwater kirjoittaa siitä, että asiakaskokemuksen ja tekoälyn voisi kuvitella olevan kuin vesi ja öljy toisillensa, mutta näin ei kuitenkaan ole. Heidän mukaansa tekoälyä voidaan käyttää asiakaskokemuksen parantamisessa ja ymmärtämisessä. Tekoälyteknologiat voivat esiintyä asiakaskokemuksessa ovat esimerkiksi chatbotit, asiakasymmärrykseen erikoistuneet alustat ja automaatio. Meltwaterin mukaan tekoälyn etuna asiakaskokemuksessa on muun muassa se, että tekoälytyökalut voivat ennustaa asiakkaiden käyttäytymistä ennakoivalla analytiikalla. Tekoälypohjaiset oivallukset antavat tukea entistä parempaan päätöksen tekoon niin, että asiakaskokemusstrategian kehittämisessä ei enää tarvitse tukeutua veikkailuun ja manuaaliseen tiedon metsästämiseen vaan tekoäly pystyy tuottamaan tarvittuja tietoja reaaliajassa ja tehdään siirtymä datan hallinnasta datan hyödyntämiseen aidoimmillaan. Tänä päivänä yrityksen asiakas käyttää hyvin monia eri kanavia viestinnässä ja tekoäly tukee tätä. Tekoäly on paikalla silloin, kun ihminen ei voi olla. Tekoäly on myös mukana ja auttamassa rakentamaan tuottavuutta. Esimerkkinä chatbotit, jotka voivat käsitellä asiakkailta saapuneet niin sanotut peruskysymykset ja tämä vapauttaa aikaa asiakaspalvelutiimiin. (Meltwater 2023.)

Sage Crawford on nostanut viisi eri B2B asiakaspalvelun trendiä vuodelle 2024. Ensimmäisenä on erittäin henkilökohtainen palvelu. B2B asiakkaat varsinkin sellaiset, jotka ovat suuria yrityksiä, tietävät paljonko he kuluttavat ja odottavat korkeaa palvelutasoa vastapuolelta. Jotta palvelua tai tuotetta tarjoavat yritykset pystyvät vastaamaan tähän odotukseen, ovat yritykset alkaneet ottamaan käyttöön skaalautuvia B2B-asiakaspalvelumalleja. Näiden asiakaspalvelumallien tarkoitus on tuottaa hyvin henkilökohtaista palvelua isoimmille asiakkailleen, auttaa varmistamaan asiakaspysyvyyden ja nostamaan asiakkaan elinkaariarvoa. Toisena on digitaalisten tukikanavien tarjoaminen monipuolisesti. Onlinessa tapahtuvat asiakaskokemukset vaikuttavat yhä enemmän ja vahvemmin yrityksen menestykseen, kun työelämään tulee ihmisiä, jotka ovat entistä enemmän digitaalisuuden parissa kasvaneita ja eläneitä. (Crawford 29.11.2023.) Kearneyn 2017 tekemässä tutkimuksessa nousi esille, että ne yritykset, joilla on kehittyneet digitaaliset alustat ja hyödyntävät teknologiaa sekä automaatiota kaikista parhaiten, omaavat kaksi kertaa paremman liikevaihdon kuin

kilpailijansa (Kearney 2017). Sage Crawford on nostanut kolmanneksi asiaksi tuen saamisen monien kanavien kautta (Crawford 29.11.2023).

Talkdeskin tekemässä tutkimuksessa saatiin selville, että 78 % asiakkaista odottaa voivansa olla yhteyksissä yrityksiin juurin sen kanavan kautta, minkä he itse haluavat valita. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että 72 % asiakkaista valittu kanava valituu sen mukaan, mikä on asian sisältö. (Talkdesk.)

Sage Crawford kertoo, jotta B2B-asiakaspalvelu osastot voisivat pysyä mukana ja seurata kaikkia asiakaan valitsema vuorovaikutuskanavia yhden paikan kautta riippumatta siitä, minkä kanavan asiakas on valinnut käyttääkseen tai kuinka monta näitä kanavia on, tulisi asiakaspalveluosaston siirtyä monikanavaiseen tukeen. Hänen mukaansa johtavat B2B-asiakaspalveluosastot tekevät näin. Tämän voi mahdollistaa esimerkiksi synkronointi erilaisten oleellisten järjestelmien välillä, jolloin näkymä on kokonaisvaltainen. Ohjelmat voivat olla esimerkiksi CRM ja helpdesk. Neljäntenä asiana on tekoäly ja automaatio. Tekoälyn ja automaation käyttöönotto vähentää muun muassa asiakkaiden odotusaikoja, kun asiakaspalveluun ihmisille saapuvien kyselyiden määrää saadaan pienennettyä. Esimerkkinä voi olla esimerkiksi chatbotin tai itsepalvelutyökalujen käyttöönotto. Viidentenä asiana on nopeammat vastausajat ja ympärivuorokauden avoinna oleva asiakaspalvelu. Maailmassa on lisääntynyt muun muassa etätyöskentely ja tämä näyttäytyy asiakkaiden käyttäytymisessä niin, että B2B asiakkaiden pyynnöt tulevat usein niin sanotun toimistotyöajan ulkopuolella. (Crawford 29.11.2023.)

## 7.1 Kehittämistyön merkitys ja hyödynnettävyys

Kehittämistyö on toi yritys X:lle tietoa, joka on heille merkityksellistä asiakkuuden kehittämisen kannalta. Yritys sai tiedon siitä, miten heidän nykyinen asiakkuuksien kehittäminen toimii tällä hetkellä. Nykytilan tunnistaminen on erittäin olennaista, jotta tiedetään, onko asioista, joita voidaan tehdä toisin tai paremmin. Opinnäytetyön teoriaosuus antoi yritys X:lle erilaisia näkökulmia muun muassa asiakkuuden kehittämiseen sekä hoitoon liittyen. Yritys X kertoi, että teoriaosuuden kautta he saivat tiedon siitä, että useammat asiat tehdään tällä hetkellä oikein asiakkuuksiin liittyen.

Yritys X:n palvelupäälliköimille toteutettujen haastatteluiden kautta saadut tulokset toivat tiedon siitä, missä asioissa on tällä hetkellä kehitettävää. Yritys X kertoi, että suurin osa tuloksissa nousseista asioista jo heillä tiedossa, mutta ratkaisuehdotuksia kaivattiin. Kehittämistyössä annetut toimenpide-ehdotukset he kokivat ehdottomasti pohdinnan arvoisiksi ja mielenkiintoa herätti ajatus siitä, että palvelupäälliköimille olisi voinut järjestää muistilapputekniikalla pidettävä workshop.

Yritys X pystyy hyödyntämään kehittämistyössä saatuja tuloksia omien prosessien ja palveluiden parantamiseen. Asiakastytyvyyden ja asiakkuuden kehittämisen parantaminen annetuilla



toimenpide-ehdotuksilla tuottaa yrityksen asiakkaille entistä parempaa asiakastyytyvääisyyttä ja lisäksi toimenpide-ehdotusten käyttöönoton avulla mahdollisestaan palvelupäällikkötiimin oman työn tehostaminen ja parempi näkyvyys omiin asiakkaisiin niin isossa kuvassa kuin yksityiskohtaisesti.

Opinnäytetyön tekeminen vaatii paljon opinnäytetyön tekijältä, mutta työn lopputulokseen ja työn mielekkääseen tekemiseen vaikuttaa suuresti myös ne henkilöt, joille toteutetaan esimerkiksi haastattelu tai kysely. Toimeksiantajalla on myös erittäin iso rooli opinnäytetyössä, jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja. Tämän opinnäytetyön osalta haluaisin kiittää toimeksiantajaa yritys X sekä haastatteluun osallistuneita henkilöitä. Yritys X ollut tässä opinnäytetyössä vahvasti mukana alkuvaiheista loppumetreihin saakka. Yritys X:llä on ollut suuri kiinnostus kehittämistehtävään ja halu käyttää omaa aikaansa yhdessä pohtimiseen, jotta tutkimuksen kautta voitaisiin löytää se paras mahdollinen tieto asiakkuuksien kehittämistä varten.

Haastatteluihin osallistuneet henkilöt olivat erittäin kiinnostuneita tutkittavasta ilmiöstä, joka näytettyi niin, että yksilö- sekä ryhmähaastattelutilanteissa he olivat täysin keskittyneitä haastattelukysymyksiin ja tekivät valtavan paljon pohdintaa varmistuakseen omasta mielipiteestään tai vastauksesta. Ryhmähaastatteluissa käytiin vahvasti keskustelua eri kysymysten äärellä ja kaikki osallistuivat keskusteluihin. Jokainen haastatteluun osallistunut henkilö antoi sata prosenttia itsestään haastattelutilanteessa.

Kiitos myös opinnäytetyöohjaajalle, joka auttoi aktiivisesti eri kysymysten ja koko opinnäytetyöprosessin kanssa.

## **7.2 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyö aloitettiin keväällä 2022 ja haastatteluita pääsin pitämään loka-marraskuussa 2023. Teoriaosuuden kirjoittaminen alkoi suurimmaksi osaksi vasta syksyllä 2023, mutta teorian lukeminen alkoi jo keväällä 2022. Teoriaosuutta on kirjoitettu ja pohdittu läpi opinnäytetyön. Haasteellista oli rajata teoriaosuus tämän opinnäytetyön kannalta olennaisiin aiheisiin, koska asiakkuuden kehittäminen on hyvin laaja aihe ja siihen on paljon eri näkökulmia. Mielestäni onnistuin kuitenkin rajaamaan aiheet niin, että ne tukevat tätä opinnäytetyötä ja sen tutkimusta.

Opinnäytetyön tutkimusprosessin aikana opin, kuinka laaja-alaisia asiakkuus ja asiakkuuden kehittämisen käsitteet ovat. Asiakkuuden kehittämiseen liittyy monia eri näkökulmia ja näin ollen se tekee asian tarkastelusta kompleksisen. Asiakaspolku on ollut tuttu B2C-asiakkaiden kohdalla, mutta tämän opinnäytetyön aikana pääsin syventymään ja oppimaan uutta B2B-asiakkaiden asiakaspolusta. Uutena asiana tuli myös service blueprint. Asiakaskokemus on tuttu käsite B2C-asiakkuuksien kohdalla, mutta B2B-asiakkuuksien kohdalla tiedossa on ollut vain yleisimmät mittarit, jotka ovat osia asiakaskokemuksen mittaamisessa. Yksi näistä yleisimmistä mittareista on NPS. Tämä

varmasti johtuu siitä, mitä teoriaosuudessaakin kerrottiin, että B2B-asiakkuuksien asiakaskokemuksen mittaaminen on hyvin haasteellista.

Opinnäytetyön teossa olen päässyt oppimaan asiakaskokemuksen kokonaisuudesta varsinkin B2B-asiakkuuksien kohdalla. Oppeja on tullut aiemmasta teoriasta, mutta myös sen kautta, mitä on arvoitu olevan tulevaisuuden trendejä.

Kehittämistehtävässä käytetty laadullinen tutkimusmenetelmä, joka oli haastattelu, oli minulle uusi tutkimustapa, jota en ole käyttänyt aiemmin. Oli todella mielenkiintoista ja arvokasta päästä tekemään yksilö- ja ryhmähaastatteluita oman alansa asiantuntijoille. Haastatteluiden aukirjoitusvaiheessa sain valtavasti oppia siitä, millainen haastattelija olen ja ajatuksia, mitä tulisi kehittää omassa toiminnassa mahdollisia tulevia haastatteluja varten. Tämä toi myös tullessaan uutena asiana analysointitavat. Palvelupäällikön työ on minulle tuttua monien vuosien ajalta, mutta opinnäytetyön aikana opin sen, kuinka tuntematon käsite palvelupäällikkö on ja samalla niin monialainen. Jo ennakkoon tiesin, että palvelupäällikkö nimikkeestä on hyvin haasteellista löytää selkeää ja yhdenmukaista tietoa, mutta teoriaosuuden muodostamisvaiheessa tuntui tiedon löytäminen olevan melkein mahdotonta. Eri näkökulmia yhdistelemällä löysin kuitenkin tietoa.

Opinnäytetyön laatimisessa sain valtavan paljon apua omalta ohjaajaltani sekä Haaga-Helian valmiista ohjeista, dokumenteista ja kursseista. Valaisevia olivat myös muiden opiskelijoiden pitämät opinnäytetyöesittelyt, joista sai uusia näkökulmia ja oppeja.

Jos nyt tekisin opinnäytetyön uudelleen, niin varaisin ehdottomasti enemmän aikaa työn tekemiseen pidempinä jaksoina peräkkäin. Tällä tarkoitan, että aikatauluttaisin opinnäytetyön teon tarkemmalle tasolle ja tavoitteellisemmin aikatauluun pohjautuen. Opinnäytetyön tekeminen ajoittui ilta-aikoihin. Lisäksi pitäisin haastatteluiden lisäksi workshopin haastateltaville. Workshopin ajatuksena olisi tuoda haastateltavat asiantuntijat yhteen ja lähteä pohtimaan kehittämiskysymyksiin liittyviä aiheita syvällisemmin ja etsiä ajatuksia asiakkuuden kehittämiseen sekä tiputtaa pois vaihtoehtoja, jotka eivät sovellu. Workshopin toteuttaisin esimerkiksi muistilappujen avulla, jolloin saataisiin konkreettisesti katsoa eri aihealueista lappuihin kirjattuna ja näkisin, että erilaisten ala- ja yläryhmien muodostaminen olisi helpompaa. Lapuista pystyttäisiin muodostamaan erilaisia prosesseja ja hahmotelmia isommassa kuvassa.

Olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen ja myös siihen, kuinka paljon opin tämän koko prosessinaikana. Vaikka on paljon asioita mitä tekisin toisin, niin näen sen oppimisen kannalta positiivisena asiana.

## Lähteet

Aaltio, I., Holopainen, A., Huhtinen, A-M., Hurmerinta, L., Hänninen, V., Julkunen, S., Juuti, P., Kallio, T., Kekäle, J., Kiriakos, C., Koski, L., Mönkkönen, K., Nummela, N., Paalumäki, A., Palomäki, J., Piekkari, R., Puusa, A., Siltaoja, M., Sorsa, V., Tienari, J., Tuominen, J., Valtonen, A., Viitanen, M., Vähämäki, M. & Welch, C. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.11.2023.

Alvarez, C. 2017. Lean Customer Development: Building Products Your Customers Will Buy. O'Reilly Media, Inc. Sebastopol. E-kirja. Luettu 15.11.2023.

Brunberg, C. 12.3.2020. Palvelupäällikön arki. Netum Group Oyj blogi. Luettavissa: <https://www.netum.fi/tyontekijatarinat/palvelupaallikon-arki/>. Luettu: 11.1.2024

Crawford, S. 29.11.2023. 5 B2B Customer Service Trends Shaping 2024 You Need to Know. Plecto blogi. Luettavissa: <https://www.plecto.com/blog/customer-service/5-b2b-customer-service-trends-shaping-2023/>. Luettu: 20.1.2024

Duunitori. Palvelupäällikkö - Avoimet työpaikat. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyopaikat?haku=palvelup%C3%A4%C3%A4llikk%C3%B6>. Luettu: 11.1.2024

Efficy/APSIS Finland Oy. Mistä niitä A-asiakkaita saa?. Luettavissa: <https://webcrm.com/fi/tietoja-meistae/blogi/mista-niitae-a-asiakkaita-saa/>. Luettu: 1.12.2023

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. E-kirja. Luettu 17.10.2023.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 15.10.2023.

Friedman, R. 16.3.2023. What Do Your B2B Customers Really Want?. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2023/03/what-do-your-b2b-customers-really-want>. Luettu: 23.11.2023.

Gordon, J. 24.8.2023. SECI Model – Explained. The Business Professor blogi. Luettavissa: [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/seci-model-explained](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/seci-model-explained). Luettu: 12.1.2024

HiQ. Palvelupäällikön päivä HiQ:lla. HiQ blogi. Luettavissa: <https://hiq.fi/avoimet-tyopaikat/palvelupaallikon-paiva-hiq-lla/>. Luettu: 1.11.2024

- Hlavaty-Lehtinen Laura. 7.4.2021. Palvelupäällikkö Laura Hlavaty-Lehtinen – vahvaa asiantuntijuutta ja yhdessä menestymistä. Attidon blogi. Luettavissa: <https://careers.attido.com/posts/palvelupaallikko-laura-hlavaty-lehtinen-vahvaa-asiantuntijuutta-ja-yhdessa-menestymista>. Luettu: 1.11.2024
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 18.11.2023.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. Luettu: 1.12.2023
- Indeed 2023. What Does a Service Manager Do? (A Comprehensive Guide). Luettavissa: <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-does-service-manager-do>. Luettu: 30.12.2023
- Kankaanpää, S. Asiakkuudenhallinta — parhaat käytännöt. Luettavissa: <https://www.fellow-mind.com/fi-fi/ajankohtaista/asiakkuudenhallinta-parhaat-kaytannot/>. Luettu: 12.1.2024
- Kasvu Partners Helsinki Oy. 2021. Mitä on hyvä asiakkuuden hoito?. Luettavissa: <https://kasvu-partners.fi/ajankohtaista/hyva-asiakkuuksien-hoito/>. Luettu: 6.2.2024
- Katajamäki, P. 2021. Palvelumuotoilulla ja palvelujen tarkastelulla lisäarvoa toimintaasi. Metsäkeskuksen opaskirja. Suomen metsäkeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://www.metsakeskus.fi/sites/default/files/document/rikare-skog-kasikirja-palvelumuotoilu.pdf>. Luettu: 14.1.2024
- Kearney. 2017. The future of B2B sales. Luettavissa: <https://www.kearney.com/service/operations-performance/the-future-of-b2b-sales>. Luettu: 20.1.2024
- Työmarkkinatori. Ammattitieto. Luettavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/ammattitieto>. Luettu: 2.1.2024
- Ketonen, N. 17.5.2022. Asiakassegmentti — mitä se tarkoittaa ja miten sitä voi hyödyntää?. Folcan blogi. Luettavissa: <https://folcan.fi/mika-on-asiakassegmentti/>. Luettu: 1.12.2023
- Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent. Helsinki. Luettu: 19.11.2023.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro. Helsinki. Luettu: 2.1.2024
- Koli, D. 17.12.2022. Mitä B2B-myynti on 2020-luvulla?. Alma Talent blogi. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/blogi/mita-b2b-myynti-on-2020-luvulla/>. Luettu: 12.12.2023

Komi, T. 17.2.2023. Miten voi siirtää hiljaista tietoa?. Luonnon-, ympäristö- ja metsätieteilijöiden liiton jäsenlehti. Luettavissa: <https://www.loimu.fi/verkkolehden-artikkeli/miten-voi-siirtaa-hiljaista-tietoa/>. Luettu: 20.1.2024

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.1.2024

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 2. painos. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 17.11.2023.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki. E-kirja. Luettu 12.12.2023

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja. Almatalent. Helsinki. E-kirja. Luettu 1.1.2024

Market Business News. Customer – definition and meaning. Luettavissa: <https://marketbusiness-news.com/financial-glossary/customer-definition-meaning/>. Luettu:1.11.2024

Melwater. 2023. Miten tekoäly vaikuttaa asiakaskokemukseen?. Luettavissa: <https://www.meltwater.com/fi/blog/miten-tekoaly-vaikuttaa-asiakaskokemukseen>. Luettu: 18.1.2024

Meltwater. 2022. Opas asiakaspolkuun: Miten visualisoida asiakaspolku?. Luettavissa: <https://www.meltwater.com/fi/blog/asiakaspolku>. Luettu: 13.1.2024

Mäntyneva, M. 2019. Key account management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.11.2023.

National Association of Sales Professionals. B2B Sales Guide for Beginners: Techniques, Strategies, Tips and Mindset. Luettavissa: <https://www.nasp.com/blog/b2b-sales-guide/>. Luettu: 11.1.2024

Nuutinen, H. 20.12.2021. 5 tärkeintä huomiota B2B-asiakaspoluista. IABlogi. Luettavissa: <https://www.iab.fi/uutiset-blogi/5-tarkeinta-huomiota-b2b-asiakaspoluista.html>. Luettu: 13.1.2024

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.10.2023.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki. Luettu: 1.10.2023.

- Pennanen, E. 20.9.2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata?. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/d36927c9-80b7-5fb0-9835-fef19e3ad7aa>. Luettu: 15.1.2024
- Peppers, D. & Rogers, M. 2017. Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework. 3. Painos. E-kirja. Luettu 1.12.2023.
- Pöyhönen, P., Santavuori, H. & Mustonen, M. 2023. Asiakastutkimus – Perusteet ja Käytännöt. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.12.2023
- Rajalahti, H. Toukokuu 2022. Tutkimuksen etiikka ja laatu. Video. Katsottavissa: <https://hhmoodle.haaga-helia.fi/mod/kalvidres/view.php?id=2155762> Katsottu: 1.12.2023
- Randstad Solutions Limited. Service manager. Luettavissa: <https://www.randstad.co.uk/career-advice/job-profiles/service-manager/>. Luettu: 30.12.2023
- Rasa, E. & Orpana, T. 10.6.2020. Asiakaskokemus kehittämisen keskiössä. LAB Focus blogi. Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/asiakaskokemus-kehittamisen-keskiossa/>. Luettu: 12.1.2024
- Rauhala, M. & Turku, J. 12.2.2021. Palvelumuotoilu: kuvaa palveluprosessiasi Service Blueprintillä. Ideapakka. Luettavissa: <https://ideapakka.fi/blogi/palvelumuotoilu-kuvaa-palveluprosessiasi-service-blueprintilla/>. Luettu: 14.1.2024
- Remis, N. 2016. A Guide to Service Blueprinting. Adaptive Path. San Francisco. E-kirja. Luettu: 14.1.2024
- Rönn, A. 3.3.2023. Palkkablogi: Minkälaisella taustalla taloushallinnon alalle töihin?. Taloushallintoliiton blogi. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/minkalaisella-taustalla-taloushallinnon-alalle-toihin/>. Luettu: 11.1.2024
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?. 1. painos. Docendo Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 1.12.2023
- Salmela, P. 2010. Hiljaisen tiedon rooli asiantuntijaorganisaation innovaatio- ja tuotekehitysprosessissa. Informaatiotutkimus 29(1), s. 1-2. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/277073018\\_Hiljaisen\\_tiedon\\_rooli\\_asiantuntijaorganisaation\\_innovaatio- ja\\_tuotekehitysprosessissa/fulltext/559f9ea508ae3dbcbe85906c/Hiljaisen-tiedon-rooli-asiantuntijaorganisaation-innovaatio-ja-tuotekehitysprosessissa.pdf](https://www.researchgate.net/publication/277073018_Hiljaisen_tiedon_rooli_asiantuntijaorganisaation_innovaatio- ja_tuotekehitysprosessissa/fulltext/559f9ea508ae3dbcbe85906c/Hiljaisen-tiedon-rooli-asiantuntijaorganisaation-innovaatio-ja-tuotekehitysprosessissa.pdf). Luettu: 15.1.2024
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.10.2023

Saukkonen, S. 22.1.2020. Avainasiakkuuksia ei kasvateta pelkästään asiakaspalveluun panostamalla. Twoday BIIT blogi. Luettavissa: <https://biit.fi/hub/blogi/avainasiakkuuksia-ei-kasvateta-pelkastaan-asiakaspalveluun-panostamalla/>. Luettu: 1.1.2024

Stanford University IT. Service Manager Role. Luettavissa: <https://uit.stanford.edu/service-management/toolkit/fundamentals/service-manager>. Luettu: 1.1.2024

Suoranta, J. & Eskola, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 1.12.2023

Surside PPC. 23.10.2022. What is B2B and B2C? B2B and B2C Explained For Beginners. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=KoMnHjxzW98>. Katsottu: 9.10.2023.

Talkdesk. The customer experience (CX) revolution in retail. Luettavissa: <https://www.talkdesk.com/resources/infographics/the-customer-experience-cx-revolution-in-retail/>. Luettu: 20.1.2024

Taloustutkimus. 2022. Asiakasrvesta kilpailuetua. Luettavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasrvesta-kilpailuetua.html>. Luettu: 12.12.2023

Tervala, E. 6.3.2017. B2B Customer Journey Mapping - Start with these 5 steps. Columbia Road blogi. Luettavissa: <https://www.columbiaroad.com/blog/b2b-customer-journey-mapping-start-with-these-5-steps>. Luettu: 12.1.2024

TE-palvelut s.a. TE-palvelujen ammattinimikkeet ja -kuvaukset. TE-palvelut. Luettavissa: [https://toimistot.te-palvelut.fi/documents/244938/44747876/isco-luokitus\\_pdf.pdf](https://toimistot.te-palvelut.fi/documents/244938/44747876/isco-luokitus_pdf.pdf). Luettu: 2.1.2024

Tolonen, A. 28.9.2023. Edukseen erottuva asiakaskokemus syntyy palvelupolun laaduttamisella. Blink Helsinki blogi. Luettavissa: <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/asiakaskokemus-syntyy-palvelupolun-laaduttamisella>. Luettu: 12.1.2024.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.12.2023

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Luettu: 20.1.2024

Valoa Digital Oy. 2023. Asiakaskokemus: avain menestykseen ja kilpailuedun rakentamiseen. Luettavissa: <https://www.valoa.io/apua-kasvuun/asiakaskokemus/>. Luettu: 12.12.2023

Watermark Consulting 2021. The Customer Experience ROI Study. Luettavissa: <https://watermarkconsult.net/blog/2021/10/18/customer-experience-roi-study/>. Luettu: 1.1.2024



## Liitteet


### Liite 1. Yksilöhaastattelu kysymykset

1. Voisitko kertoa mahdollisimman vapaasti omin sanoin, mitä kuuluu palvelupäällikön työhön?
2. Kuinka iso osa palvelupäällikön työstä on asiakkuuden kehittämistä?
3. Voisitko kertoa mahdollisimman vapaasti omin sanoin, miten asiakkuuksia kehitetään tällä hetkellä palvelupäällikön työssä?
4. Minkälaisia työkaluja palvelupäälliköt käyttävät asiakkuuksien kehittämisessä?
5. Miten koet nykyisten asiakkuuksien kehittämisen työkalujen toimivan?
6. Millä eri tavoilla tai mitä reittejä pitkin palvelupäälliköt saavat kehitykseen liittyviä pyyntöjä B2B asiakkailta?
7. Minkälaisilla mittareilla ja työkaluilla palvelupäälliköt mittaavat ja seuraavat asiakkuuksien nykytilaa ja sen kehittymistä?
8. Miltä nykytilaan ja kehittymisen käytettävät mittarit ja seuranta työkalut tuntuvat?
9. Mitä asiakkuuksien kehityksessä tavoitellaan?
10. Asetetaanko tavoitteita tietyin väliajoin?
11. Jos tavoitteita asetetaan niin ovatko ne yhtenäisiä vai vaihtelevatko ne esimerkiksi toimialoittain?
12. Onko asiakkuuden kehittäminen jatkuvaa?
13. Voisitko kertoa mahdollisimman vapaasti omin sanoin, miten asiakkuuksien kehitystä tulisi mielestäni parantaa?
14. Kysymykset loppuivat tähän. Haluaisitko lisätä jotakin?

## Liite 2. Ryhmähaastattelu kysymykset

1. Voisitteko kertoa mahdollisimman vapaasti omin sanoin, mitä kuuluu palvelupäällikön työhön sinun organisaatiossasi?
2. Kenen kanssa palvelupäälliköt tekevät eniten töitä organisaation sisäisesti?
3. Onko palvelupäälliköissä jonkinlainen jako vai tekevätkö kaikki samaa?
4. Minkälaisia eri kehitystoimia organisaatiossa on?
5. Tehdäänkö enemmän kehitystä, joka tulee asiakkaan pyynnöstä vai organisaation toimesta?
6. Miten seuraatte asiakkuuden kehitystä tällä hetkellä?
7. Kerrotteko mahdollisimman vapaasti omin sanoin miltä työkalut tuntuvat?
8. Onko asiakkuuden kehitys osa asiakkuuden hoitomallia?
9. Onko asiakkuuksien kehityksen seurannassa jonkinlainen ajanjakso esimerkiksi kvartaaleittain tai vuositasolla?
10. Onko asiakkuuksien kehityksen pohjalla jonkinlainen prosessikaavio, jota seuraatte?
11. Seurataanko asiakkuuden kehitystä asiakaskohtaisesti ja/tai isompina kokonaisuuksina, kuten toimialoittain?
12. Kertoisitteko mahdollisimman vapaasti omin sanoin, miten asiakkuuksien kehitystarpeet tunnistetaan palvelupäällikön työssä?
13. Seurataanko B2B asiakkaiden asiakaskokemusta? Huomiona, että tässä yhteydessä B2B:llä tarkoitetaan yrityksen kaikkia B2B asiakkaita toimialasta riippumatta. B2C on kuluttaja-asiakkaat.
14. Onko B2B asiakaskokemuksen seurannassa jonkinlainen ajanjakso esimerkiksi kvartaaleittain tai vuositasolla?
15. Onko B2B asiakaskokemuksen seuranta osa asiakkuuden hoitomallia?
16. Mitä mieltä olette, miten nykyistä asiakkuuksien kehitystä tulisi parantaa?
17. Onko asiakkuuksien kehitys jatkuvaa tällä hetkellä?
18. Millä tällä hetkellä varmistetaan, että asiakkuuksien kehitys on jatkuvaa?
19. Kysymykset loppuivat tähän. Haluaisitteko lisätä jotakin?

## Liite 3. Työpaikkailmoitukset



**Palvelupäällikkö**  
Kuntien Tiera - Helsinki, Tampere, Jyväskylä, Oulu ja 7 muuta  
Julkaistu 10.1. (Toistaiseksi voimassa)

Suosikki | Vahdi vastaavia töitä | Hae työpaikkaa

### Työpaikkakuvaus

Ulkoistustiiketoimintamme kasvaessa, haemme nyt tiimiimme **Palvelupäällikköä**.

Suomen kuntakentässä useat kunnat ja kuntatoimijat toteuttavat erilaisten tukipalveluiden uudelleen järjestämistä, mukaan lukien IT-palvelut. Kuntatoimijat tulevat enenevässä määrin hyödyntämään ulkoistuspalveluita. Tieralla on valmis tarjoama kuntien ja kuntatoimijoiden tarpeita vastaavia tietohallinnon- ja perustietotekniikan palveluita. Palvelutuotantomallimme varmistaa asiakkaiden IT-palveluiden toimintavarmuuden ja laadun systemaattisen kehittämisen.

Palvelupäällikkönä saat vastuullisesti nimettyjen kuntatoimijoiden IT-palveluiden ulkoistus sopimukset. Vastaa asiakkaittesi palveluhallinnasta, palvelujen toimivuudesta, asiakastytyväisyydestä, kannattavuudesta sekä palveluiden kehittämisestä. Olet aktiivisessa yhteistyössä sekä asiakkaiden nimettyjen yhteyshenkilöiden kanssa että Tieran tuotannosta vastaavien yhteyshenkilöiden kanssa. Toimit asiakkaan edustajana Tieran organisaatiossa.

Haluamme Sinut mukaamme. Menestyminen kanssamme kuitenkin edellyttää, että:

- Asiakkaan kokemus ja sujuva palvelu ovat sinulle sydämenasia
- Tunnet IT-palveluhallinnan parhaat käytännöt ja osaat soveltaa niitä työssäsi
- Kommunikoit sujuvasti ja asiantuntevasti IT-liiketoiminta- ja kuntajohdon kanssa
- Sinulla on kokemusta palveluiden ja prosessien kehittämisestä sekä kannattavuuden seurannasta sekä parantamisesta
- Työskentelet itseohjautuvasti ja pitkäjänteisesti
- Otat vastuuta ja saat asioita tapahtumaan
- Toimintatapasi on suunnitelmallinen ja proaktiivinen
- Paineensietokyky on hyvä
- Sinulla on tehtävään soveltuva koulutus

**Onnistuaksesi tehtävässä toimit** sujuvasti Asiakkaan ja Tieran verkostoissa ja olet tiimipelaaja. Sinulla on ajantasainen kokonaisymmärrys IT-infrastruktuuritekniikoista ja niiden kehitysuuntauksista. Kokemus yhteistyöstä julkisen sektorin kanssa on ehdottomasti eduksesi.

### Työpaikkakuvaus

Oletko koskaan miettinyt miltä tuntuisi olla osa kansainvälistä yritystä, joka tuottaa jotain ainutlaatuisia ja ikuisesti kestäviä? Outokumpu on maailman johtava ruostumattoman teräksen valmistaja. Hae nyt meille!

Haemme kokenutta IT-palvelupäällikköä (Service Manager) IT-palvelujen hallintaan

Outokumpu IT -organisaatio vastaa liiketoimintasuovellus- ja IT-infrastruktuuripalveluiden toimittamisesta globaalisti. IT-palvelupäällikkönä olet osa 10 hengen IT Operations Solutions -tiimiä, joka vastaa kaikista toimipaikka-/tehdaskohtaisista IT-ratkaisuista ja tuotannon IT-infrastruktuurin tuesta.

IT-palvelupäällikkönä vastaat vastuualueesi IT-palveluiden yleisestä johtamisesta, toiminnan tehokkuudesta ja kehittämisestä sekä hoidat operatiivisen palvelunhallinnan. Tässä tehtävässä toimit Tornion tehtailla ja Kemlin kaivoksella ja raportoit Operations Solutions Finland-tiimin vetäjälle. Tehtävässä ei ole suoraa alaisia.

Olet oma-aloitteinen, analyttinen ja sitoutunut jatkuvaan parantamiseen. Olet hyvä kommunikoimaan ja luomaan verkostoja, jotka mahdollistavat sujuvan yhteistyön eri tiimien ja sidosryhmien välillä.

Tarjoamme sinulle vastuullisen ja monipuolisen tehtävän, loistavan tiimin tuen sekä hyvät työsuhte-edut.

Ruostumaton teräs on ympäristöä säästävää, kierrätettävää ja luja materiaali, joka on suunniteltu kestämään ikuisesti. Pääset siis työskentelemään tulevien sukupolvien hyväksi.

Tehtäviisi kuuluvat

- IT-asioiden koordinointi, päivittäinen palvelunhallinta, toiminnan kehittäminen ja ylläpito
- IT-palvelutason varmistaminen liiketoimintavaatimusten mukaisesti
- IT-kehityssuunnitelman (esim. digitalisaatio, etätoiminnot, tietoliikenne ja muut viestintäratkaisut) omistajuus ja ohjaaminen liiketoimintavaatimusten mukaisesti
- IT-ratkaisujen elinkaarenhallinta ja kyberturvallisuuden parannukset
- Budjetointi, kustannusseuranta ja oman alueen raportointi
- Aktiivinen yhteistyö liiketoiminnan kanssa ja sisäisten IT-tiimien sekä -palveluntarjoajien kanssa

### Työpaikkakuvaus

Innostutko asiakaslähtöisestä projektityöstä? Nautitko ongelmanratkaisusta ja asiakkaan prosessien sujuvoittamisesta? Oletko tiimipelaaja, joka työskentelee sujuvasti niin yrityksen sisäisen tiimin kuin asiakkaan projektiryhmän kanssa? Kiinnostaako sote-alan digitaalinen palvelutuotanto ja ohjelmistotuotteen hallinta?

Etsimme nyt kasvavaan joukkoomme palvelupäällikköä vakituisen työsuhteeseen.

#### Tarjoamme sinulle

Palvelupäällikkönä vastaat itsenäisesti asiakkaiden käyttöönottoprojekteista työskennellen sote-sektorille suunnatun toiminnanohjausjärjestelmämme Effectorin parissa. Tällä hetkellä etsimme vahvistusta erityisesti hoitotarvikejakelu-, apuvälinepalvelut- ja laitehuollon projekteihin. Työskentelet tiiviissä yhteistyössä asiakkaidemme kanssa perehtyen asiakkaan prosesseihin sekä selvittäen ja ratkaisten heidän tarpeitaan. Tärkeä osa projekteja on prosesseihin liittyvien määrittelytoiden tekeminen järjestelmään yhdessä asiakkaan kanssa sekä käyttöönoton jälkeinen käyttäjäkoulutus. Projektitoiden lisäksi työpäiväsi sisältävät auttamista asiakastuessa sekä järjestelmän uusien toiminnallisuuksien suunnittelua, määrittelyä ja testaamista.

Tarjoamme sinulle innostavan ja monipuolisen työympäristön, jossa pääset kehittämään omaa osaamistasi ja ammattitaitoasi. Osaamisesi ja kiinnostuksesi mukaan työtehtäviisi voi sisältyä myös myyntiä, käyttöliittymäsuunnittelua tai laajempaa järjestelmätestausta. Työ sisältää jonkin verran matkustusta kotimaassa.

#### Sinulta toivomme

Tärkeässä roolissa on halu ylittää asiakkaan odotukset ja tuottaa asiakkaillemme markkinoiden parasta järjestelmäosaamista.

Meillä menestyy henkilö, jolla on:

- Soveltuva korkeakoulututkinto
- Avoin ja ratkaisukeskeinen asenne
- Aloitteellisuutta ja aktiivisuutta
- Kykyä hallita useaa samanaikaista työtehtävää sekä priorisointikykyä
- Kokemusta projektinhallinnasta
- Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot

### Työpaikkakuvaus

Kaipaatko merkityksellisen työn pariin? Sovelluspalveluiden osastomme etsii joukkoonsa uutta palvelupäällikköä. Tehtävä sijoittuu Asiakastietojärjestelmät yksikköömme. Palvelupäällikkönä vastaat sosiaalipuolen asiakastietojärjestelmien palvelunhallinnasta.

Palvelupäällikkönä toimit lähellä asiakasta yhteistyössä asiakkuuspäällikön sekä muiden asiantuntijoiden kanssa. Olet ajan tasalla sosiaalihuollon lähitulevaisuuden näkymistä, ymmärrät asiakkaan odotukset ja tarpeet sekä vastaat niiden edistämisestä. Toimit yhteistyössä myös muiden toimittajien kanssa. Tuet asiakkaan tarpeiden ja toiveiden selkeää määrittelyä ja priorisointia. Vastuullasi on varmistaa, että tuotamme asiakkaalle sopimuksen mukaista palvelua. Tehtävässä tulet työskentelemään tiiviisti asiakasrajapinnassa sekä vastaat palveluraportoinnista ja -laskutuksesta

Tehtävässä onnistuminen edellyttää yhteistyökykyä, joustavuutta ja oma-aloitteellisuutta. Koordinoit hyvin erilaisia kokonaisuuksia. Sinulla on ymmärrystä palvelutuotannosta ja siihen liittyvistä prosesseista kokonaisuutena. Paineensietokyky on rautaa ja tartut rivakasti erilaisiin tehtäviin. Olet kiinnostunut kehittämään toimintaa systemaattisesti. Ymmärrät tehtävän asiakaspalvelukeskeisyyden ja nautit asiakastyöstä. Johdat itseäsi hyvin ja suhtaudut positiivisesti uusien asioiden oppimiseen.

Toivomme sinulta tehtävään soveltuvaa koulutusta sekä kokemusta vastaavasta työtehtävästä ja/tai kokemusta sosiaali- ja terveysalan IT-palveluista. Ymmärrät palvelutuotannon prosesseja ja viestintä- sekä yhteistyötaitosi ovat erinomaiset. Sinulla on aito halu tuottaa parasta mahdollista asiakaskokemusta sekä halua ja motivaatiota jatkuvaan kehittämiseen.

Tarjoamme sinulle vakituisen tehtävän mielenkiintoisessa ja kehittyvässä sote-toimintaympäristössä. Tukenasi on osaava ja mukava tiimi, jossa on hyvä tekemisen meininki positiivisella otteella. Kanssamme Sinulla on mahdollisuus kehittää omaa osaamistasi. Saat käyttöösi ajanmukaiset työvälineet sekä pääset käyttämään sujuvia ja ketterästi kehitettäviä toimintamallejamme. Meillä on käytössä joustava työaika sekä etätyömahdollisuus. Halutessasi voit työskennellä millä tahansa 2M-IT:n toimistolla.

## Liite 4. Chat GPT:n vastaus kysymykseen, mitä kuuluu palvelupäällikön työhön

1.2.2024

ChatGPT 3.5

You

Mitä kuuluu palvelupäällikön työhön?

ChatGPT

Palvelupäällikön työtehtäviin kuuluu usein monipuolisia vastuita ja rooleja, jotka vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Yleisesti ottaen palvelupäällikön tehtävät voivat sisältää seuraavia vastuualueita:

- 1. Palvelustrategian kehittäminen:** Palvelupäällikön tehtävänä voi olla palvelustrategian suunnittelu ja kehittäminen organisaation tarpeiden ja tavoitteiden perusteella.
- 2. Asiakassuhteiden hallinta:** Palvelupäällikkö vastaa asiakassuhteiden ylläpidosta ja kehittämisestä. Hän voi olla vastuussa asiakastyytyvyydestä ja asiakasuskollisuuden lisäämisestä.
- 3. Palveluiden suunnittelu ja kehittäminen:** Palvelupäällikön tehtäviin voi kuulua uusien palveluiden suunnittelu ja olemassa olevien palveluiden jatkuvan kehittämisen ohjaaminen.
- 4. Projektien hallinta:** Palvelupäälliköllä voi olla rooli erilaisten projektien johtajana tai osallistujana, erityisesti niiden osalta, jotka liittyvät uusien palveluiden käyttöönottoon tai nykyisten parantamiseen.
- 5. Laadunvalvonta:** Palvelupäällikkö vastaa palveluiden laadunvalvonnasta ja varmistaa, että ne vastaavat organisaation asettamia standardeja ja asiakkaiden odotuksia.
- 6. Resurssien hallinta:** Palvelupäällikkö voi olla vastuussa resurssien, kuten henkilöstön ja budjetin, hallinnasta varmistaakseen palveluiden sujuvan toiminnan.
- 7. Raportointi:** Palvelupäällikön tehtäviin voi kuulua säännöllinen raportointi organisaation johdolle palveluiden suorituskyvystä, asiakastyytyvyydestä ja muista merkittävistä näkökohdista.
- 8. Trendien ja markkinoiden seuranta:** Palvelupäällikkö seuraa toimialan trendejä ja markkinakehityksiä varmistaakseen, että organisaation palvelut pysyvät kilpailukykyisinä.

Palvelupäällikön työnkuva voi vaihdella eri organisaatioissa, ja se saattaa muuttua ajan myötä organisaation tarpeiden ja liiketoimintaympäristön muuttuessa. On tärkeää olla joustava ja sopeutua muutoksiin sekä ymmärtää laajasti organisaation palvelutoimintaa.

