

**Ripsa Tolmunen**

**KOHTI ASIAKASLÄHTÖISEMPÄÄ LIIKETOIMINTAA**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2021**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Huhtikuu 2021	<b>Tekijä</b> Ripsa Tolmunen
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> KOHTI ASIAKASLÄHTÖISEMPÄÄ LIKETOIMINTAA		
<b>Työn ohjaaja</b> Johanna Österberg-Högstedt	<b>Sivumäärä</b> 39	
<b>Työelämäohjaaja</b> Terhi Tiihonen		
<p>Asiakaslähtöisyyden merkitys liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti ja yhä useampi yritys kiinnittää asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin enemmän huomiota. Asiakkaiden tietouden lisääntymisen, digitalisoinnin ja kilpailun koventumisen myötä on tärkeää osata kuunnella asiakasta, jotta liiketoiminta voi menestyä.</p> <p>Opinnäytetyössäni tavoitteena oli käsitellä teorian pohjalta asiakaslähtöisyyttä, henkilöstöjohtamista ja markkinointia. Opinnäytetyöni käytännön osuudessa autoin kohdeyritystä kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Tätä varten tein kohdeyritykselle liikevaihto- ja asiakasanalyysit heidän yhdestätoista toimipaikastaan. Analyysien tarkoituksena oli koota asemien tunnuslukuja työntekijöiden ja esimiesten yhdessä tarkasteltavaksi sekä mahdollistaa heille toimintasuunnitelman tekeminen jatkoa varten. Kohdeyrityksellä oli tarve tutustua asiakaskuntaan ja potentiaaliin asiakkaisiin paremmin, että markkinointia pystyttäisiin kohdentamaan sekä asiakkaiden sitoutumista yritykseen lisäämään.</p> <p>Analyysien tarkat tulokset ovat tarkoitettu vain toimeksiantajan omaan käyttöön. Kerron menetelmäosuudessa, mitä tietoja analyysihin koottiin ja esittelen omat ja kohdeyrityksen johtopäätökset. Teoriaosuudessa käsitelen asiakaslähtöisyyden lisäksi henkilöstöjohtamista ja markkinointia, sillä niitä molempia tarvitaan, että yritys voi kehittyä asiakaslähtöisemmäksi. Pohdin lopuksi opinnäytetyössäni sitä, onko liikevaihto- ja asiakasanalyysien teosta ja läpikäymisestä apua, kun tavoitteena on kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi.</p>		
<b>Asiasanat</b> Asiakaslähtöisyys, henkilöstöjohtaminen, markkinointi		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> April 2021	<b>Author</b> Ripsa Tolmunen
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> TOWARDS A MORE CUSTOMER ORIENTED BUSINESS		
<b>Instructor</b> Johanna Österberg-Högstedt	<b>Pages</b> 39	
<b>Supervisor</b> Terhi Tiihonen		
<p>The importance of customer orientation in business is constantly growing and more and more companies pay more attention to customer needs and wishes. As customer awareness increases, digitalization and competition intensifies, it is important to be able to listen to the customer for the business to succeed.</p> <p>The aim of my thesis was to discuss customer orientation, personnel management and marketing based on theory. In the practical part of my thesis, I helped the target company to develop its operations to be more customer oriented. For that, I performed turnover and customer analyzes for the target company from their eleven locations. The purpose of the analyzes was to compile the key figures of the stations for review by employees and supervisors and to enable them to draw up an action plan for the future. The target company needed to get to know the customer base and potential customers better to be able to target marketing and increase customers' commitment to the company.</p> <p>The exact results of the analyzes are intended for the client's own use only. I will explain in the method section what information was collected for the analyzes and present my own and the target company's conclusions. In the theoretical part, in addition to customer orientation, I discuss personnel management and marketing, as both are needed for the company to develop into a more customer-oriented company. Finally, in my thesis, I consider whether it is helpful to perform and review turnover and customer analyzes when the goal is to develop the business to be more customer oriented.</p>		

<p><b>Key words</b> Customer oriented, personnel management, marketing</p>
--

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 ASIAKASLÄHTÖISYYS LIKETOIMINNASSA .....	2
2.1 Asiakassuhteiden johtaminen .....	3
2.2 Asiakassuhteet .....	3
2.3 Asiakasstrategiat .....	4
2.4 Asiakaskokemus .....	5
2.5 Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde .....	6
2.6 Asiakasarvon tuottaminen.....	8
2.7 Yritysvastuu.....	9
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	11
3.1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä .....	13
3.1.1 Organisaation sisäinen viestintä .....	14
3.2 Henkilöstöjohtaminen yrityskulttuurin uudistajana .....	14
3.3 Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen .....	15
3.4 Osallistaminen .....	16
4 MARKKINOINTI.....	17
4.1 SWOT-analyysi .....	18
4.2 Markkinat .....	19
4.2.1 Segmentointi .....	19
4.2.2 Asiakassegmentointi.....	20
4.2.3 Positointi .....	20
4.3 Asiakaslupaus .....	21
4.4 Brändin muotoilu ja rakentuminen.....	21
4.5 Tarinallistaminen .....	23
4.6 Markkinoinnin eri muotoja.....	24
4.7 Palvelujen markkinointi .....	25
4.8 Markkinointiviestintä .....	26
5 MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	29
5.1 Analyysit.....	29
5.2 Kvantitatiivinen tutkimus .....	30
5.3 Liikevaihto- ja asiakasanalyysi kohdeyritykselle .....	30
6 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA.....	32
6.1 Yhteenveto kohdeyrityksen analyyseista .....	32
6.2 Kohdeyrityksen kommentit.....	34
6.3 Pohdinta .....	35
7 YHTEENVETO .....	37
LÄHTEET.....	38

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Esimerkki täytettävästä SWOT-analyysi nelikentästä.....**18**

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Lojaalit asiakkaat ja sitoutuneet työntekijät.....**7**

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni halusin tutkia asiakaslähtöisyyttä ja siihen vaikuttavia asioita. Pyrin teorian kautta havainnollistamaan, mitkä tekijät ja osa-alueet vaikuttavat asiakaslähtöisempään liiketoimintaan yrityksissä. Asiakaslähtöisyyden huomioimisen tärkeys kasvaa koko ajan, sillä asiakkaiden tietoisuus on lisääntynyt ja valinnanvaraa on paljon. Osana opinnäytetyötäni autoin kehittämään kohdeyrityksen liiketoimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Opinnäytetyön aihe syntyi mielenkiinnosta asiakaslähtöisyyttä kohtaan ja kohdeyrityksen tarpeesta erottua positiivisesti kilpailijoistaan asiakkaiden silmissä. Tätä varten yrityksen on tärkeä tutustua nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin, että toimintaa voitaisiin kehittää vastaamaan heidän tarpeitaan yhä paremmin.

Käytännön osuudessa kokosin kohdeyrityksen valikoiduista toimipisteistä kattavat liikevaihto- ja asiakasanalyysit. Analyysit on tehty kvantitatiivista tutkimusmenetelmää mukailleen. Analyyseilla halutaan helpottaa asiakkaisiin tutustumista ja henkilöstön yhteisten toimintasuunnitelmien tekemistä, kun tavoitteena on kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Analyysien myötä tarvittavat luvut ja tiedot ovat helposti nähtävillä. Tietojen avulla halutaan paikantaa kehitystarpeet ja tutkitaan asiakkaiden käyttäytymistä. Analyysien toivotaan myös mahdollistavan palveluidean hiomisen niin, että se vastaa haluttujen kohderyhmien tarpeita paremmin. Selkeästi koostetulla materiaalilla pyritään helpottamaan resurssien kohdistamista oikeisiin paikkoihin.

Analyysien tarkat tulokset ovat tarkoitettu vain kohdeyrityksen omaan käyttöön, joten pääpainona opinnäytetyöni teoriaosuudessa on asiakaslähtöisyys, henkilöstöjohtaminen ja markkinointi. Mielestäni nämä asiat täydentävät toisiaan, sillä hyvää henkilöstöjohtamista tarvitaan, että toimintasuunnitelmat voivat käytännössä onnistua ja asiakkaiden haltuunotto ja asiakaslähtöisyys parantua. Asiakkaiden haltuunotto ei myöskään onnistu ilman markkinointiosaamista. Asiakaslähtöisempään liiketoimintaan tähdätessä on tarpeen tutustua asiakkaisiin paremmin ja kuunnella heidän toiveitaan. Tämän pohjalta on helpompi kohdentaa markkinointia. Henkilökunnan ottamisella mukaan prosessiin ja toiminnan kehittämiseen pyritään siihen, että lopputuloksena he sitoutuvat yritykseen ja työskentelemään yhteistä päämäärää kohti entistä paremmin. Lopuksi pohdin opinnäytetyössäni sitä, onko liikevaihto- ja asiakasanalyysistä apua, kun tähdätään asiakaslähtöisempään toimintaan ja tämän myötä myös parempaan asiakkaiden haltuunottoon sekä asiakkaiden sitouttamiseen.

## 2 ASIAKASLÄHTÖISYYS LIKETOIMINNASSA

Asiakkuusajattelun juuret lähtevät 1980-luvulta, jolloin muun muassa tutkittiin asiakaskohtaamisia palvelutilanteissa ja kehitettiin palveluiden markkinointia saatujen havaintojen perusteella. 1990-luvulla alettiin kehittämään tiiviimpää suhdetta asiakkaisiin ja huomio kohdistettiin asiakaskantojen hallintaan (customer relationship management, CRM). Suomessa CRM:stä voidaan eri yhteyksissä käyttää myös muita käännöksiä, kuten asiakashallinta, asiakassuhdejohtaminen ja asiakkuusjohtaminen. Vähitellen asiakkaisiin keskittyvä johtamisajattelu on laajentunut keskeiseksi osaksi yrityksen strategisen johtamisen perustaa. Asiakkuusjohtamisella tarkoitetaan läpi yrityksen kulkevaa ja kaikkea sen toimintaa koskettavaa tapaa johtaa liiketoimintaa. Tavoitteet asetetaan ja seurataan sen mukaan mitä asiakaskunnassa tapahtuu. Tavoitteena on parantaa asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä sekä asiakaskannattavuutta. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakastarpeet yritystoiminnan perustana”.)

Asiakaslähtöisyyden peruselementtejä ovat herkkyyks kuunnella asiakasta ja tuottaa sellaisia tuotteita ja palveluita, joita asiakkaat haluavat. Yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaiden tarpeet ja niiden kehittymisen mahdollisimman hyvin. Ympäristön muutoksiin on myös osattava suhtautua ennakoivasti, sillä tällä tavoin yritys voi saada etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Tänä päivänä asiakaslähtöisyyttä pidetään tärkeänä menestystekijänä. On myös ymmärrettävä, että asiakaskeskeinen ajattelu tulee juurruttaa koskemaan koko organisaatiota eikä vain niitä, jotka työskentelevät suoraan asiakasrajapinnassa. Muutos lähtee liikkeelle organisaation yhteisestä sitoutumisesta jatkuvan asiakasarvon luomiseen. (Joki, 2018, 143; Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakastarpeet yritystoiminnan perustana”.)

Asiakkaan mielipide vaikuttaa yritystoimintaan ja moni yritys kerääkin tietoa kuluttajakäyttäytymisen muutoksista. Asiakkailta saadut arviot yrityksestä kuuluvat asiakaslähtöisyyteen. Asiakastutkimuksilla selvitetään asiakkaiden kriteerejä ja havainnoidaan, kuinka hyvin yrityksen toiminta vastaa niitä. Asiakasprofiilin luominen on etenkin palvelualoilla keskeinen asiakastutkimuksella saadun asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä. Profiloinnissa kiteytetään markkinointitutkimuksessa esiin nousevia, tietyn asiakasryhmän toimintamalleja ja toiminnan motiiveja. Jokaisella ihmisellä on oma käyttäytymisprofiilinsa, joka yleensä ohjaa heidän toimintaansa ja valintoja. Kun näitä käyttäytymisprofiileja ymmärretään paremmin, voidaan luoda paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavia asiakaskokemuksia. Profilointi pohjautuu asiakkaan arvonnakentumismalleihin ja sen pohjalta voidaan luoda

vaihtoehtoisia konsepteja ja mitata niiden potentiaalista arvoa, ennen kuin palvelu viedään markkinoille. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakkaat ja asiakasmarkkinat”.)

## 2.1 Asiakassuhteiden johtaminen

Menestyvä liiketoiminta perustuu suurilta osin asiakassuhteiden johtamiseen. Asiakassuhteinen johtaminen ja hoitaminen on määrätietoista kehittämistä, seurantaa ja ohjausta. Avain asemassa tässä onnistumiseen on yrityksen henkilöstön sitoutuminen yhteiseen ajattelutapaan. Se on tärkeää siksi, että toimintaprosessit ja kaikki asiakastyö johtaisivat yrityksen tavoiteltuun visioon. Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseksi ja johtamiseksi yrityksen täytyy havainnoida sekä asiakasmarkkinoita yleisellä tasolla, että nykyisissä asiakassuhteissa tapahtuvaa kehitystä. Asiakassuhde- tai asiakkuusjohtamisen tavoitteet kohdistuvat esimerkiksi asiakaskannan kehittämiseen, uusien asiakkaiden hankintaan, asiakassuhteiden kehittämiseen, asiakkaiden arvon ja kannattavuuden kehittämiseen. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen”.)

Yrityksen asiakasvisio kulkee käsi kädessä yrityksen vision ja muiden strategisten päätösten kanssa. Asiakasvisio kertoo, millaisia asiakkaita yrityksellä on nyt ja tulevaisuudessa, millaista yhteistyötä yritys tekee asiakkaiden kanssa ja mikä rooli asiakkailta on yrityksen toiminnan kehittämisessä. Asiakasjohtamiseen kuuluu tärkeänä osana myös asiakaskannan kehittäminen. Asiakaskanta on yrityksen asiakasvaranto eli luettelo yrityksen asiakkaita. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen”.)

Tärkeänä osana yrityksen kehitystä voivat toimia esimerkiksi asiakkailta tulevat asiakaspalautteet. Asiakkaiden positiiviset ja rakentavat palautteet ovat tärkeitä kehittymisen ja vuorovaikutuksen kannalta. Ne tuovat parhaimmillaan energiaa koko yhteisöön ja antavat myös mahdollisuuden oppia. Asiakkaiden mukaan ottaminen palvelu- ja tuotekehitykseen avaa lisää yrityksen ymmärrystä ja antaa suuntaa kehittämistyölle. (Joki, 2018, 27.)

## 2.2 Asiakassuhteet

Pitkillä asiakassuhteilla on monissa yrityksissä tärkeä merkitys, sillä ne tuovat yritystoimintaan varmuutta ja jatkuvuutta sekä toiminnan palautekanavan. Vakioasiakkaat ostavat yrityksen tuotteita tai



palveluita säännöllisesti. Kanta-asiakkaista puhutaan, kun asiakkaat ovat vieläkin vahvemmassa suhteessa yritykseen ja tämä suhde on kehittynyt asiakastyytyvyyden tuloksena. Kanta-asiakkaat käyttävät ostoissaan kanta-asiakaskorttia ja saavat näin yrityksen tarjoamia erityisetuja. Kanta-asiakasedut ohjaavat osaltaan ostokäyttäytymistä. Vakio- ja kanta-asiakkaat voivat kehittyä avainasiakkaiksi. Avain- ja kumppaniasiakkaat ovat yrityksen suurimpia ja parhaita asiakkaita. Kumppaniasiakkaat ovat sellaisia avainasiakkaita, joiden kanssa yritys tekee tiivistä ja muita ryhmiä vuorovaikutteisempaa yhteistyötä. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen”.)

Pitkien asiakassuhteiden hyvät puolet ovat tuotot ja tuottavuuden kasvu, kun saadaan säästettyä asiakashankinnan kustannuksista. Pitkät asiakassuhteet mahdollistavat yritykselle kasvua, kun samat asiakkaat ostavat enemmän ja keskittävät ostojaan sekä suosittelevat yritystä myös muille. Yrityksellä on jatkuvuuden ja kannattavuuden vuoksi oltava tarpeeksi vakituisesti ostavia eli aktiiviasiakkaita. Aktiiviasiakkaiden uskollisuutta kannattaa sen vuoksi ylläpitää. Vähän ostaville kannattaa puolestaan pyrkiä myymään lisää. Yrityksen on tärkeä myös huomioida potentiaaliset asiakkaat, sillä heistä on mahdollista saada uusia asiakkaita. Menetettyjä asiakkaita kannattaa seuloa aika ajoin ja yrittää saada takaisin ennen kuin ne menetetään lopullisesti. Asiakassuhteita on mahdollista ja tärkeää seurata asiakkuuksien hallintajärjestelmillä. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen”.)

### **2.3 Asiakasstrategiat**

Asiakasstrategia kertoo, miten asiakasvisioon ja tavoitteisiin päästään, sekä varmistaa yhteisen näemyksen tavoitellusta suunnasta ja asiakaskannasta. Asiakasstrategioita voidaan laatia erikseen uusille asiakkaille sekä jo olemassa oleville. Selkeällä asiakasstrategialla voidaan varmistaa myös se, että jokainen henkilökunnan jäsen mieltää oman roolinsa asiakastavoitteiden saavuttamisessa. Asiakasstrategia ottaa kantaa jo olemassa olevia asiakkaita koskeviin seikkoihin, kuten asiakassuhteiden kehittämiseen. Se havainnollistaa esimerkiksi mahdollisuudet asiakassuhteiden syventämiseen, lisämyyntiin ja yhteistyön tiivistämiseen sekä asiakaskannattavuuden parantamiseen. Havaintojen avulla voidaan kannattamattomat asiakassuhteet lopettaa tai tehdä suunnitelma kannattavuuden parantamiseksi. Asiakasstrategian avulla asiakasrakennetta voidaan kehittää sekä liiketoiminnan riskejä vähentää tasapainoisella asiakaskunnalla, ettei yritys ole yksittäisen asiakkaan varassa. Passiivisia asiakkaita voidaan puolestaan aktivoida, sillä oikeilla toimenpiteillä passiiviset asiakkaat voivat olla todella otollisia asiakassuhteen aktivointiin ja asiakasuskollisuuden vahvistamiseen. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen”.)

Organisaation syvälinen ymmärrys asiakkaista on keskeinen osa liiketoiminnan menestymistä. Ne organisaatiot menestyvät, jotka osaavat tulkita laadullista tutkimustietoa asiakkaistaan ja kohderyhmistään ja pystyvät siirtämään nämä todelliset tarpeet haluttaviksi tarjoomiksi. (Tuulaniemi, 2011, luku ”Organisaation strateginen suuntaaminen”.)

## 2.4 Asiakaskokemus

Palveluissa on keskeistä asiakkaan kokemus palvelusta. Tämä asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjonnan: mainonnan ja muut palvelut jo ennen varsinaista palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet ja käytön helppouden sekä luotettavuuden. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan suunnitella ja tarjota vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjonnan. (Tuulaniemi, 2011, luku ”Asiakaskokemus”.) Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa koko ajan ja se on parhaimmillaan yrityksen kilpailijoista erottava tekijä (Joki, 2018, 25).

Asiakaskokemuksen rakentamisen tulee olla organisaatiossa jatkuva prosessi. Vahva asiakaspalvelukulttuuri on paras ja tehokkain tapa tuottaa asiakkaille erinomainen asiakaskokemus. Parhaimmillaan asiakaspalvelukulttuuri on juurrutettu sekä yritykseen että sen työntekijöihin niin, että se määrittää toimintaa aina rekrytoinneista henkilöstön palkitsemiseen saakka. Yrityksen kulttuuri ja arvot varmistavat asiakaskeskeisen päätöksenteon kaikissa arkipäivän ongelmatilanteissa. Asiakaskokemus vaatii ennen kaikkea sitoutumista ja sen rakentamisen tulisi aina alkaa johdon työpöydältä. Asiakaskokemuksen tulisi määrittää ne yrityksen ydinprosessit ja avainalueet, joiden kehittäminen on kriittistä sekä asiakkaan saaman kokemuksen että yrityksen pitkän tähtäimen taloudellisen menestyksen näkökulmasta. Näitä osa-alueita ovat asiakaspalvelukulttuurin rakentaminen, rekrytointi, henkilöstön valtaistaminen, seuranta ja palkitseminen sekä prosessit ja toimintatavat. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, luku 3.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Toiminnan tason vaatimuksien tulee täytyä, jotta palvelu voi ylipäättään olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tunteita ja henkilökohtaisia kokemuksia. Merkitystaso puoles-

taan tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, lupauksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta ja suhdetta asiakkaan omaan elämäntapaan ja identiteettiin. (Tuulaniemi, 2011, luku ”Asiakaskokemus”).

Mitä parempi ymmärrys yrityksellä on asiakkaista, trendeistä ja odotuksista, sitä parempia ratkaisuja, kokemuksia ja uusia palveluita voidaan tarjota. Ihmislähtöisen ja arvostavan kulttuurin malli lähtee yrityksen sisältä, jossa empatia, tunne- ja vuorovaikutustaidot ja uudistumiskyky ovat tärkeässä roolissa. On kyettävä katsomaan liiketoimintaa myös asiakkaiden ja henkilöstön silmin. (Joki, 2018, 25.)

Asiakaskokemus saavuttaa koko ajan yhä merkityksellisempää asemaa myös yritysten liiketoimintastrategioissa. Yritysten mahdollisuudet hyödyntää asiakaskokemuksen strategista potentiaalia ovat kuitenkin hieman erilaiset eri toimialoilla. Jokaisen yrityksen olisi kuitenkin tärkeä analysoida tarkasti oma toimialansa ja arvioida kilpailutilanne asiakaskeskeisyyden näkökulmasta. Tänä päivänä parhaat yritykset ovat kannattavampia, koska niiden asiakkaat pysyvät jatkossakin asiakkaina. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, jolloin poistuma on pieni. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys saa myös suuremman osan, tai kaiken, asiakkaan budjetista. Luonnollisesti tyytyväinen asiakas myös suosittelee yritystä yhä enemmän muillekin. Ja kun päästään tilanteeseen, jossa asiakkaan tarpeita on kuunneltu ja toimintaa kehitetty tämän pohjalta, vähenevät myös reklamaatiot. (Gerdt & Korhikoski, 2016, luku 1.)

Gerdtin ja Korhikosken (2016, luku 1.) mukaan useissa suomalaisissa yrityksissä tunnustetaan asiakaskokemukseen liittyvä potentiaali, mutta kokonaisvaltaista näkemystä aiheesta ei ole syntynyt, eikä myöskään tarvetta edetä nopeasti. Tyypillinen tilanne on se, että asiakaskokemusta mitataan jo jollain tasolla ja arvostelijoita pyritään hoitamaan, mutta laajemmalla tasolla asiakaskokemus ei ole toimintaa ohjaava tekijä. Heidän mukaansa monet suomalaiset yritysjohtajat ovat todenneet, että yritykseen tulisi luoda kriisitunnelma, jotta muutos saataisiin syntymään nopeasti. Monesti kriisi ja siitä selviäminen on ollut se tekijä, jolla henkilöstö on saatu ymmärtämään, että koko organisaation tulee muuttua asiakaskeskeiseksi nopeasti ja kokonaisvaltaisesti.

## **2.5 Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde**

Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksestä muodostama käsitys, joka on syntynyt erilaisissa kohtaamisissa, yrityksen herättämien tunteiden sekä asiakkaan uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella. Digi-

talisaation myötä kohtaamispisteitä on enemmän, mutta kaikki eivät ole yrityksen hallittavissa. Esimerkiksi erilaiset keskustelupalstat ja yksityishenkilöiden kirjoitukset Facebookiin ovat kanavia, joita yritys ei voi hallita. Nimenomaan tällaisissa kanavissa esille tuodut mielikuvat ja tunteet saattavat asiakaskokemuksen lähelle mainetta ja brändiä. Sanoman voi pelkistää toteamalla, että brändi lupaa ja asiakaskokemus lunastaa. Asiakaskokemus syntyy hyvin varhaisessa vaiheessa, jo silloin kun asiakas päättää esimerkiksi ostaa uuden auton. Ostopäätökseen eivät vaikuta vain omat kokemukset, vaan kaikki aiheesta muiden kanssa käydyt keskustelut ja esimerkiksi internetistä luetut jutut. (Korkiakoski, 2019, 19.)

Henkilöstökokemus puolestaan on työntekijän kokemus työnantajasta ja se on syntynyt vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella. Tällä hetkellä eletään aikakautta, jossa yritykset seuraavat entistä tarkemmin työntekijöidensä motivaatiota ja viihtymistä. Ajat ovat muuttuneet siitä, kun työntekijöihin suhtauduttiin resursseina, joita tarvittiin fyysiseen työhön. Ajatusmalli alkoi muuttua tietotyön määrän lisääntyessä, kun työntekijöiden sitoutumiseen kiinnitettiin enemmän huomiota, sillä osaavan työntekijän saaminen ei ollut enää itsestäänselvyys. Nykyään yritykset ovat kiinnostuneita työntekijöiden yleisestä hyvinvoinnista, sillä työntekijöiden motivaatio, viihtyminen ja sitoutuminen vaikuttavat välittömästi asiakaskokemukseen. (Korkiakoski, 2019, 21-22.)

Onnelliset työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin ja tämän seurauksena asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun. Tämä heijastuu positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Positiivisen kehän vaikutus ja voima on merkittävä, mutta se vaatii pitkäkestoista ja systemaattista työtä. Alla olevassa taulukossa kuvataan Löytänä ja Korkiakoskea mukailten (2014, luku 5.5.) mitä positiivisia vaikutuksia on lojaaleilla asiakkailla sekä sitoutuneilla työntekijöillä.

<b>LOJAALIT ASIAKKAAT</b>	<b>SITOUTUNEET TYÖNTEKIJÄT</b>
• <b>Ostavat enemmän</b>	• <b>Ovat innostuneita työstään</b>
• <b>Pysyvät asiakkaina pidempään</b>	• <b>Ylittävät asiakkaiden odotukset</b>
• <b>Suosittellevat yritystä myös muille</b>	• <b>Innostavat kollegoitaan</b>
• <b>Antavat palautetta ja kehitysideoita</b>	• <b>Ideoivat ja kehittävät liiketoimintaa</b>

TAULUKKO 1. Lojaalit asiakkaat ja sitoutuneet työntekijät (mukaiillen Löytänä & Korkiakoski, 2014, luku 5.5)

Asiakkaiden odotukset yrityksistä ja palveluista ovat muuttuneet voimakkaasti, mutta niin ovat muuttuneet myös työntekijöiden odotukset. Kilpailu asiakkaista on käynyt kiivaana jo pitkään, mutta viimeistään nyt kilpailua käydään myös työntekijöistä. Tämän takia yritysten on tärkeä tunnistaa entistä tarkemmin, millaisia kokemuksia ne tarjoavat työntekijöilleen. Kysymys ei ole enää vain palkkauksesta, vaan myös yrityskulttuurista ja yrityksen arvosta. Jokainen onnistunut ja epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa yrityksen mahdollisuuteen rakentaa onnistuneita asiakaskokemuksia ja erottua kilpailijoista. (Korkiakoski, 2012, 23.)

Henkilöstökokemus ja työn tekemisen yhteys asiakaskokemukseen tulisi nähdä yrityksen kaikissa eri toiminnoissa. Kun yrityksen työntekijät sisäistävät yrityksen vision ja tarinan ja kokevat olevansa tärkeä osa yrityksen matkaa ja tavoitteita, se välittyy myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. Asiakkaan auttaminen, ratkaisujen löytäminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen ovat monille merkityksellisiä ja arvokkaita. Yrityksen vision, arvojen ja tarinan linkittäminen vahvasti työntekijöihin ja asiakkaisiin luo parhaimmillaan yhteistä merkityksellistä matkaa. (Joki, 2018, 27.)

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välisen suhteen voimakkuus riippuu toimialasta ja yrityksen strategiasta. Jokaisen yrityksen täytyy päättää, millainen strateginen tie sopii asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta juuri tähän yritykseen. Tämän lisäksi tulee tehdä päätös, halutaanko asiakaskokemuksessa panostaa esimerkiksi ihmisten rooliin kokemuksen rakentaja vai onko tavoitteena minimoida ihmisen osuus ja rakentaa asiakaskokemusta digitalisoimalla mahdollisimman suuri osa asiakaspolun vaiheista. Asiakaskokemuksen sekä henkilöstökokemuksen ollessa onnistuneista voidaan todeta, että asiakaskokemus yhdistettynä henkilöstökokemukseen on yhtä kuin yrityksen menestyminen. (Korkiakoski, 2019, 24-29.)

## **2.6 Asiakasarvon tuottaminen**

Asiakkaan tunnetasolla tapahtuva sitoutuminen on keskeinen tekijä asiakasarvon syntymisessä. Perinteisessä asiakasajattelussa selvitetään, mitä asiakas haluaa ja tarjotaan sitä hänelle. Nykypäivän lähtökohtana on asiakasymmärryksen lisäksi käsitys siitä, missä yritys voi ja haluaa olla hyvä. Arvon syntymisessä on tärkeää ymmärtää, että arvon luo asiakas. Arvo syntyy, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Yritys voi omalta osaltaan vain mahdollistaa arvon syntymisen. Nykyisessä ajattelutavassa tiedostetaan, että asiakkaan toiminnassa tunteilla on vahva sija. Olennainen ero tunteiden ja järjen välillä

on, että tunteet johtavat toimintaan ja järki päätelmiin. Tunteet vaikuttavat ostopäätökseen, sitoutumiseen sekä brändi- ja asiakasuskollisuuteen. Jos asiakas tunnistaa yrityksen arvoissa yhtäläisyyksiä omiin ajatuksiinsa, syntyy myyjän ja asiakkaan välille luottamus ja positiivinen sidos. Tämän takia tuotteisiin on alettu liittämään tarinoita, joihin asiakkaat voivat samaistua. Asiakaskokemuksen voi jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Mitä vahvempi asiakkaan saama myönteinen kokemus on, sitä tyytyväisempi asiakas on. Tyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen ja asiakassuhteen lujuuteen. Mitä lujempi asiakassuhde on, sitä vähemmän asiakas on kiinnostunut kilpailijoiden tarjonnasta. Sitoutuneet asiakkaat myös kertovat tyytyväisyydestään muille ja antavat arvokasta palautetta, sekä tekevät parannusehdotuksia. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen”.)

Yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. Arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisiä asioita. Arvolupaus määrittää, miten erotutaan kilpailijoista ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Keskeistä on, että asiakas ymmärtää, mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja on itse kiinnostunut tarjonnasta. (Tuulaniemi, 2011, luku ”Arvolupaus”.) Asiakkaalle arvoa tuottavat tuotteen ominaisuudet, sekä näiden tuomat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset hänen omiin tavoitteisiinsa. Tärkein asiakasarvon kriteeri on asiakastyytyväisyys. Se on tyytyväisyyttä tuotteen tai palvelun laatuun, asiakassuhteeseen tai hintalaatusuhteeseen. Asiakastyytyväisyys koostuu asiakkaan alkuperäisistä odotuksista, saadusta kokemuksesta ja kokemuksen ja odotusten vertailusta. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata monella tavalla, yleisimpiä ovat valitus- ja palautejärjestelmät. Palautejärjestelmiin, sekä niiden toimivuuteen ja käsittelyyn on syytä kiinnittää huomiota ja arvioida sekä käsitellä palautteet aidosti asiakasta kuunnellen. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Asiakassuhteiden hallinta ja johtaminen”.)

## 2.7 Yritysvastuu

Yritysvastuulla tarkoitetaan useimmiten erilaisia vapaaehtoisia toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmien odotusten mukaisesti. Yritysvastuuta tarkastellaan usein kestäväen kehityksen määrittelystä tutulla jaottelulla taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön liittyvään vastuuseen. Yritystoiminnan kannattavuus on edellytys sille, että yritys voi tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimia vastuullisin keinoin paikallisesti ja globaalisti. Taloudellisen yritysvastuun edellytykset perustuvat yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen suorituskykyyn. Näitä ovat esimerkiksi

vahva kassavirta, kannattavuus ja tehokkuus. Taloudellisen vastuun toteuttamista pohdittaessa määritellään muun muassa kannattavuustavoitteet ja voitonjako osakkeenomistajille. (Harmaala & Jallinoja, 2012, luku 1.2.)

Sosiaalinen vastuullisuus kohdistuu yrityksiä toimien vaikutuksen kohteena oleviin ihmisiin, ensisijaisesti henkilöstöön. Länsimaissa sosiaalisen vastuullisuuden ajatellaan sisältävän esimerkiksi henkilökunnan hyvinvoinnin edistämisen, työturvallisuuden parantamisen ja osaamisen kehittämisen yli lainsäädännön ja työehtosopimuksen velvoitteiden. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta voidaan katsoa, että yrityksillä on vastuuta myös työllistämisen edistämiseksi ja työpaikkojen vähentämisen vaikutusten minimoijana. Kansainvälisesti toimivilla yrityksillä saattaa olla eri maiden takia hyvin vaihtelevia odotuksia. Voi olla tilanteita, joissa täytyy ottaa hyvinvointivaltioihin nähden paljon voimakkaammin huomioon esimerkiksi ihmis- ja työoikeudet sekä työturvallisuus. Asiakkaiden näkökulmasta puolestaan yrityksellä on suuri vastuu tuoteturvallisuuden varmistamisessa ja kuluttajansuojan kehittämisessä. Yritysvastuuseen kuuluvat myös avoin vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa ja hyvien toimintatapojen ja yhteistyön edistäminen. (Harmaala & Jallinoja, 2012, luku 1.2.)

Ympäristövastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksellä on välitön vastuu omasta toiminnastaan aiheutuneista ympäristövaikutuksista. Yritysten ympäristövastuullisuuteen kuuluvat esimerkiksi vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, kasvihuonepäästöjen vähentäminen, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö, jätteiden määrän vähentäminen ja kemikaalien terveys- ja ympäristöriskien hallinta. Ympäristönsuojelu on laajentunut päästöjen puhdistamisesta tuotteen ja sen koko elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten hallintaan ja vähentämiseen. Vastuullinen yritys on perillä toimintansa ympäristövaikutuksista, tuntee lainsäädännön ja noudattaa sitä, kehittää toimintaansa jatkuvasti sekä tunnistaa muutostarpeet ja ottaa ne huomioon. (Harmaala & Jallinoja, 2012, luku 1.2.)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Liiketoiminnan menestymisen kannalta hyvin toteutettu johtajuus on avain asemassa. Ilman tavoitteellista johtamista ihmisjoukon toiminta olisi mahdollisesti tehotonta ja kaottista. Nykyaikana hyvän johtamisen tunnusmerkkeinä korostuu etenkin uudistuminen, tehokkuus ja ihmislähtöisyys. Johtaminen on onnistunutta, kun joukko ihmisiä saavuttaa sen tuella yhteisen tai oman päämääränsä, kehittyy ja kehittää yrityksen toimintaa sekä säilyttää motivaationsa ja työhyvinvointinsa. (Jylhä & Viitala, 2019, luku ”Johtaminen tieteenalana, toimintana ja taitona”.) Henkilöstö on todellisuudessa lähes jokaisen organisaation tärkein voimavara, sillä ilman sen työpanosta mikään organisaatio ei voisi toimia (Kauhanen, 2012, 227).

Tämän päivän kilpailustrategioita ovat asiakaskeskeisyys, innovatiivisuus, keskittyminen ydinosaamiseen, tehokas verkostoituminen, nopeus ja oikea ajoitus sekä nopea oppiminen. Keskeinen tekijä kaikissa edellä mainituissa on organisaation henkilöstö sekä sen ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio. (Kauhanen, 2012, 15.) Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys sille, miten yritys onnistuu luomaan edellytyksiä henkilöstön motivoitumiseen ja haluun saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Hyvä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö luovat tärkeää kilpailukykyä yritykselle. Kilpailukyvyn parantuminen haastavilla nykymarkkinoilla tekee ihmisten johtamisesta merkittävän osa-alueen yritystoiminnassa. Menestyvän liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että henkilöstö tuntee ja ymmärtää yrityksen strategian, sillä silloin henkilöstö voi toimia työssään asiakkaisiin päin toivotulla tavalla ja kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan. Jotta henkilöstön kehittäminen tukisi liiketoimintaa tuloksettaalla tavalla, se vaatii johdon sitoutumisen ohella henkilöstöasiantuntijuutta. (Joki, 2018, 123-141.)

Perinteisissä johtamisen määritelmässä korostuvat valvonta ja mekanistinen johtaminen. Tällöin ihmiset nähdään kuin koneen osina, jotka voidaan helposti vaihtaa ja jotka tulee säätää toimimaan oikein. Uudemmat määritelmät sen sijaan korostavat ihmisten voimaannuttamisen ja vallan antamisen tärkeyttä. Viimeaikaiset johtamisajattelun ihanteet perustuvat humanistiseen ihmiskäsitykseen. Sen mukaan ihminen nähdään itseohjautuvana, tavoitteellisena, luovana ja kehityshaluisena toimijana organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijää ei valvota, vaan johtamisen kautta luodaan otolliset olosuhteet työntekijöiden motivoitumiselle, tavoitteiden saavuttamiselle, luovuuden kukoistamiselle ja jatkuvalla kehittymiselle. Johtaminen määritellään tällä hetkellä usein niin, että johtajan tehtävä on sitouttaa johdettavansa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaa jatkuvasti yhdessä



johdon kanssa. Johtaminen toteutuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. (Jylhä & Viitala, 2019, luku ”Johtamisen tarkoitus”.)

On tärkeää ymmärtää, että yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla kuitenkin hauras. Jos esimerkiksi koko yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla, toiminta todennäköisesti lakkaisi kokonaan tai kärsisi ainakin pitkän aikaa vakavista toiminnallisista ongelmista. Osa henkilöstön tehtävistä ja niihin liittyvästä osaamisesta voi olla helposti siirrettävissä uusille henkilöille, mutta nykyään näin on yhä harvemmissa tapauksissa. (Viitala, 2012, 8.)

Hyväkään palvelukonseptin omaava yritys ei pelasta mainettaan, jos työntekijä käyttäytyy huonosti asiakasta kohtaan. Jos työntekijä on pettynyt työpaikkaansa ja menettänyt työmotivaationsa, hän etsii jatkuvasti uutta työpaikkaa, eikä sitoudu täysipäiväisesti kehittämään työtään ja toimintaansa yrityksessä. Jos yritys haluaa kehittää toimintansa laadun korkealle tasolle ja näyttäytyä luotettavana toimijana asiakkailleen, sillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin huolehtia siitä, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään hyvää työtä ja pysyvät yrityksessä. (Viitala, 2012, 8.)

Lainsäädäntö ja työelämää koskevat sopimukset sanelevat reunaehdot työn teettämiseksi ja työntekijöiden asemalle, mutta organisaatioiden sisäiset päätökset ja toimintamallit ratkaisevat yksittäisen työntekijän tilanteen ja kokemukset. Se miten ihmisiä kohdellaan työpaikoilla, kumuloituu valtakunnan tason kyselyissä ja tilastoissa yleisenä tyytyväisyytenä tai pahoinvointina, terveydenhuollon menoina ja eläkepäätöksiä. Työpaikka on työympäristö sekä fyysisessä että psyykkisessä mielessä. Jokaiselle työntekijälle tulisi taata fyysisesti turvalliset ja työntekoa tukevat työolosuhteet. Jos työelämässä nämä olosuhteet eivät täyty, näkyy se korkeina terveydenhoidon kuluina, sairaseläkkeinä ja vajaakuntoisena työvoimana. Psyykkisesti työympäristö vaikuttaa siihen, miten ihminen viihtyy työpaikalla, kuinka turvalliseksi olonsa tuntee ja miten arvostettuna itsensä siellä näkee. Työmotivaatio ja työtyytyväisyys riippuvat yksittäisen ihmisen kohdalla ainakin osaksi siitä työpaikasta, jossa hän on. Etenkin johtamisen ja henkilöstötoimintojen onnistuminen heijastuvat työpaikoilla ihmisten kokemuksiin siitä, millaista työelämä on. (Viitala, 2012, 13-14.)

Yksi työmotivaation, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin vaikuttava tekijä on työpaikkojen ilmapiiri. Ilmapiiri on osa organisaation kulttuuria, se on yrityksen inhimillisintä aluetta, joka syntyy ihmisten

välisestä vuorovaikutuksesta. Se on samalla myös vahvasti tunteiden johdattamaa, joten nopeita parannuksia säännöillä ja päätöksillä on vaikea saada aikaan. Ilmapiiri koetaan hyvänä tai huonona, vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. Parhaimmillaan ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. (Viitala, 2012, 14-15.)

### 3.1 Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä

Henkilöstöjohtamisen ammattilaiset tukevat yrityksen muuta johtoa pääsemään päämääriinsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. He kehittävät ja ylläpitävät periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, joiden varassa ihmisten organisaatio syntyy, kehittyy ja toimii. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tehokkaiden rekrytointi- ja kehittämisprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien ja henkilöstöpalvelujen organisoimista ja johtamista. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen, palaverikäytännöt, toimiva viestintä, tiedonkulku ja delegointi ovat päivittäistä, käytännön tason työskentelyä henkilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö, joka on osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. (Joki, 2018, 123; Viitala, 2012, 19-20.)

Se, miten työyhteisöä johdetaan, vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavat tiedot, luoda avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänäkin. Hänen on itse toimittava esimerkkinä ja innostuneena kehittäjänä. Hänen tulee tuoda yrityksen tavoitteet kaikkien tietoon ja ottaa henkilöstönsä mukaan suunnittelemaan, miten tavoitteisiin päästään. Esimies huolehtii myös töiden selkeistä järjestelyistä ja riittävän haastavien työtehtävien tarjoamisesta ottamalla kuitenkin huomioon tehtävien jakaantumisen niin, ettei kukaan ylikuormitu. Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat esimerkiksi hyvä itsetuntemus, rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. Tiivistetysti voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. (Joki, 2018, 124; Viitala, 2012, 19-20.) Jokaisen organisaation pitäisi kyetä houkuttelemaan organisaationsa palvelukseen haluamiansa henkilöitä, pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin, palkitsemaan työntekijöitä hyvistä työsuorituksista, kehittämään

heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa sekä tukemaan heitä saavuttamaan mahdollisimman pitkän ja arvostetun työuran. (Kauhanen, 2012, 16.)

### **3.1.1 Organisaation sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä tarkoittaa, että omalle henkilöstölle kerrotaan organisaation oleellisista asioista ensin tai ainakin saman aikaisesti kuin ulkopuolisille. Henkilöstö joutuu ikävään tilanteeseen, jos oman työyhteisön asiat tulevat ensin ilmi tiedotusvälineiden kautta. Viestinnän tarve ja sisältö vaihtelee erityyppisissä organisaatioissa, mutta erityisesti palveluyrityksissä hyvin hoidettu sisäinen viestintä on yksi menestyksekkään liiketoiminnan elinehdoista. Sisäinen viestintä on myös isossa roolissa hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvä työilmapiiri heijastuu työntekijöiden asenteisiin ja tämä on puolestaan suoraan vaikutuksissa asiakastyytyväisyyteen. Sisäiseen viestintään liittyy myös lakivelvoitteita, mutta erityisen tärkeää sen onnistuminen on henkilöstön motivaation ja organisaation toiminnan tehokkuuden vuoksi. (Kauhanen, 2012, 173-174.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena esimerkiksi organisaation visiosta ja arvoista, liiketoiminnasta ja strategiasta, tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä, toiminnan muutoksista, talouden tilasta sekä yhteistyökumppaneista. Sisäisellä viestinnällä pyritään myös edistämään yhteistoimintaa henkilöstön keskuudessa. Hyvin onnistuessaan sisäinen viestintä parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen, 2012, 175.) Viestinnän sujuvuus ja ajantasaisuus on esimiesten vastuulla. Nykyään viestintää helpottavat esimerkiksi organisaation sisäinen intra ja erilaiset viestipalvelut, joissa työntekijöitä voi jakaa tarvittaessa myös pienempiin ryhmiin, esimerkiksi ammattikuntiin tai toimipaikoittain.

### **3.2 Henkilöstöjohtaminen yrityskulttuurin uudistajana**

Henkilöstöjohtaminen sopeutuu organisaation kulttuuriin ja määrittyy pitkälti siinä vallitsevien arvojen mukaan. Samalla henkilöstöjohtamisella pystytään kuitenkin luomaan ja uudistamaan organisaation kulttuuria ja arvomaailmaa. Henkilöstöjohtaminen on ratkaisevassa asemassa yrityksen organisaation

tiokulttuurin vahvistajana ja kehittäjänä. Organisaatiokulttuuri, jota yrityksissä nimitetään yrityskulttuuriksi, selittää osaltaan ihmisten käytöstä organisaatiossa: millaiset oletukset ja arvot heidän toimintaansa ohjaavat ja millaiset sidokset pitävät organisaation yhdessä. Yrityskulttuurin voidaan ajatella olevan yrityksen persoonallisuus, johon vaikuttavat sen toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta. Monissa menestyneissä yrityksissä kulttuuria on rakennettu halutun kaltaiseksi hyvin määrätietoisesti, laajamittaisesti ja syvällisesti. Usein tämän tueksi tarvitaan myös mittavia investointeja. Yrityskulttuuria voidaan uudistaa esimerkiksi koulutuksilla, rakenteiden muuttamisella, sääntöjen ja toimintamallien uudistamisella, keskustelun lisäämisellä sekä uusien yhteyksien luomisella muihin organisaatioihin ja sidosryhmiin. (Viitala, 2012, 33-36.)

Yritysten kehittämissäpyrkimyksissä tärkeälle sijalle on noussut oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta edistävän kulttuurin luominen. Luovuus on kykyä ajatella uudella tavalla ja pyrkimystä löytää uusia ratkaisuja. Innovatiivisuus on kykyä kehittää luovuuden varassa uusia, toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Luovuutta edistäviä organisaatiokäytäntöjä ovat esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät, jotka kannustavat uuden luomiseen, liikkuvuus tehtävien, yksiköiden ja toimintojen välillä, toimintaympäristön seuraaminen ja sidosryhmiltä oppiminen, avoin keskustelu ja tiedon vaihto, luovuutta ilmentävien tekojen ja tulosten näkyvä arvostaminen. Erityisesti juuri johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Varsinkin tavoiteasetannan, seurannan ja palkitsemisen avulla sekä viestinnän keinoin voidaan organisaatiossa olevien ihmisten tietoisuutta vahvistaa ja huomiota suunnata haluttuihin asioihin. Tarkoituksellinen kulttuurin muokkaaminen edellyttää kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä toimintaa. (Viitala, 2012, 36.)

### **3.3 Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen**

Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa pääpaino on siinä, että kaikkien organisaation työntekijöiden työpanosta ajatellaan asiakkaiden näkökulmasta. Lisäarvo, jota kussakin tehtävässä oleva voi asiakkaille tuottaa, on organisoinnin, johtamisen, suoritusten arvioinnin ja toiminnan hyvyyden arvioinnin lähtökohta. Perinteisesti myynnillä ja markkinoinnilla on ollut keskeinen sija asiakaspalvelussa. Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa asiakkaiden palvelusta tulee jokaisen organisaation työntekijän keskeisin asia. (Juuti, 2015, luku ”Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen strategisia suuntaviivoja”.)

Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen perustuu siihen, että pyritään saamaan aikaan mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia. Näin ollen asiakaskokemusten laatu on myös keskeisin suoriutumisen mittari. Tämä tarkoittaa sitä, että perinteiset pyrkimykset keskittää asiakaspalvelu tiettyihin toimipisteisiin tulee korvata sillä, että asiakkaita palvellaan koko organisaation leveydellä. Samalla pyrkimykset tehokkuuteen asiakaspalvelussa eli siihen, että pyritään palvelemaan mahdollisimman monta asiakasta tietyssä ajassa, tulee korvata pyrkimyksellä palvella mahdollisimman hyvin jokaista asiakasta. Määrän sijaan korostetaan siis asiakaspalvelun laatua. (Juuti, 2015, luku ”Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen strategisia suuntaviivoja”.)

### 3.4 Osallistaminen

Osallistaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstöä otetaan mukaan päättämään asioista. Se on siis vallan siirtämistä johdolta työntekijöille. Henkilöstön mukaan ottaminen yrityksen kehittämistä, toimintaa ja tulevaisuutta koskevaan suunnitteluun ja ideointiin lisää sitoutumista työhön ja organisaatioon, vahvistaa työn mielekkyyden kokemusta ja kehittää osaamista. Osallistaminen johtaa työntekijöiden kokemukseen siitä, että kaikki ovat yhteisesti vastuussa toiminnan sujumisesta ja tulosten saavuttamisesta. Osallistaminen vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen, koska henkilöstö saadaan laajasti mukaan ongelmien ja uusien mahdollisuuksien havainnointiin sekä ratkaisujen ideointiin ja toteuttamiseen. Yksilön kannalta kokemus siitä, että voi aidosti vaikuttaa työhönsä ja työpaikkansa asioihin, vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Jylhä & Viitala, 2019, luku ”Osallistaminen”.)

Osallistamisen aste vaihtelee yrityksittäin. Joissain tapauksissa johto päättää kaikesta ja sanelee muille, miten toimitaan. Toisessa yrityksessä osallistaminen voi toteutua työntekijöiden mielipiteiden ja ehdotusten kuuntelemisena ja huomioimisena johdon päätöksenteossa. Loppujen lopuksi johto on kuitenkin se, joka päättää miten ja missä määrin työntekijöiden ehdotukset vaikuttavat päätöksiin. Toisessa ääripäässä johto antaa työntekijöille tai jollekin ryhmälle vapaat kädet toimia, kunhan toimitaan strategian ja arvojen mukaisesti ja saadaan tulosta syntymään. Monesti henkilöstön osallisuus vaihtelee johtamisen eri osa-alueilla. Osallistaminen vaatii johdolta ja työntekijöiltä keskinäistä luottamusta. Se ei onnistu ilman aitoa luottamusta työntekijöiden kykyyn ottaa kantaa asioihin ja ymmärtää yrityksen parasta. Se ei myöskään onnistu, jos työntekijöillä ei ole tarpeeksi ymmärrystä yrityksen monimutkaiseen kokonaisuuteen. Tärkeää onkin huolehtia, että työntekijät tietävät tarpeeksi yrityksen toiminnasta, tavoitteista ja toiminnan reunaehdoista, kuten taloudesta. Osallistamiseen tulisi siis liittyä avoin tiedottaminen ja päätösten läpinäkyvyys. (Jylhä & Viitala, 2019, luku ”Osallistaminen”.)

## 4 MARKKINOINTI

Perinteisesti markkinointia on ajateltu tuotteiden tai palveluiden myyntinä. Markkinointi olisi kuitenkin tärkeä nähdä ajattelu- ja toimintatapana. Markkinoinnin perusajatuksena on kytkeä yritys sen nykyisiin ja mahdollisiin asiakkaisiin. Markkinointiajattelu on orientoitumista markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Se on koko yrityksen kattava ajattelutapa, koskien asiakkaita ja kilpailijoita. Markkinointiajattelu on jatkuvaa asiakkaiden tarpeiden havainnointia ja asiakastiedon käsittelyä. Tärkeimpänä tarkoituksena on aidosti ymmärtää asiakkaita ja asiakastarpeita, osata tarjota asiakkaille toimivia ratkaisuja ja luoda heille parasta mahdollista arvoa. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Markkinoinnin muotoja”; Grönroos, 2020, luku 10.)

Markkinointiajattelun pohjana ovat tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä ja asiakassuhdetyö. Yritykset käyttävät tarjolla olevia malleja ja markkinointikeinoja muokaten näistä itselleen sopivimmat tavat. Markkinoinnin suunnittelu käynnistetään pohtimalla, kenelle yritys tuottaa arvoa ja millaista tämä arvo on. Vastauksia saadaan kartoittamalla markkinoita, analysoimalla erilaisia kohderyhmiä ja valitsemalla niistä omien markkinoiden asiakasryhmät. Tämän jälkeen päätetään strategiasta ja markkinoinnin kilpailukeinoista. Toimintaympäristöä on analysoitava jatkuvasti ja pohdittava arvontuotantoa, aivan samalla periaatteella kuin yritystoimintaa vasta käynnistettäessä. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Markkinoinnin muotoja”.)

Markkinointistrategia koostuu pääasiassa kolmesta näkökohdasta: kenelle tuotteita tai palveluita tarjotaan, missä valittu kohderyhmä parhaiten tavoitetaan ja mitkä ovat tehokkaimmat keinot markkinoida parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Yrityksen täytyy miettiä myös, miten suhteita asiakkaisiin ja verkostoihin ylläpidetään ja kehitetään. Onnistunut markkinointi on yritykselle merkittävä kilpailuetu. Hyvin suunniteltu markkinointi on järkevää, sillä näin toimenpiteet ovat yhdenmukaisia keskenään ja kustannukset pystytään pitämään kurissa. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”.)

Yhtenäistä markkinointiajattelua ja sen pohjalta kehittyvää markkinointinäkemystä tarvitaan markkinoinnin päätöksenteon ja käytännön toiminnan tueksi, että yhtenäinen linja toiminnolle pysyy koko organisaatiossa. Yhtenäiseen markkinointinäkemykseen kuuluvia elementtejä ovat Jylhän ja Viitalan mukaan segmentointi, kohdentaminen ja positiointi eli asemointi, brändien luominen ja ymmärrys siitä, mikä tekee brändin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin perustuva suhdemarkkinointi, joka laajentaa markkinoinnin kenttää asiakkaiden lisäksi esimerkiksi vaikuttajiin, toimitusketjun jäseniin ja

suosittelijoihin, monikanavaiset myynti- ja markkinointiviestintäverkostot, verkostoyhteistyö ja verkostojen johtaminen. Tehokkaalla asiakasmarkkinoinnilla voidaan saavuttaa oikea näkemys markkinoiden tarvitsemista tuotteista ja palveluista, perustellusti valitut kohderyhmät ja asiakkaat, haluttu tunnettavuus ja maine asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa, oikeiden asiakkaiden saaminen käyttämään oikeita tuotteita ja palveluita tehokkaasti, tyytyväiset ja pitkäaikaiset asiakkaat, jotka suosittelevat yritystä myös muille, yrityksen haluamat markkinointi- ja myyntitavoitteet sekä markkinointi- ja asiakassuhdeosaamisen jatkuva kehittyminen. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”.)

#### 4.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi soveltuu hyvin liikeidean muotoilemiseen ja kehittämiseen sekä myös esimerkiksi markkinointitoimien arvioimiseen suunnitteluvaiheessa. Analyysin avulla voidaan tarkastella yhtä aikaa yrityksen ulkopuolisia voimia sekä yrityksen sisäisiä tekijöitä. Analyysissa arvioidaan siis voimavaroja, piirteitä ja kehityskohteita. Nämä edellä mainitut asiat kirjataan nelikenttään. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”SWOT-Analyysi”.)

	<b>Positiiviset</b>	<b>Negatiiviset</b>
<b>Sisäiset asiat</b>	<b>VAHVUUDET</b>	<b>HEIKKOUEDET</b>
<b>Ulkoiset asiat</b>	<b>MAHDOLLISUUDET</b>	<b>UHAT</b>

KUVIO 1. Esimerkki täytettävästä SWOT-analyysi nelikentästä (mukaillen Jylhä & Viitala 2013, luku ”SWOT-analyysi”)

SWOT-analyysia käytettäessä merkittävin hyöty on siitä syntyvä keskustelu, jonka avulla asioita havainnoidaan, nostetaan esille, selkiytetään ja dokumentoidaan. Yritys voi tehdä analyysin esimerkiksi vuosittain osana suunnitteluprosessia tai tarvittaessa isompien päätöksiä tueksi. Analyysilla voi tarkastella yritystä kokonaisuudessaan tai tiettyä yksikköä. Menetelmää voi hyödyntää myös yksittäisissä projekteissa. Lopputuloksena SWOT-analyysista saadaan esille toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja

vahvistetaan yrityksen vahvuuksia ja pyritään omilla toiminnoilla ja strategioilla muuttamaan heikkoudet ja ympäristön uhat mahdollisuuksiksi. Uhat on tunnistettava, jotta ne pystytään minimoimaan. Yritys voi tehdä niiden varalta myös varasuunnitelmia. Analyysia ei kannata jättää vain vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien kirjaamisen asteelle, vaan siitä tulisi edetä johtopäätöksiin. SWOT-analyysi ohjaa yritystä fokuoimaan huomion oikeisiin asioihin. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”SWOT-analyysi”.)

## 4.2 Markkinat

Yritystoiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, toiveet ja ostotoiminta. Globaalistumisen myötä markkinat ovat kehittyneet ja kilpailu on kasvanut. Yhä useammalla alalla tarjonta on jopa maailmanlaajuista ja ylittää kysynnän. Tänä päivänä markkinat ovat läpinäkyvät ja asiakkaiden valta, valinnanvara ja tietoisuus tuotteista ja palveluista kasvavat jatkuvasti. Yritysten on siis tehtävä jatkuvasti töitä saadakseen uusia asiakkaita ja säilyttääkseen jo olemassa olevat asiakassuhteet. Asiakaslähtöisyys on merkittävässä osassa yritysten toiminnassa ja toimintatavoissa. Yritysten on markkinoitava eli levitettävä tietoa osaamisestaan ja tarjonnastaan, että asiakkaat löytävät yrityksen ja voivat tehdä vertailua ja lopulta ostopäätöksen. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Asiakkaat ja asiakasmarkkinat”.)

Kilpailukyvyyn ja asiakaslähtöisen toiminnan kannalta on äärimmäisen tärkeää, että yritys pystyy määrittämään omat markkinasegmenttinsä sekä niissä olevat asiakassegmentit. Tällöin on mahdollista tunnistaa asiakastarpeet ja luoda omilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaille kilpailukykyä ja lisäarvoa, josta asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan. Näin pystytään myös helpoiten löytämään se asiakasryhmä, jota yritys voi parhaiten palvella. Markkina- ja asiakassegmenttejä määrittäessä on tärkeä pohtia, mitkä ovat yrityksen tarkat markkina- ja asiakassegmentit, millä maantieteellisillä alueilla yritys haluaa toimia tai tuotteita / palveluita viedä, mitkä ovat asiakkaiden keskeiset tarpeet, mitkä ovat kyseisten markkinasegmenttien kokonaispotentiaali, yrityksen oma volyyymi ja markkinaosuus sekä mitkä ovat yrityksen pääkilpailijat kussakin segmentissä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2016.)

### 4.2.1 Segmentointi

Tuotteen tai palvelun markkinat koostuvat niistä kaikista asiakkaista, joilla on tarpeeksi motivaatiota, maksukykyä ja sopiva tilaisuus hankkia kyseinen tuote tai palvelu. Potentiaalisten ostajien joukosta



valituissa ryhmissä, eli segmenteissä voidaan tunnistaa kaikille yhteisiä tarpeita. Näissä ryhmissä olevat ihmiset reagoivat markkinoijan toimenpiteisiin yhtenäisellä tavalla. Segmentoinnin päätasoja ovat tyyppisegmentointi, jossa profiloidaan liikeidean tasolla tyyppiasiakkaat, ja asiakassuhdesegmentointi, jossa näiden asiakastyypiryhmien sisällä erotetaan alaryhmät. Alaryhmiä voivat olla esimerkiksi ei – vielä asiakkaat, satunnaisasiakkaat ja kanta-asiakkaat. Yritykset harjoittavat kohdistettua markkinointia ja suunnittelevat tuotteensa ja markkinointista yhdelle tai useammalle segmentille. Tätä kutsutaan valikoivaksi tuote- tai markkinaerikoistumiseksi. Tällöin yritys erilaistaa eli differoi tuotteen kullekin segmentille kiinnostavaksi. Yritys voi myös markkinoida tuotteen koko markkinoille, jolloin segmentointia ei tehdä. On mahdollista markkinoida myös yksittäisille asiakkaille yksilö- tai täsmämarkkinointina. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”.)

#### **4.2.2 Asiakassegmentointi**

Asiakkaiden ryhmittely yhtenäisiin joukkoihin eli segmentteihin on asiakassuhteiden hallinnan ja markkinoinnin kannalta keskeisin työkalu. Segmentoinnin peruseriaate on, että asiakkaat ovat erilaisia ja yrityksen tulisi lähestyä ensin niitä asiakkaita, jotka hyötyvät sen liiketoiminnasta eniten. Segmentointipäätökset ovat perustana markkinoinnin suunnittelulle ja toteutukselle. Segmentointi eli asiakaskohderyhmien valinta on tärkeää liiketoimintastrategian ja markkinoinnin kannalta. Yritys pystyy laatimaan tehokkaan, kohdennetun markkinointisuunnitelman ja -keinot, kun se valitsee tuotteelle tai palvelulle sopivan kohderyhmän. Kohdentamalla markkinat oikein pystytään myös positioimaan eli asemoimaan yrityksen tarjonta markkinoille. Yritys määrittää näin oman sijansa muiden yritysten joukossa. Segmentointiin liittyy haasteita, sillä ihmisten tarpeet, elämäntyyli ja ostokäyttäytyminen voivat muuttua. Uudet mediat ja yhteiskunnan kehittyminen ovat tehneet segmenteistä entistä kapeampia ja segmentointikriteereistä entistä yksilöllisempiä. Asiakasmarkkinat ovat puolestaan jakaantuneet pienempiin ryhmiin ja sen takia Suomen kaltaisella, pienellä markkina-alueella segmentointi voi olla haasteellista. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”.)

#### **4.2.3 Positiointi**

Segmenttien määrittelyn jälkeen on tärkeä selvittää, mitä segmenttien asiakkaat arvostavat ja mitä he pitävät ostopäätöstä tehdessään tärkeänä. Kun nämä seikat ovat yrityksen tiedossa, pystytään tuotetta

tai palvelua kehittämään niin, että se vastaa asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Tällöin pystytään aloittamaan tuotteen tai palvelun brändin rakentaminen. Yritykset seuraavat myös markkinoilla toimivia muita yrityksiä ja arvioivat niiden sijoittumista asiakkaiden silmissä tärkeiden valinta- ja ostokriteerien mukaisesti. Oma tuote tai palvelu profiloidaan vastaamaan asiakasmielikuvaa. Näin yritys sijoitetaan eli asemoidaan. Tuotteelle tai palvelulle haetaan oma tila muiden markkinoilla toimivien joukosta ja pyritään varmistamaan erilaistuminen. Segmentointiprosessin seurauksena yritys voi luoda toimivan markkinointiohjelman ja markkinointikeinojen yhdistelmän. Positointi on onnistunut, kun tuotteella on kestävä kilpailuetu, jonka perusteella asiakas ostaa sen. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”.)

### **4.3 Asiakslupaus**

Lupauksessa kiteytyy yrityksen asiakkaalle tuottama lisäarvo ja siinä kerrotaan, mitä asiakas yrityksestä hyötyy. Hyvin muotoiltu lupaus on myös tavoite ja tahtotila, jonka eteen jokainen työntekijä tekee päivittäin töitä. Se muistuttaa työn merkityksellisyydestä. Lupaus perustuu positointiin, jossa yritys on suhteutettu kilpailijoihin asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Jokainen yritys on erilainen ja jokaisella on näin ollen myös omat vahvuutensa. Vahvuuksiin keskittymällä ja niitä yhä vahvistamalla yritys löytää itselleen parhaan paikan markkinoilta eli position. Tämän täytyy olla aidosti merkityksellinen asiakkaille. Lupauksessa tämä positio puretaan sanoiksi. (Ruokolainen, 2020, 96-97.)

Jotta yritys olisi asiakkaalle todellinen vaihtoehto, täytyy sen kyetä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja muutosta tämän nykytilaan. Yrityksen avulla asiakas esimerkiksi säästää rahaa, ratkaisee jonkin ongelmansa tai tehostaa toimintaansa. Lupaus kertoo asiakkaalle, mitä hän yritykseltä saa ja mitä se hänelle tulee merkitsemään. Lupauksen täytyy näkyä jokaisella asiakaskohtaamisessa: verkkosivuilla selkeytenä, toimipisteelle saavuttaessa hyvänä asiakaspalveluna, jälkimarkkinointina jo ennen kuin asiakas osaa edes ajatella tarvitsevansa jotain. Ennen kaikkea on tärkeä, että asiakkaalle jää palvelusta muistijälki, joka viestii, että yrityksessä ajatellaan asiakkaan tarpeita. (Ruokolainen, 2020, 97.)

### **4.4 Brändin muotoilu ja rakentuminen**

Brändin muotoilussa määritellään, miltä brändi näyttää, kuulostaa, tuntuu ja maistuu. Ennakoivina toimina brändin kiteytyksessä on päätetty, mikä on yrityksen paikka siinä kentässä, missä asiakas valitsee

palvelunsa. Brändiä kiteyttäessä on myös luotu yritykselle yhteinen ja todellinen käsitys siitä, mitä yritys on ja ennen kaikkea, mitä asiakkaat haluavat sen olevan. On myös tiivistetty yrityksen tuottama lisäarvo lupaukseksi. Näiden toimien jälkeen on aika katsoa brändiä ns. peilistä ja arvioida, vastaako brändi tuota lupausta, jonka yritys haluaa asiakkailleen antaa. Jos vastaus on ei, kuvaa brändistä täytyy muokata. Silloin puhutaan brändin muotoilusta: yritykselle luodaan ilme ja olemus eri kohtauspisteisiin asiakkaiden kanssa, kuten internettiin, mainoksiin ja esitteisiin. Tärkeintä on yhtenäisyys, sillä yhtenäinen ja selkeä kuvamaailma on yksi vahvan brändin tekijöistä. (Ruokolainen, 2020, 104-130.)

Kohtaamispisteitä voivat olla esimerkiksi toimitilat, opasteet, valomainokset, verkkosivut, sosiaalinen media, erilaiset esitykset, käyntikortit, autojen teippaukset, esitteet, messuosastot, pakkaukset, myymälämateriaalit, tekstiilit ja julisteet. Tavoitteena on, että eri kohtaamispisteissä asiakas kokee yrityksen brändin samalla tavalla. Jos asiakas saa viestejä, jotka eivät tue yrityksen asemointia, on viestintä ristiiriitaista ja tehotonta. Silloin se ei auta liiketoimintaa. Tärkein media on kuitenkin oma henkilöstö. Hehän usein ovat brändin kasvot asiakaskohtaamisissa. Kun henkilöstö on otettu mukaan brändin kehittämisprosessiin, he ovat sitoutuneita myös yrityksen brändiin, koska ovat olleet mukana sen määrittelyssä. (Ruokolainen, 2020, 142-144.)

Asiakaspalvelijat ovat avainasemassa palveluyrityksen brändin rakentamisessa. Yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset näyttävät omalla toiminnallaan, miten brändi haluaa asiakkaitaan kohdella. Tämän takia koko asiakaspalveluhenkilöstön pitäisi sisäistää brändi ja tietää, mitkä resurssit heillä on käytössään. Yrityksen johdon on siis välitettävä asiakaspalvelijoille yrityksen ydinarvot, palvelun tavoitteet, yrityksen brändi- ja palvelulupaus ja tutkitut asiakasodotukset, jotta asiakaspalvelijat voivat ymmärtää roolinsa brändinrakentajana. (Tuulaniemi, 2011, luku ”Henkilöstö keskeisenä brändinrakentajana”.)

Asiakaskokemuksella ja brändillä on vahva yhteys toisiinsa. Asiakaskokemus koostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, eli osittain samoista elementeistä kuin brändi. On siis tärkeää huomioida yrityksen brändi myös haluttua asiakaskokemusta suunnitellessa. Brändin rakentamisessa on otettava erityistä tarkemmin huomioon, miten brändi välittyy asiakaskokemuksen kautta ja millaisia kohtaamisia brändi tarjoaa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta brändi näkee henkilökunnan merkityksen brändin rakentamisessa mutta yhtä lailla myös ainutlaatuisen asiakaskokemuksen rakentajana. Tänä päivänä brändi ei rakennu enää maksettujen viestien kautta, vaan yhä enemmän brändin ja asiakkaiden suorissa kohtaamisissa ja yhä useammin digitaalisissa kanavissa. (Gerdt & Korhikoski, 2016, luku 2.)

## 4.5 Tarinallistaminen

Yritysten ja brändien on opittava kertomaan tarinoita, sillä tarinankerronta jättää ihmisiin voimakkaamman muistijäljen kuin esimerkiksi tuoteominaisuuksien luettelointi. Tarinat muuttavat halutun viestin ja informaation tunteeksi. Tarinoiden kautta markkinoijan esittämät ratkaisut tai yrityksen kertoma saaga muuttuvat ihmisiä koskettaviksi maailmoiksi. Kun yritys ottaa markkinoinnissaan mallia elokuvan, romaanin tai musiikkikappaleen tavasta kertoa tarinaa, saa yritys ja brändi viestinsä läpi ja jää ihmisten mieliin. (Tuulaniemi, 2011, luku ”Markkinoinnin muutos”.)

Tarina on yrityksen uusi punainen lanka. Se on strategia, joka auttaa fokusoimaan toiminnan ja tuottamaan sitä kautta asiakkaille täysin uudenlaisia palvelukokemuksia, jotka välittävät yrityksen tarinaa eteenpäin. Tarinallistaminen on aina liiketoiminta-, arvo- ja asiakaslähtöistä, ja siinä tarinan voima valjastetaan kokonaisvaltaisesti yrityksen käyttöön: tarinan avulla johdetaan ja tehdään valintoja niin markkinoinnin kuin palveluiden suhteen tarinalähtöisesti. Tarina sitoo yhteen sekä markkinoinnin eri keinot ja kanavat että varsinaisen palvelutapahtuman, tapahtuipa palvelu sitten fyysisessä ympäristössä tai verkossa. Tarina liittyy koettuun aitouteen: hyvin kerrotun tarinan kautta kokija motivoituu osallistumaan ja uskaltaa heittäytyä osaksi tarinaa. (Kalliomäki, 2014, 13.)

Tarinankerronta on vuorovaikutusta. Tarinan täytyy puhutella haluttua kohderyhmää ja luoda sellainen tarinamaailma, jonka tavoiteltu kohderyhmä tunnistaa omakseen. Sitouttaminen on osa markkinointia, siinä tavoitteena on sitouttaa asiakas yritykseen tai brändiin tekemällä tuotteet tai palvelu merkittäväksi asiakkaalle ja myös yritykselle. Tarinallistamista voidaan hyödyntää myös sitouttamisessa. Tarina toimii asiakkaan sitouttamisen tukena, koska asiakas tunnistaa tarinan ja samaistuu siihen. Asiakas koutuu tarinaan ja haluaa tietää siitä lisää. Kun asiakas alkaa viihtymään, hän haluaa viihtyä pidempään. Tarinan myötä asiakas oppii ja oivaltaa, tunnistaa tarinan kautta tarpeensa ja haluaa palata oppimaan lisää. Tarina voi olla myös osa asiakkaan unelmia, arvoja ja elämäntyylejä, jolloin asiakas palaa kokemaan ja luomaan unelmaansa. Tarinalla erottuessaan yritys brändää tuotteet ja palvelut omikseen. Kun palveluiden ympärille on rakennettu kokonaisvaltainen tarina, on kopioiminen hankalampaa. Yritys ikään kuin sitoo vahvemmin itsensä ja tapansa toimia osaksi palvelukokemusta. (Kalliomäki, 2014, 31-61.)

## 4.6 Markkinoinnin eri muotoja

Yksilö- tai täsmämarkkinoinnissa korostetaan asiakaslähtöisyyttä. Siinä olennaista on, että yritys pyrkii kohdistamaan markkinointitoimenpiteet henkilökohtaisesti suoraan asiakkaaseen. Mielikuvamarkkinointi tarkoittaa koko yrityksen ulkoisen ilmeen ja prosessin yhtenäistämistä yrityskuvan luomiseksi. Mielikuvatyössä kohderyhmiä eivät ole vain asiakaskohderyhmät, vaan kohteena ovat kaikki yritykselle keskeiset sidosryhmät. Suhdemarkkinointi on laaja-alaista suhtautumista markkinointiin ja sen piiriin luetaan myös asiakassuhteiden ja verkostojen johtaminen ja yksilöllinen markkinointi. Yrityksen suhdeverkko on kallisarvoinen asia myös markkinoinnin näkökulmasta, sillä se toimii usein myös yrityksen markkinoijana ja puolestapuhujana. Palvelujen markkinointi eroaa ominaisuuksiltaan verrattuna fyysisten tuotteiden markkinointiin. Keskeisin ero fyysisiin tuotteisiin verrattuna on, että palvelu toteutuu yhdessä asiakkaan kanssa tai asiakkaan organisaatiossa tai prosesseissa. Palveluiden markkinoinnissa korostuvatkin asiakassuhteiden merkitys ja suhdeajattelu. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Asiakassegmentointi ja yrityksen positointi markkinoilla”.)

Kanta-asiakasmarkkinoinnissa yritys luo asiakasryhmäkohtaisia viestintäkokonaisuuksia. Kanta-asiakasmarkkinoinnissa hyödynnetään järjestelmällisesti asiakastietokantaa tietyn asiakassuhteen kehittämiseksi ja tulevien kontaktien parantamiseksi. Asiakastietojärjestelmä on koko markkinoinnin ohjausväline ja sen avulla pidetään kirjaa asiakkaista, analysoidaan toimia, joita asiakkaille on jo tehty, ja seurataan, miten he ovat niihin reagoineet. Asiakastietojärjestelmään voidaan tuoda tietoja myös esimerkiksi kassajärjestelmästä ja hyödyntää näitä tietoja tuotteiden markkinoinnissa. Tietokantaan pystytään määrittämään asiakaskohtaiset markkinointikeinot, jolloin jokainen yrityksen työntekijä pystyy lähestymään asiakasta oikealla tavalla. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin muotoja”.)

Digitaalisessa markkinoinnissa sovelletaan vuorovaikutteisen sähköisen ympäristön rajoja ja laajuutta. Digitaalisen markkinointiympäristön yksi ominaispiirre on mahdollisuus uudenlaiseen markkinoinnin kohdentamiseen, niin sanottuun massapersonointiin. Internetmarkkinoinnin etuja ovat esimerkiksi asiakaskunnan tavoittaminen globaalisti, kustannussäästöt markkinoinnissa ja jakelussa, vuorovaikutteinen yhteys asiakkaisiin, sekä mahdollisuus reagoida nopeasti asiakkaiden kyselyihin, yhteydenottoihin ja ongelmiin. Tärkeä etu on myös se, että markkinointi-informaatiota saadaan kerättyä automaattisesti esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmillä ja asiakastutkimuksilla. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin muotoja”.)

Asiakkaan näkökulmasta internetin käyttö on tänä päivänä nopeaa ja helppoa ja onnistuu lähes mistä käsin vain. Internet on myös mahdollistanut ostoalueen ja valinnanvaran laajenemisen sekä tuotteiden vertailemisen. Internetistä ostamisen haittapuolena voi kuitenkin olla ostotapaan liittyvä riski, sillä asiakas ei näe tuotetta tai myyjää ennen ostoa. Asiakkaan on tällöin luotettava tuotteesta annetun tiedon oikeellisuuteen. Markkinoijalle sosiaalisessa mediassa markkinointi on haastavaa, sillä sitä on vaikeampi hallita ja suorat markkinointiviestit voidaan helposti luokitella roskapostiksi. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin muotoja”.)

#### 4.7 Palvelujen markkinointi

Palvelujen markkinoinnissa ja asiakastyössä on otettava huomioon tiettyjä palvelun erityispiirteitä. Palvelu on luonteeltaan aineetonta, eikä kaupankäynnissä näin ollen tapahdu omistajuuden siirtoa. Palvelutuotteita myydään eri tavalla kuin tavaroita. Palvelutuotetta ei voi esimerkiksi koskettaa käsin kuten tavaroita, mutta asiakas pyrkii silti saamaan jollain tapaa todisteita palvelun laadusta, mikäli yritys tai palvelutuote ei ole hänelle jo ennestään tuttu. Palvelut ovat prosesseja, joita ei voi varastoida ja joiden tuottamisprosessiin myös asiakas osallistuu jossain määrin. Tällöin yrityksellä on suora yhteys asiakkaaseen ja asiakkaalla on kaksi roolia: kuluttaja ja tuottaja. Palvelu tarjoaa asiakkaalle ratkaisun johonkin hänen ongelmaansa. Erilaisten ratkaisumahdollisuuksien kuvaileminen on palveluyrityksen markkinointia. Markkinointi on lupausmarkkinointia, suhdemarkkinointia ja asiakaskokemuksen johtamista. Tarvitaan myös sisäistä markkinointia, jotta lupauksen lunastaminen pystytään toteuttamaan markkinoidulla tavalla. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Palvelujen markkinoinnin erityispiirteitä”.)

Palvelua markkinoidessa markkinoidaan näkymätöntä tuotetta, johon asiakas on saatava sitoutumaan jo ennen kuin siitä saatava hyöty on realisoitunut. Kun asiakas ei pysty arvioimaan palvelua, hän arvioi tekijää ja kiinnittää huomiota palvelun näkyviin elementteihin, kuten yrityksen tiloihin, välineisiin, henkilökuntaan ja sen pukeutumiseen, materiaaleihin ja esitteisiin. Palvelua ostettaessa asiakkaaseen vaikuttaa myös viestintä, joka ei ole yrityksen hallittavissa, esimerkiksi ystävien ja työkavereiden kanssa käydyt keskustelut. Suhdeverkostot ovat saaneet viime vuosina uusia ulottuvuuksia esimerkiksi internetin, sosiaalisen median ja blogien kautta. Välineitä ja kanavia palveluyrityksen markkinointiin, myyntiin sekä asiakassuhteiden ylläpitoon ja syventämiseen ovat Jylhän ja Viitalan mukaan esimerkiksi markkinointiviestintä verkossa, suorat yhteydenotot, asiakaskäynnit, asiakasprosessien räätälöinti, avoimien ovien päivät, asiakastilaisuudet ja seminaarit, teemavuodet, erikoismessut, tiedotusvä-

lineissä esiintyminen, myyntikirjeet, suoramarkkinointi, mainonta erikoislehdissä, esitteet, asiantuntijoiden keskustelut potentiaalisten asiakkaiden kanssa, huippuasiantuntijat, referenssit, kilpailuvoitot, yrityksen asiantuntijoiden kirjoittamat artikkelit, luennot, näytöstyöt, asiakasklubi, asiakaslehdet sekä jäsenyydet valituissa sidosryhmien toimielimissä. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Palvelujen markkinoinnin erityispiirteitä”.)

Palvelujen markkinointi perustuu markkinointiviestinnässä välitettävien lupauksen uskottavuuteen. Tämän takia palveluiden markkinoinnissa laatutekijöillä on suuri rooli. Palvelujen laadun ulottuvuuksia ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, uskottavuus ja turvallisuus. Reagointialttiuteen kuuluvat halu ja valmius ratkaista ongelmia sekä myös joustavuus ja nopeus. Tärkeitä laatutekijöitä ovat asiakastarpeiden ymmärtäminen, kuuntelu ja yksilöllisyys. Vuorovaikutuksessa korostuvat myös kommunikointi ja asiakkaan ymmärtämisen kielen käyttäminen ammattikielen sijaan. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Palvelujen markkinoinnin erityispiirteitä”.)

Palvelun luonteen vuoksi asiakaskokemuksen hallinta nousee erityisen tärkeäksi tekijäksi. Asiakaskokemus ei ole vain asiakaspalvelua, vaan se on kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, joka asiakkaalle syntyy yrityksen toiminnoista. Asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluvat asiakaspalvelun lisäksi markkinointi, tuotanto, myynti, talous sekä henkilöstöjohtaminen. Kohtaamiset ovat kosketuspisteitä yrityksen kanssa. On tärkeää, että näitä kohtaamisia toteutetaan huolellisesti ja yhtenäisellä tavalla koko yrityksessä. Asiakas kohtaa yrityksen esimerkiksi asiakastapaamisten, puhelimen, sähköpostin, verkkosivujen, yhteisömedian, erilaisten raporttien ja julkaisujen, sopimusten, riitatilanteiden, laskutuksen ja rekrytoinnin kautta. Kaikki nämä kohtaamiset vaikuttavat siihen, minkälaisen kuvan asiakas yrityksestä muodostaa. Asiakaskokemus on asiakkaan tekemien yksittäisten ja myös alitajuisten, tulkintojen summa, ei-rationaalinen päätös. Tämän vuoksi ei ole mahdollista täysin vaikuttaa siihen, minkälaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin itse tehdä sen päätöksen, millaisia asiakaskokemuksia he pyrkivät luomaan. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Palvelujen markkinoinnin erityispiirteitä”.)

#### **4.8 Markkinointiviestintä**

Markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin osa-alue ja se tukee tuotteiden myyntiä ja asiakassuhteiden hoitoa sekä sidosryhmämarkkinointia. Markkinointiviestinnällä on merkittävä osa koko markki-

nointiprosessissa. Markkinointiviestintään vaikuttavat esimerkiksi teknologiassa ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Markkinointiviestintästrategia on tärkeä osa yrityksen kilpailuedun tavoittelua, ja sitä laadittaessa pohditaan viestinnän erottuvuutta sekä useiden kanavien samanaikaista hyödyntämistä. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”; Grönroos, 2020, luku 11.)

Markkinointiviestintä voidaan jakaa ryhmiin eri perusteilla. Se voidaan jakaa esimerkiksi välineviestintään ja vuorovaikutusviestintään. Välineviestinnän muotoja ovat eri medioissa ja verkossa tapahtuva viestintä, ammattilehdet, suoramarkkinointi ja telemarkkinointi. Vuorovaikutusviestinnän kanavia ovat messut ja näyttelyt, henkilökohtainen myyntityö ja seminaarit. Markkinointiviestinnän perinteisiä toimintoja ovat lehti-ilmoitukset, mainonta ja menekinedistäminen, vuorovaikutusmarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö, myyninedistäminen, tiedotus- ja suhdetoiminta, tapahtumamarkkinointi sekä suoramarkkinointi. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”.)

Perinteisen markkinoijalähtöisen viestinnän rinnalle on tullut asiakaslähtöinen viestintä, joka tapahtuu digitaalisesti ja internetissä sosiaalisen median yhteisöpalvelujen kautta. Näitä markkinointiviestinnän välineitä ja muotoja ovat sähköinen suoramarkkinointi ja internetmarkkinointi, joka käsittää verkko- ja kampanjasivustot, verkkosyötteen, blogit, keskustelufoorumit sekä verkkomainonnan, kuten esimerkiksi bannerit ja hakukonemarkkinoinnin. Internetmarkkinointiin kuuluvat myös sosiaalinen media, mainospelit sekä verkkoseminaarit- ja kilpailut. Yrityksien on mahdollista mainostaa esimerkiksi Facebookissa ja Instagramissa sitouttaakseen vanhoja asiakkaita ja houkutellakseen uusia. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”.)

Vuorovaikutteiseen markkinointiprosessiin kuuluu myös viestintä yrityksen henkilöstön ja asiakkaan välillä. Se, mitä työntekijät sanovat, kuinka he sanovat sen, kuinka he käyttäytyvät, millaisilta palvelupisteet ja laitteet näyttävät ja miten ne toimivat viestittävät kaikki jotain asiakkaalle. Viestintävaikutus voi olla myönteinen ja luoda asiakkaalle tunteen, että hänestä todella välitetään ja esimerkiksi laitteet luovat laadukkaan vaikutelman. Vaikutus voi myös olla kielteinen ja asiakas voi kokea työntekijän tyytymättömyyksiä, palvelun hitaaksi tai esimerkiksi toimitilat epäsiisteiksi. Vuorovaikutteisen markkinointiprosessin onnistuminen riippuu siitä, miten kyseinen asiakas sen kokee, mitä tunteita hänelle herää ja onko yritys onnistunut lunastamaan hänelle markkinoinnilla antamansa lupauksen. (Grönroos, 2020, luku 11.)

Yhteisömedia on muokannut kuluttajien käyttäytymistä ja tapoja, joilla yritykset ja asiakkaat kommunikoiivat keskenään. Kuluttajilla on suuri vaikutusvalta, sillä sosiaalisessa mediassa voidaan nopeasti



aloittaa keskustelu esimerkiksi tietystä tuotteesta tai yrityksestä. Yhteisömediassa tai sosiaalisessa mediassa tapahtuva keskustelu on uudentyypistä mainontaa, ja verkkosivuilla kävijät pystyvät antamaan arviointeja. On olemassa verkkosivustoja, jotka ovat omistautuneet arviointien ja suositusten julkaisemiseen. Ihmiset pystyvät verkossa ilmaisemaan mielipiteensä suoraan ja tutkimusten mukaan jopa 78% ihmisistä luottaa toisten ihmisten suosituksiin ja 14% uskoo yritysten mainoksiin. Näin ollen yritysten on tärkeä suhtautua vakavasti verkkoa hyödyntävän markkinointistrategian luomiseen ja toteuttamiseen. (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”.)

Markkinointiviestinnällä pyritään jakamaan tietoa tuotteesta ja yrityksestä sekä samalla korjaamaan väärää ja vanhaa tietoa, pitämään tietoa esillä, jotta asenteet voivat kehittyä ja ennakkoluulot hälvetä sekä myös vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen (Jylhä & Viitala 2013, luku ”Markkinoinnin kilpailukeinot”). On tärkeää tiedostaa, että myös viestinnän puuttuminen voi välittää viestiä asiakkaille yhtä tehokkaasti kuin tarkoin suunniteltukin viestintä. Kun yritys päättää olla tiedottamatta asiakkaalleen esimerkiksi viivästyisestä tai laatuongelmasta, kyse ei ole vain viestinnän puutteesta, vaan päätökseen liittyy selkeä viesti, joka tulee esille ennemmin tai myöhemmin. Se kertoo asiakkaalle, ettei yritykseen ole luottamista eikä yritys välitä asiakkaasta. Viestinnän puuttumista voidaan näin ollen pitää usein kielteisenä viestintänä. (Grönroos, 2020, luku 11.)

## 5 MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön aihetta lähestyttiin tutkimalla teorianäyttöä asiakaslähtöisyydestä, henkilöstöjohtamisesta ja markkinoinnista. Näiden pohjalta opinnäytetyön alkuun syntyi teoriaosuus. Osana opinnäytetyötä toteutin kohdeyritykselle liikevaihto- ja asiakasanalyysin, jonka pohjalta haluttiin löytää keinoja kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi sekä ottaa henkilöstö kehitystoimiin mukaan. Analyysit kohdeyritykselle on toteutettu kvantitatiivisin menetelmin. Tässä kappaleessa kerron tarkemmin analyyseistä sekä käytetystä tutkimusmenetelmästä.

### 5.1 Analyysit

Erilaiset analyysit ovat tärkeä osa yrityksen toiminnan suunnittelua, erityisesti perustamisvaiheessa. Yrityksen sisäisen tehokkuuden analyyseja voidaan käyttää käytettävissä olevien resurssien selvitykseen koskien esimerkiksi osaamista, pääomaa, työvoimaa, toimitiloja, laitteita, tai asiakasverkostoja. Analyysien kohde voi olla myös toimintaympäristö, jolloin selvitetään esimerkiksi markkinointiin, kilpailuun ja kysyntään liittyviä seikkoja. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Toimintaympäristön analyysit liikeidean arvioinnissa”.)

Toimintaympäristöä analysoitaessa voidaan toisistaan erottaa yrityksen lähiympäristö ja laaja makroympäristö. Yrityksen lähiympäristö koostuu potentiaalisista asiakkaista, yhteistyökumppaneista, kilpailijoista sekä muista keskeisiin sidosryhmiin liittyvistä asioista. Makroympäristö puolestaan koostuu laajemmista asioista, kuten markkinoilla vallitsevasta taloudellisesta tilanteesta, teknisistä ja poliittisista tekijöistä sekä lainsäädännön edellytyksistä. Yrityksen täytyy olla kykenevä arvioimaan näitä tekijöitä ja analysoimaan niiden vaikutuksia omaan toimialaan ja liiketoimintaan. Toimintaympäristö saattaa poiketa suuresti eri maissa ja maanosissa. Toimintaympäristöön liittyviä muuttuvia tekijöitä ovat esimerkiksi taloudelliset, poliittiset ja lainsäädännölliset tekijät, teknologiset tekijät, kilpailulliset tekijät, sosiaaliset – ja kulttuuritekijät, globalisaatio, eettiset ja ekologiset tekijät sekä trendit ja megatrendit. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Toimintaympäristön analyysit liikeidean arvioinnissa”.)

Kokonaisostovoima on taloudellisen ympäristön keskeinen tekijä ja siihen vaikuttavat kuluttajien tulot, säästäminen, velkaantuminen, suhdanteet, kulutuksen rakenteet ja muutokset ja kansainväliset sopimukset. Tulotaso ja kulutusaste ratkaisevat tuotteiden ja palveluiden myynnin mahdollisuudet. Koko-

naistalouteen liittyvät ongelmat, kuten korkea korkotaso tai huono työllisyystilanne heijastuvat negatiivisesti kysyntään. Kuluttajat voivat joutua tekemään uusia valintoja kulutukseen liittyen myös esimerkiksi lainsäädännön tai arvojen muuttuessa. Ympäristö säätelee yrittäjän toimintamahdollisuuksia esimerkiksi yrittämisen vapauden, sopimusvapauden, talouspolitiikan ja verotuksen kautta. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Toimintaympäristön analyysit liikeidean arvioinnissa”.)

Yritystoimintaan kuuluu oleellisena osana myös kilpailu asiakkaiden ostovoimasta. Asiakkaiden huomion lisäksi yritys joutuu kilpailemaan myös työvoimasta ja tavarantoimittajista. Liikeidea arvioitaessa keskitytään ensisijaisesti vertailemaan omaa asemaa suhteessa kilpailijoihin ja muuhun tarjontaan. Tietoa on hankittava kattavasti toimialasta, sen toimintatavoista, tulevaisuuden näkymistä sekä kilpailuympäristöstä ja markkinatilanteesta. Moni yritys kilpailee samoista asiakkaista ja on tärkeä tuntea kilpailijansa voidakseen erottua edukseen muista. Kilpailua valvoo ja säännöstelee kilpailulainsäädäntö ja lainsäädännön tunteminen ja muutosten seuraaminen on tärkeää. (Jylhä & Viitala, 2013, luku ”Toimintaympäristön analyysit liikeidean arvioinnissa”.)

## 5.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Määrälliselle tutkimukselle ominaista on, että tietoa tarkastellaan numeeristi. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija saa tutkimustiedon numeroina tai hän ryhmittelee laadullisen aineiston numeeriseen muotoon. Tutkija esittää tulokset numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. Olennaisen numerotiedon tutkija tulkitsee ja selittää sanallisesti. Hän kuvaa esimerkiksi millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toisistaan. (Vilkkä 2007.)

## 5.3 Liikevaihto- ja asiakasanalyysi kohdeyritykselle

Opinnäytetyöni kohdeyrityksen analyysit olivat yhdistelmä sisäisen tehokkuuden resurssien sekä toimintaympäristön osa-alueiden selvittämistä. Analyysin osa-alueet valittiin niin, että ne palvelisivat parhaiten kohdeyrityksen sen hetkistä tarvetta.

Analyyseihin haluttiin kattavasti tietoa jokaisesta toimipaikasta ja analyysin sisältö suunniteltiin niin, että se mahdollistaisi kehitystarpeiden havainnoimisen ja toimintasuunnitelman tekemisen esimiesten ja henkilöstön kanssa yhteistyönä. Toimipaikkakohtaisella, tarkemmalla analysoinnilla haluttiin turvata toiminnan jatkuvuutta, sillä analyysit helpottivat asiakkaiden tarpeiden tunnistamista sekä jatkotoimia asiakkaisen sitouttamista varten. Analyyseista kävi myös ilmi, jos esimerkiksi jollakin toimipaikalla oli vaikeuksia tuotemyynnissä tai asiakkaiden pitämisessä aktiivisena passivoitumisen sijaan. Analyysi vuosittain on tärkeä myös strategian kehitystarpeen toteutukseksi.

Analyysien tietojen hankintaan käytettiin QlikView – ohjelmaa. QlikView on joustava työkalu tiedon analysointia ja raportointia varten. Se kerää ja visualisoi tietoja eri lähteistä ja tietojärjestelmistä. Ohjelman avulla voi seurata erilaisia mittareita ja nähdä suuntauksia ja suoriutumista pitkällä aikavälillä. Ohjelma keskittää yritystoiminnalle oleelliset tiedot yhteen työkaluun sen sijaan, että kaikki olisi ripoteltuina eri tietokantoihin. QlikView on suosittu analytiikkatyökalu yrityksissä ympäri maailmaa. (QlikView.) Tietojen kokoamiseen käytettiin Excel-tietojenkäsittelyohjelmaa. Lopulliset esitykset tehtiin Powerpointilla, sillä se mahdollisti tietojen kokoamisen tarvittavan lyhyesti ja ytimekkäästi ja analyysit olivat näin myös helposti esitettävissä toimipaikoilla.

Analyseissa käyvät ilmi seuraavat asiat:

- Toimipaikka: sijainti, toimipaikan koko, henkilökunnan määrä, tarjottavat palvelut ja tuotteet
- Tunnusluvut: liikevaihto, keskituntilaskutus, varausaste, asiakkaiden määrä, myyntiin avatut tunnit ja tavoitetunnit
- Asiakkaiden haltuunotto: aktiiviset, passiiviset ja uudet asiakkaat
- Asiakkaan sitouttaminen: recall- ja varauskantaluvi
- Mistä asiakkaat tulevat ja millaisia ovat potentiaaliset asiakkaat: postinumeroanalyysi
- Mistä palveluista liikevaihto syntyy: jokaisen toimenpiteen osuus liikevaihdosta prosenttimääräisesti esitettynä
- Loppuanalyysi: yhteenveto: missä onnistuttiin erityisen hyvin, mitä tulisi kehittää, mitä asemaa haluaa tehdä jatkossa ja miten profiloitua ja erottua kilpailijoista
- Toimintasuunnitelma: jokaisen toimipaikan henkilökohtaisesti määrittelemät 1-3 fokuskohtetta, joihin suunnata kehitys ja myynti, sekä mihin lähitulevaisuuden markkinointitoimet kannattaa kohdentaa

## 6 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TULOKSISTA

Halusin opinnäytetyössäni tutkia teorian pohjalta asiakaslähtöisyyttä ja siihen merkittävästi vaikuttavaa henkilöstöjohtamista ja markkinointia. Osana opinnäytetyötä autoin myös kohdeyritystä kehittämään liiketoimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Teoriaosuuden pohjalta vahvistui, että asiakaslähtöisempään liiketoimintaan tähdätessä tärkeässä osassa ovat henkilökunta, johtaminen ja markkinointitoimet. Markkinointistrategiaa tarvitaan, että saadaan näkyvyyttä. Hyväkään liikeidea ei riitä, jos ei se tavoita kuluttajia. On myös tärkeää muistaa, että yritystoiminta voi menestyä vain, jos asiakaskunta on tyytyväistä ja valitsee yrityksen tuotteen / palvelun yhä uudelleen ja suosittelee yritystä myös muille. Henkilökunnan asenne ja hyvinvointi omassa työssään vaikuttavat suoraan myös asiakaskokemuksen muodostumiseen. Uskon teoriaosuuden pohjalta, että henkilökunnalla, henkilöstöjohtamisella ja markkinoinnilla on isoin rooli, kun tähdätään kohti asiakaslähtöisempää liiketoimintaa.

### 6.1 Yhteenveto kohdeyrityksen analyyseista

Kohdeyrityksen analyyseiden tarkat luvut, tiedot, tulokset ja toimintasuunnitelmat on tarkoitettu vain kohdeyrityksen omaan käyttöön. Tuon yhteenvedossa esille asioita yleisellä tasolla, antamatta tarkempia yksityiskohtia. Analyytit tarjosivat toimipaikkakohtaisesti tärkeää tietoa toiminnan jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta. Analyyseiden tiedot ja luvut tuotiin esille asemalavereissa ja henkilökunta pystyi pohtimaan tunnuslukuja ja fokuskohteita yhdessä. Analyytit antoivat koko henkilöstölle mahdollisuuden osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehitykseen yhdessä johdon kanssa. Toiminnan jatkuvuuden kannalta analyytit toivat ilmi tärkeitä lukuja kutsujärjestelmän käytännön onnistumisesta. Yksityisellä puolella on koettu ja todettu tärkeäksi, että asiakkaiden haltuunotosta huolehditaan kutsujärjestelmän avulla. Toiminnan jatkuvuus turvataan, kun huolehditaan, että asiakkaat pysyvät säännöllisen hoidon piirissä. On myös asiakkaan etu, että yritys muistuttaa säännöllisistä käyntiväleistä.

Kohdeyritys pystyi analyyseiden tietojen ja henkilöstön yhteistyön avulla kehittämään markkinointitoimia uusien asiakkaiden saamiseksi. Yhtä lailla tietojen avulla helpotettiin pitkäaikaisista asiakkuussuhteista huolehtimista, sillä asiakkaiden ostokäyttäytymistä tutkittiin tarkasti. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkeitä, sillä nämä mahdollistavat yritystoiminnan jatkuvuuden ja tulevaisuuden suunnittelun. Analyyseista saatujen tietojen avulla markkinointitoimia pystyttiin kohdentamaan paremmin. Kohdentaminen puolestaan auttaa asiakkaiden haltuunotossa ja sitouttamisessa yritykseen.

Analyysien myötä toimipaikat pystyivät myös neuvomaan ja tukemaan toisiaan, sillä toimipaikkakohtaisia eroja esimerkiksi kotihoitotuotteiden myynnissä oli paljon. Myynnissä hyvin onnistuva toimipaikka pystyi jakamaan neuvonsa ja tietonsa toimipaikalle, jolla on myynnissä vielä parannettavaa. Jokainen toimipaikka voi varmasti oppia toiselta jotain uutta ja antaa taas puolestaan hyödyllisiä neuvoja ja vinkkejä toisille toimipaikoille. Konkreettisten lukujen tarkastelun lisäksi analyysit toivat siis kiistatta hyvän tilaisuuden yhteistyöhön.

Materiaaleja käytetään myös henkilökunnan koulutuksessa ammattiryhmittäin. Henkilökunta on tärkeä sitouttaa ajamaan yrityksen yhtenäistä strategiaa, sillä henkilökunta on samalla myös kasvot yritykselle kaikella toiminnallaan. Painotan myös hyvää henkilöstöjohtamista siinä, että toimintasuunnitelmat voidaan toteuttaa onnistuneesti. Analyysien läpikäynti koko henkilöstön kesken on oiva tapa ottaa jokainen mukaan päätöksentekoon ja työskentelemään yhteisiä tavoitteita kohti. Uskon, että kun henkilökunta otetaan mukaan kehityssuunnitelmien tekoon, heidän on myös helpompi sitoutua työskentelemään yhteisiä tavoitteita kohti.

Kohdeyrityksen liikevaihto- ja asiakasanalyysit tehdessä huomasin, miten tärkeää on, että yritys seuraa trendejä ja asiakkaita ja pystyy mukautumaan muuttuviin tarpeisiin sekä osaa uudistua tarvittaessa. Liiketoiminta- ja markkinointistrategiat vaativat säännöllistä tarkastelua ja päivitystä, että tarjonta saadaan vastaamaan kysyntää ja ollaan mielellään jo askeleen edellä asiakasta. Analyysien tarkat luvut myös konkretisoivat sen, miten tärkeää on markkinoida hyvin ja oikealle kohderyhmälle sekä huolehtia asiakastyytyväisyydestä. Tyytyväinen asiakas on pitkäaikainen asiakas ja suosittelee yritystä myös toisille. Hyvää asiakaspalvelua on myös mahdollistaa hyvä palautejärjestelmä, hoitaa asiakaspalautteet hyvin ja ottaa niistä opiksi.

Mielestäni säännöllisesti tehtynä liikevaihto- ja asiakasanalyysit auttavat ja helpottavat markkinoinnin kohdentamista ja näin ollen parantavat asiakkaiden haltuunottoa ja sitouttamista, eli vievät kohdeyritystä asiakaslähtöisempään liiketoimintaan. Analyysien avulla tarvittavat luvut ja tiedot koostetaan helposti luettavaan tietopakettiin hyödyntämällä esimerkiksi Powerpointia. Tietojen ollessa helposti saatavilla on myös kehityskohteiden ja onnistumisien paikantaminen helpompaa. Analyysien pohjalta on luonteva ryhtyä kohdentamaan markkinointitoimia asiakastarpeita vastaamaan sekä tutustua asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Kohdennettu markkinointi parantaa asiakkaiden haltuunottoa ja kun asiakastarpeet huomioidaan, parantaa se myös asiakkaiden sitoutumista yritykseen.

Kohdeyrityksessä erityisen hyväksi keinoksi markkinoida palveluita koettiin jalkautuminen esimerkiksi ostoskeskuksiin, kouluille tai erilaisille messuille sekä avoimien ovien päivät, joihin voi yhdistää myös potentiaalisten asiakkaiden pääsyn keskustelemaan henkilökohtaisesti asiantuntijoiden kanssa. Markkinointiviestintä verkossa on myös selkeästi tärkeä kanava, josta asiakkaat tänä päivänä tavoittaa, ja se suo asiakkaille myös nopean ja matalan kynnyksen yhteydenottokanavan yritykseen. Asiakkaiden luottamuksen voittamisen kannalta koettiin myös tärkeäksi avoimuus ja se, että verkkosivuilla on kattavasti tietoa yrityksestä, omistajuudesta, pyrkimyksistä ja esimerkiksi henkilökunnasta. Huomasimme myös, että erilaiset tarjouskampanjat aktivoivat asiakkaita ja yksityisen puolen toimijana on tärkeä verkostoitua, jolloin asiakkaille voi tarjota enemmän ja parempia tarjouksia ja etuja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Teoriaosuuden tutkimisen ja analyysien teon ja läpikäynnin pohjalta koen, että kohdeyrityksen markkinointitoimiin on panostettu jo tällä hetkellä hyvin ja on selkeästi löydetty kanavat, joita pitkin erityisesti paikalliset tavoitetaan hyvin. Rohkaisisin yritystä huomioimaan uusasiakashankinnan ohella pitkäaikaiset asiakkaat paremmin. Asiakashallintajärjestelmien avulla voisi seuloa aktiivisesti käyvät asiakkaat ja luoda heille henkilökohtaisempia tarjouksia. Uskoisin tämän tuottavan asiakkaalle mielikuvan, että yritys haluaa kiittää heitä uskollisuudesta ja toivoo heidän asiakkuuttaan jatkossakin. Tällä estettäisiin myös se, että pitkäaikaisia asiakkaita siirtyy tarjousten perusteella muille yrityksille. Mielestäni on myös tärkeää ottaa henkilökunta jatkossakin kehitystoimiin mukaan ja kertoa todellisia lukuja yritystoiminnasta ja asiakassuhteista, että henkilökunta ymmärtää, miksi on tärkeää sitoutua yhteisiin työskentelytapoihin ja tähdätä yhdessä sovittua päämäärää kohti sekä millä keinoin päämäärä on saavutettavissa.

## **6.2 Kohdeyrityksen kommentit**

Analyysien teko vuosittain tai aina tarpeen mukaan koettiin myös opinnäytetyön tilaajan taholta tärkeäksi avuksi asiakaslähtöisempään liiketoimintaan pyrkiessä. On helpompi hahmottaa kehityskohteet ja onnistumiset, kun tiedetään konkreettiset luvut. Asiakkaiden tarpeet voivat muuttua nopeasti, joten analyysien tekoväli on hyvä säilyttää säännöllisenä. Esimiestasolla oli myös tärkeää, että analyysien läpikäynti tehtiin nimenomaan yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön osallistaminen nähtiin myös kohdeyrityksen puolelta positiivisena, sillä se avasi monen silmät esimerkiksi sille, miten tärkeää on huolehtia, että asiakkaat pysyvät säännöllisinä asiakkaina. Tällä on suora vaikutus liikevaihtoon ja sitä

myötä myös jokaisen työpaikkaan. Liikevaihto- ja asiakasanalyysi opinnäytetyöni kohdeyritykselle koettiin onnistuneena ja materiaalia hyödynnettiin myös pienempien työryhmien käytössä eri ammattikuntien kesken. Analyyseista löytyi jokaiselle ammattiryhmälle jotakin tärkeää tietoa oman työn onnistumiseen ja kehittämiseen liittyen.

Tutustumalla paremmin asiakkaisiin on yrityksen myös helpompi suunnitella markkinointitoimia. Tämä koettiin helpottavana tekijänä, kun yritys teki markkinointisuunnitelmaa seuraavalle vuodelle. Onnistunut kohdennettu markkinointi vaatii ehdottomasti tutustumista asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Yritykselle on myös tärkeää osata tarjota palveluita ja kokonaisuuksia asiakastarpeita vastaamaan, että asiakas sitoutuu yritykseen ja jää pitkäaikaiseksi asiakkaaksi. Yhtä lailla yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeä huolehtia jatkuvasti, että saadaan kiinnitettyä uusien asiakkaiden huomio hyvällä palveluntarjonnalla.

### 6.3 Pohdinta

Kaiken kaikkiaan analyysien ja opinnäytetyön teko oli mielestäni mielenkiintoista ja silmiä avaavaa. Aiheena asiakaslähtöisyys on ajankohtainen ja teorian kautta pääsin tutustumaan asiakaslähtöisyyteen ja siihen vaikuttaviin osa-alueisiin mielestäni kattavasti. Analyysit vahvistivat sen, miten tärkeää asiakkaiden tarpeita on kuunnella ja kehittää toimintaa sen mukaisesti. Oli erityisen mielenkiintoista huomata, että henkilökunnan hyvinvointi ja sitoutuminen yritykseen ovat myös ensiarvoisen tärkeitä siinä, että voidaan saada asiakkaatkin sitoutumaan.

Analyysien läpikäyminen koko henkilöstön kanssa auttaa henkilöstöä hahmottamaan toimintaa ja sen tarkoituksia paremmin, jatkotoimien pohtiminen yhdessä ja henkilöstön osallistaminen on mielestäni suoraan kytköksissä myös parempaan asiakkaiden haltuunottoon. Avoimuus yrityksen asioista, arvoista ja visioista lisää henkilökunnan sitoutumista yritykseen ja palveluyrityksessä se heijastuu suoraan myös asiakkaisiin.

Opinnäytetyöni aihetta voisi jatkossa tutkia lisää tekemällä kyselyitä asiakkaille, joissa selvitettäisiin, kuinka hyvin kohdeyritys on onnistunut kohdennetussa markkinoissa ja kuinka hyvin asiakkaan tarpeisiin on pystytty vastaamaan. Kyselyiden avulla pystyttäisiin selvittämään, miten hyvin markkinointia on osattu kohdentaa analyysijä hyödyntäen. Mielenkiintoista olisi myös tutkia lisää henkilöstökoke-



muksen välitöntä vaikutusta asiakaskokemukseen. Tätä aihetta voisi tutkia esimerkiksi kyselyllä henkilöstölle ja selvittää heidän ymmärrystään asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta sekä tyytyväisyydestä omaan työpaikkaan ja työoloihin.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyössäni halusin tutkia asiakaslähtöisyyttä käsitteenä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, henkilöstöjohtamista ja markkinointia. Koin aiheen tärkeäksi, sillä asiakaslähtöisyyden merkitys liiketoiminnassa kasvaa koko ajan. Osana opinnäytetyötäni tein kohdeyritykselle liikevaihto- ja asiakasanalyysit tueksi asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Analyysien tutkimusote oli kvantitatiivinen eli tuloksia kuvattiin määrällisesti. Tällä tavoin kohdeyritykselle saatiin parhaiten esille ne tiedot, joita kohdeyritys toiminnan kehittämistä varten tarvitsi. Opinnäytetyö rakentui teorialähtöisesti, sillä analyysien tarkat tiedot ovat tarkoitettu vain kohdeyrityksen käyttöön.

Mielestäni teoriaa lukiessa korostuu se, miten selvästi henkilöstöjohtaminen ja markkinointi ovat kytköksissä asiakaslähtöisyydessä kehittymiseen. Minulla oli tämä ennakko-oletus jo opinnäytetyön kirjoittamista aloittaessa ja se oletus vahvistui lähdekirjallisuuden tutustumisen myötä. Teoriaosuuden myötä on selkeää, että asiakaslähtöisempään liiketoimintaan pyrkiessä täytyy ottaa huomioon useampi osa-alue, joita täytyy ryhtyä yrityksessä analysoimaan ja sitä myötä kehittämään. Henkilökunnan asenne, ymmärrys ja käytös vaikuttavat suoraan asiakkaaseen ja näin ollen asiakaskokemuksen synty-miseen. Yritys voi siis henkilökunnan koulutuksesta ja hyvinvoinnista huolehtimalla kehittää myös liiketoimintaansa asiakaslähtöisemmäksi.

Opinnäytetyön yhteenvedossa tuon ilmi, että analyysit koettiin onnistuneena kohdeyrityksen puolesta ja niistä oli apua toiminnan kehittämisessä, henkilökunnan kouluttamisessa ja markkinointitoimien kohdentamisessa. Analyyseilla on siis mahdollisuus kehittää liiketoimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan ja parantaa näin ollen asiakkaiden haltuunottoa ja sitoutumista yritykseen. Analyysit tarjoavat kohdeyritykselle faktatietoa ja tietoa tarvitaan, jotta kehitystarpeet voidaan paikantaa ja liiketoimintaa kehittää tarvittavaan suuntaan. Yhteenvetona asiakaslähtöisyys on käsite, johon tänä päivänä varmasti jokainen palvelualalla toimiva yritys joutuu kiinnittämään tavalla tai toisella huomiota koko ajan kasvavissa määrin.

## LÄHTEET

- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GAIBHXCTEB> . Viitattu 12.3.2021.
- Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521443541> . Viitattu 20.2.2021.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: SanomaPro. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FAEBHXBTDG#kohta:YRITYSVAS-TUU\(\(20\)JA\(\(20\)MENESTYV\(\(c4\)\(\(20\)LIKETOIMINTA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FAEBHXBTDG#kohta:YRITYSVAS-TUU((20)JA((20)MENESTYV((c4)((20)LIKETOIMINTA((20))) . Viitattu 12.10.2020.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppa-kamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppa-kamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja) . Viitattu 12.10.2020.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516815> . Viitattu 10.8.2020.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764128> . Viitattu 5.6.2020.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077> . Viitattu 13.7.2020.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAC-BEXDTEB#piste:b553/kohta:TARINALLISTAMINEN\(\(20\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAC-BEXDTEB#piste:b553/kohta:TARINALLISTAMINEN((20))) . Viitattu 11.12.2020.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HEN-KIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b441](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HEN-KIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b441) . Viitattu 6.2.2021.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAG-BGXDTEB#kohta:1\(\(20\)Onko\(\(20\)asiakaskokemus\(\(20\)sama\(\(20\)kuin\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)koke-mus?:\(Asiakaskokemuksen\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemuksen\(\(20\)suhde/piste:t1](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BAG-BGXDTEB#kohta:1((20)Onko((20)asiakaskokemus((20)sama((20)kuin((20)henkil((f6)st((f6)koke-mus?:(Asiakaskokemuksen((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemuksen((20)suhde/piste:t1) . Viitattu 11.12.2020.
- Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521418907> . Viitattu 12.3.2021.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2016. Johdon työkirja. Saatavissa: [https://www.prh.fi/fi/johdon\\_ty-okirja/immateriaaliasiatliiketoimintaprosessissa/asiakkaatjamarkkinat.html](https://www.prh.fi/fi/johdon_ty-okirja/immateriaaliasiatliiketoimintaprosessissa/asiakkaatjamarkkinat.html) . Viitattu 26.8.20.
- QlikView. Johtava työkalu tietojen analysointiin ja raportointiin. Saatavissa: <https://www.climber.fi/tarjontamme/tyokalumme/qlikview/> . Viitattu 25.8.20.

Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja: Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/br%C3%A4ndik%C3%A4sikirja-2020#kohta:Br\(\(e4\)ndik\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/br%C3%A4ndik%C3%A4sikirja-2020#kohta:Br((e4)ndik((e4)sikirja) . Viitattu 12.11.2020.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-952-14-1688-0> . Viitattu 12.12.2020.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> . Viitattu 20.2.2021.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.