



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Leena Sämpi

Riskit haltuun asiakaskokemusta johtamalla

Case Kannuksen Vuokra-Asunnot

Kauppätieteiden tiedekunta
Kauppätieteen pro gradu
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Leena Sämpi	
Tutkielman nimi:	Riskit haltuun asiakaskokemusta johtamalla Case Kannuksen Vuokra-asunnot Oy	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen	
Työn ohjaaja:	Kantola Jenni	
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli luoda ymmärrystä asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkityksestä asiakkaista aiheutuvien riskien hallinnassa. Toisena tutkimustavoitteena oli yhdistää asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvään aikaisempaan tutkimustietoon riskienhallinnan näkökulman mukainen tarkastelu. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda johtamisympäristö ja toimintamallit, joiden avulla tuotetaan asiakkaan tunteisiin vetoavaa ja odotukset ylittävää, eli arvoa tuottavaa asiakaskokemusta. Asiakkaan käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa hänen kohtelullaan, sillä asiakkaan saama kohtelu vaikuttaa hänen tunteidensa, kokemuksensa ja asennoitumisensa kautta hänen käyttäytymiseensä. Tähän käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa asiakaskokemuksen johtamisen avulla.

Riskienhallinta on kaikkea sitä toimintaa, mitä riskien tunnistamiseksi ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi tehdään. Tehokas riskienhallinta on suunnittelua, tilannearvioiden tekemistä sekä muita käytännön tekoja. Tässä tutkimuksessa riskienhallintaa keskityttiin tarkastelamaan asuinhuoneiston vuokraustoimintaan liittyvien asiakasriskien näkökulmasta. Kyseisiä riskejä ovat muun muassa käyttöasteeseen, asunnon tuhoutumiseen sekä maksu- tai järjestyshäiriöihin liittyvät ongelmat

Tutkimustavoitteena olevaa ymmärrystä asiakaskokemuksen johtamisen merkityksestä riskienhallinnassa haettiin triangulaation eli erilaisten menetelmien yhdistelmällä tapaustutkimuksena. Menetelminä käytettiin teemahaastatteluja, havainnointia sekä erilaisiin dokumentteihin tutustumista. Toinen tutkimustavoite saavutettiin analysoimalla aineistot teorialähtöisesti yhdistäen asiakaskokemuksen johtamisen teoreettisiin malleihin riskienhallinnan näkökulman mukainen tarkastelu.

Tutkimuksen tuloksista koottiin asiakkaan kohtelun neljä keskeistä toimintamallia, joita toteuttamalla kohdeorganisaatio luo arvoa tuottavaa asiakaskokemusta ja hallitsee tehokkaasti myös toimintansa riskejä. Nämä toimintamallit ovat houkuttelevat asunnot, kasvokkain kohtaaminen, ketterä palvelu sekä varhainen puuttuminen. Toimintamallien avulla luodaan kohdeorganisaation ja asiakkaan välille arvostuksen, luottamuksen, avoimuuden ja välittämisen ilmapiiriä. Tällaisessa ilmapiirissä myös erilaiset asiakkaista päin tulevat haasteet, eli yhtiön riskit, voidaan avoimesti kartoittaa, ottaa puheeksi ja puuttua niihin, mutta ennen kaikkea ne on mahdollista kokonaan välttää. Vuorovaikutuksella ja kasvokkain tapahtuvalla kohtaamisella on tässä keskeinen merkitys. Tutkimuksen antina voidaan laajemmassa tarkastelussa nähdä riskienhallinnan näkökulman tuominen asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakaskokemuksen johtamisen sekä arvon luonnin erilaisiin prosesseihin ja toimintamalleihin voidaan luontevasti yhdistää myös asiakasriskien tunnistaminen, luokittelu, arvioiminen ja hallinta.

AVAINSANAT: Arvonluonti, Asiakaskokemus, Johtaminen, Luottamus, Riskienhallinta

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimustavoite	8
1.2	Keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Asiakaskokemus ja sen johtaminen	12
2.1	Asiakkaan aikakausi	12
2.2	Asiakaskokemus	14
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	17
2.3.1	Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet ja prosessi	18
2.3.2	Yrityskulttuuri avainasemassa	21
2.3.3	IDIC-mallin soveltaminen asiakaskokemuksen johtamiseen	22
2.4	Asiakaskokemuksen johtamisen avulla luodaan arvoa	27
2.4.1	Arvon määritelmä ja arvon yhteisluonti	27
2.4.2	Arvon yhteisluonnin DART -malli	30
2.4.3	Luottamuksen rakentaminen	33
3	Riskienhallinta	37
3.1	Riskien tunnistaminen	38
3.2	Riskien luokittelu	39
3.3	Riskien arviointi ja analyysi	42
3.4	Riskien hallintakeinot	43
3.5	Riskienhallinnan ja asiakaskokemuksen johtamisen yhteys	45
4	Metodologia	48
4.1	Kunnan omistama vuokra-asuntoyhtiö ja ARA-asunnot	48
4.2	Konsernijohto, omistajaohjaus sekä riskienhallinnan perusteet	51
4.3	Tutkimusote ja tutkimusstrategia	52
4.4	Tutkimusmenetelmät	54
5	Riskit haltuun asiakaskokemusta johtamalla	59
5.1	Strategiset periaatteet ja johtamisympäristö	60

5.1.1	Tavoitteiden määrittely	60
5.1.2	Strategian kehittäminen	62
5.1.3	Henkilöstön organisointi	64
5.1.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	67
5.1.5	Jatkuva tarkastelu	69
5.2	Toteuttaminen arjen työssä	69
5.2.1	Asiakkaiden tunnistaminen	70
5.2.2	Asiakkaiden segmentointi	72
5.2.3	Vuorovaikutus	74
5.2.4	Palvelujen räätälöinti	76
6	Johtopäätökset	79
6.1	Riskit haltuun asiakaskokemusta johtamalla - toimintamallit	80
6.1.1	Houkuttelevat asunnot	80
6.1.2	Kasvokkain kohtaaminen	81
6.1.3	Ketterä palvelu	82
6.1.4	Varhainen puuttuminen	83
6.2	Riskienhallinnan elementit asiakaskokemuksen johtamisteorioissa	84
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	85
6.4	Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet	86
	Lähteet	88
	Liitteet	96
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	96

Kuviot

Kuvio 1. Yrityksen kilpailukeinojen aikakaudet	12
Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat	19
Kuvio 3. IDIC-malli	23
Kuvio 4. Arvopyramidi	28
Kuvio 5. Arvon yhteisluonnin DART-malli	30
Kuvio 6. Tutkimusasetelma	47

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne	10
Taulukko 2. Asiakaskokemuksen määritelmiä	15
Taulukko 3. Tiivistelmä luottamuksen syntyprosessista	35
Taulukko 4. Asiakasriskien riskiluokat	42

1 Johdanto

”Koti on ihmiselle se tärkein ja turvallisin paikka maailmassa. Olet jo pitkällä ymmärtäessäsi, että vuokralainen, omistamassasi asunnossa asuva ihminen, on tärkeä asiakkaasi, jonka asumiskokemukseen ja vuokralaissuhteeseen voit vuokranantajana vaikuttaa hyvinkin positiivisesti. Esimerkiksi lähtien jo ensitapaamisesta ja ensivaikutelmasta, jossa molemminpuolisen luottamussuhteen rakentaminen alkaa” (Stude, 2016).

Sitaatti on peräisin elokuussa 2016 julkaistusta Vuokranantajien blogin blogikirjoituksesta *”Herätys vuokranantaja – aika panostaa asiakaskokemukseen”*. Samassa blogissa yritysvalmentaja, asuntosijoittaja Heikki Pajunen toteaa, että asiakaskokemus on yritysmaailman hittisana, joka kannattaa ottaa myös asuinhuoneiston vuokraustoiminnan savenavarastoon, koska siihen satsaamalla toiminnan kannattavuutta voidaan parantaa. Pajunen (2018) mukaan liiketoiminnassa on tyypillistä pohtia asiakaskokemusta ja sen merkitystä, mutta asuntosijoittamisessa ja vuokraustoiminnassa se on harvinaisempaa.

Pajunen (2016) mukaan hyvässä asiakaskokemuksessa on kysymys siitä, että vuokralainen kokee saavansa vuokralleen paremman vastineen, kuin mitä siitä todellisuudessa maksaa. Pajunen (2016) nostaa esiin myös molemminpuolisen arvostuksen merkityksen. Vuokranantajan ja vuokralaisen välille on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa molemmat osapuolet voivat arvostaa toisiaan ja toistensa odotuksia. Vuokralaisiin voi suhtautua joko pelkästään rahaa tuovina numeroina, tai ihmisinä, joiden elämäntilanteessa toimitaan tukena ja mahdollistajana. Yleensä ihmiset kohtelevat toisia samoin kuin heitä itseään kohdellaan. Vuokralaiset, joita kohdellaan hyvin, saattavat asua pidempään ja pitää asunnon paremmassa kunnossa kuin ne, joita kohdellaan kehnosti. Vuokraustoimintaan liittyviä riskejä ovat muun muassa asunnon tuhoutuminen, alhainen käyttöaste, saamatta jäävät vuokrat sekä muut käytännön ongelmat. Asiakaskokemusta parantamalla voidaan edellä mainittuja riskejä pienentää tai kokonaan välttää (Pajunen, 2018).

Pro gradu -tutkimuksessani selvitetään, miten kohdeorganisaatiossa asiakaskokemukseen panostamalla voidaan paremmin hallita myös vuokraustoiminnan riskejä. Tutkimus keskittyy kohdeorganisaation näkökulmaan asiakaskokemuksen johtamisesta ja sen merkityksestä riskienhallinnassa. Vuokralaisten näkökulmaa tai mielipiteitä ei tässä tutkimuksessa selvitetty.

Tutkimusaihe on ajankohtainen, koska asiakaskokemuksesta on 2010 -luvulla tullut uusi brändi (Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 8). Vuonna 2011 esiteltiin niin kutsuttu Age of The Customer -malli (Bernhoff, 2011), jonka Löytänä ja Korhikoski (2014, s. 14) suomen-sivat Asiakkaan aikakausi -malliksi. Asiakkaan aikakaudella arvonluonti asiakkaalle on vähintäänkin yhtä tärkeässä asemassa kuin arvonluonti omistajille. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, että asiakkaalle luotu arvo ja omistajalle luotu arvo korreloivat keskenään. Asiakastyytyväisyyden ja -lojaliteetin kasvu sekä toiminnan ja tuottavuuden tehostuminen ovat asioita, joita jokainen yritys haluaa saavuttaa (Löytänä & Korhikoski, 2014, 21-22). Tutkimuksen eräänä mielenkiinnon kohteena on selvittää, miten asiakkaan aikakausi näkyy kohdeorganisaation liiketoiminnassa, eli asuinhuoneiston vuokraustoiminnassa.

Kuntakonsernissa riskienhallinnan ja riskinoton periaatteiden on oltava selkeät. Riskit on kartoitettava ja niiden merkitys arvioitava. Vahinkoriskien ohella on kiinnitettävä huomiota itse toiminnan riskeihin, joihin kuuluvat muun muassa vuokralaisten olosuhteissa ja maksukyvyssä tapahtuvat muutokset (Paloposki, 2008, s. 18). Tämän tutkimuksen näkökulmana on vuokraustoimintaan liittyvät riskit ja niiden hallinnan kytkeminen asiakaskokemuksen johtamisen menetelmiin.

Tutkimusnäkökulmana riskienhallinnan kytkeminen asiakaskokemuksen johtamiseen on tuore, joten uskon tutkimuksen olevan sekä tarpeellinen että kiinnostava. Tutkimusaihe on myös henkilökohtaisesti tärkeä, koska tein tutkimuksen tapaustutkimuksena työnantajani tytäryhtiöstä. Vaikka tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena yhdestä organisaatiosta, sen tulokset ovat sovellettavissa laajemminkin asuinhuoneiston vuokraustoimintaa harjoittaviin yhtiöihin omistuspohjasta riippumatta sekä asuntosijoittajiin.

1.1 Tutkimustavoite

Tämä laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan asiakaskokemuksen johtamista kohdeorganisaation asiakkaisiin eli vuokralaisiin liittyvien riskien hallinnan näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään kohdeorganisaation asiakaskokemuksen rakentamisen ja riskienhallinnan periaatteita ja toimintamalleja sekä niiden keskinäistä yhteyttä. Tutkimuksen päätavoitteena on *luoda ymmärrystä asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkityksestä riskienhallinnassa*.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on yhdistää asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvään aikaisempaan tutkimustietoon riskienhallinnan näkökulman mukainen tarkastelu. Kuten aikaisemmin todettiin, vaikuttaa asiakaskokemuksen johtamisen ja riskienhallinnan yhteyks olevan tutkimusnäkökulmana melko uusi. Tutkimuksessa pyritään yhdistämään riskienhallinnan tarkastelu ja huomiointi luontevana osana asiakaskokemuksen johtamisen ja arvonluonnin teoreettisia malleja.

Tutkimusaineisto kerätään pääsääntöisesti haastattelemalla kohdeorganisaation vastuu-tehtävissä toimivia henkilöitä. Haastattelujen avulla pyritään selvittämään, minkälaisia toimintamalleja kohdeorganisaatiossa toteutetaan asiakaskokemuksien luomiseksi ja miten ne kytkeytyvät riskienhallintaan. Haastattelun avulla pyritään selvittämään myös toimintamallien toimivuutta.

Tutkimusaineistoa kerätään myös havainnoimalla sekä dokumenttien avulla. Havainnointia on tapahtunut tutkijan oman työn kautta jo vuosien ajan jo ennen tämän tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeorganisaation emoyhtiön palveluksessa muun muassa konsernijohdon avustavissa tehtävissä, mikä on mahdollistanut monipuolisten havainnointien tekemisen kohdeorganisaation ja tämän tutkimuksen kohteena olevista prosesseista. Tutkimuksen tekijällä on asemansa perusteella mahdollisuus tutustua laajasti kohdeorganisaation erilaisiin dokumentteihin, kuten esimerkiksi yksityiskohtaisiin tilinpäätöstietoihin ja tilastoihin.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, arvon yhteisluonti ja riskienhallinta.

Asiakaskokemus – on moniulotteinen käsite, johon vaikuttavat niin järki, tunne, käytös ja aistit kuin sosiaaliset seikatkin (Lemon & Verhoef, 2016). Löytänä ja Kortesus (2011, s. 11) määrittelevät asiakaskokemuksen asiakkaan subjektiiviseksi kokemukseksi palvelusta ja sen laadusta. Asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Hyvän asiakaskokemuksen synnyttämiseksi ei tarvita sirkustemppeja, sillä se syntyy yksinkertaisesti ihmisten välisestä luottamuksellisesta ja hyvässä yhteishengessä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta (Strandman, 2019).

Asiakaskokemuksen johtaminen – asiakaskokemuksen johtaminen, eli Customer experience management (CEM), on kokonaisvaltainen ja kaikki yrityksen osa-alueet huomioiva prosessi, jonka avulla pyritään luomaan merkityksellisiä ja arvoa tuottavia asiakaskokemuksia (Peppers & Rogers, 2017, s. 3). Asiakaskokemuksen johtaminen keskittyy luomaan asiakaskohtaamisissa asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja lisäämään hänelle tuotettua arvoa. CEM:n avulla yritys kykenee ymmärtämään, miten se voi olla merkityksellinen osa asiakkaan elämää. (Schmitt, 2003, s. 15–18, Löytänä & Kortesus, 2011, s. 12–21). Berry ja Carbone (2007) näkevät asiakaskokemuksen johtamisen olevan asiakkaiden tunteisiin vetoavien ja odotukset ylittävien asiakaskokemusten tuottamiseksi tarvittavien toimintamallien ja johtamisympäristön luomista.

Arvon yhteisluonti – Vargo ja Luschin (2004) mukaan yritys luo arvoa arvolupauksia tarjoamalla ja vastaavasti asiakas luo arvoa yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja käyttämällä. Heidän luomansa käsite Value Co-Creation eli arvon yhteisluonti on seurausta asiakaskokemuksesta, joka muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa ja kontakteissa. Prahalad ja Ramaswamyn (2004) luomassa arvon yhteisluonnin DART -mallissa korostetaan myös asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen ja

yhteisten prosessien merkityksellisyyttä. DART -mallissa asiakas yksilönä on keskiössä ja sen keinoin asiakas on mahdollista ottaa mukaan arvonluomisprosessiin.

Riskienhallinta – Suomen riskienhallintayhdistys (2019) määrittelee riskienhallinnan oivallisesti: riskienhallinta on haitallisten tapahtumien välttämistä, seurausten pienentämistä sekä mahdollisuuksien hyödyntämistä. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia ja suunnittelua sekä käytännön tekoja, johon koko henkilöstö osallistuu oman tehtävänsä kautta. Hyvä riskienhallinta on ennakoivaa, suunnitelmallista, tietoista ja järjestelmällistä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Luku 1 koostuu johdannosta sekä tutkimuksen tavoitteen, keskeisten käsitteiden ja rakenteen kuvaamisesta. Tutkimuksen teoreettinen osuus on luvuissa 2 ja 3 ja empiirinen osuus luvuissa 4 ja 5. Johtopäätökset on koottu lukuun 6. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne.

1.	Tarkoitus ja tavoitteet
2.	Teoria: Asiakaskokemus ja sen johtaminen
3.	Teoria: Riskienhallinta
4.	Empiria: Tutkimuksen metodologia
5.	Empiria: Riskit haltuun asiakaskokemusta johtamalla
6.	Johtopäätökset

Luvuissa kaksi ja kolme on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa luvussa kuvataan asiakaskokemukselle ominaisia piirteitä ja perehdytään asiakokemuksen johtamiseen. Luvussa tarkastellaan myös asiakaskokemuksen ja sen johtamisen päätavoitteena olevaa arvon luomista niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Kolmannessa luvussa keskitytään kuvaamaan riskienhallintaa sekä yleisellä tasolla että asiakasriskien näkökulmasta.

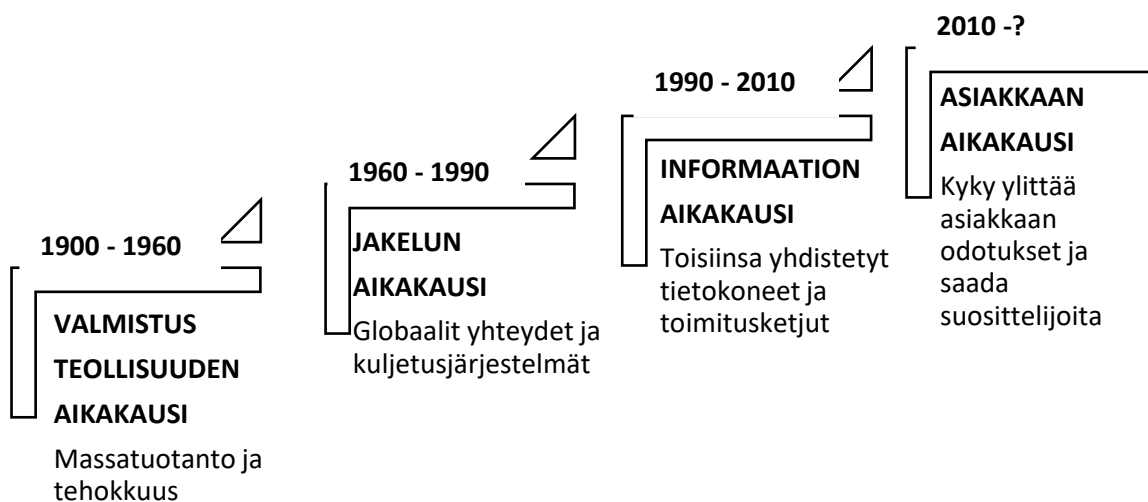
Luvuissa neljä ja viisi siirrytään teoriasta empiriaan. Neljännessä luvussa avataan tarkemmin kuntaomisteisen vuokratyöyhtiön asemaa sekä valtion ARA -rahoituksen että kunnan konserniohjauksen näkökulmista. Luvussa perehdytään myös tarkemmin kohdeorganisaation taustatietoihin. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää ja analysointitekniikkaa. Viidennessä luvussa analysoidaan asiakaskokemuksen johtamisen teoreettisten viitekehysten avulla haastateltavien näkemyksiä asiakaskokemuksesta, sen kehittamisestä ja johtamisesta sekä vuokraustoimintaan liittyvistä riskeistä ja niiden hallinnasta. Tutkimuksen viimeisessä eli kuudennessa luvussa kuvataan tutkimuksen johtopäätökset. Mielenkiinnon kohteena on erityisesti koota yhteen asiakaskokemuksen johtamisessa ja arvoa tuottavan asiakaskokemuksen rakentamisessa käytetyt menetelmät ja niiden merkitys riskienhallinnan näkökulmasta.

2 Asiakaskokemus ja sen johtaminen

Tässä luvussa käsitellään asiakaskokemusta ja sen johtamista kirjallisuudessa esiintyvien määritelmien sekä tutkimustiedon avulla. Sen jälkeen syvennetään tarkastelua asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena olevan arvonluonnin käsitteisiin ja arvoa tuottavan asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Aiheita tarkastellaan palveluliiketoiminnan näkökulmasta.

2.1 Asiakkaan aikakausi

Vuonna 2011 tutkimusyhtiö Forrester esitteli The Age of The Customer -mallin, eli Asiakkaan aikakausi -mallin, jossa tiivistetään yritysten kilpailukeinoissa tapahtunut muutos 1900 -luvun alusta tähän päivään saakka (Löytänä & Korhikoski 2014, s. 14).



Kuvio 1. Yrityksen kilpailukeinojen aikakaudet (mukaillen Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 15).

Age of Manufacturing eli valmistusteollisuuden aikakausi kesti 1900 -luvun alusta 1960 -luvulle saakka. Tuolloin yrityksen menestys perustui fyysisten hyödykkeiden tehokkaan tuottamiseen. Kilpailuetu muodostui edullisemmasta hinnoittelusta, jonka tehokas tuotanto mahdollisti (Bernhoff, 2011, Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 14-15).

Age of Distribution eli jakelun aikakautta elettiin 1960 -luvulta 1990 -luvulle saakka. Jakelun aikakaudella menestyttiin tehokkaan jakelun ja logistiikan avulla, sillä globalisoitumisen seurauksena vapautunut kauppa ja sääntelyn vähentyminen mahdollisti massatuotannon siirtämisen halvan työvoiman maihin (Bernhoff, 2011). Kilpailuetu muodostui oikean tavaran toimittamisesta oikeaan aikaan, sillä ostopäätöksiin vaikuttivat hinnan ohella entistä enemmän myös toimitusaika ja saatavuus (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 15-16).

Age of Information eli informaation aikakausi alkoi 1990 -luvulla ja jatkui 2010 -luvulle. Informaatioteknologian ja tietoverkkojen kehittymisen avulla yritykset pystyivät hyödyntämään aikaisempaa laajemmin tietoa päätöksenteossaan ja saavuttamaan siten uudentyyppistä tehokkuutta. Informaation aikakaudella menestyivät palveluja tarjoavat yritykset, mutta myös teolliset yritykset hyötyivät prosessiensa tehostumisesta ja automatisoitumisesta informaatioteknologian lisääntyessä (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 16). Informaation aikakaudella kilpailuetu muodostui oikea-aikaisen tiedon tehokkaasta hyödyntämisestä (Bernhoff, 2011).

Nykyään elämme Age of the Customer eli asiakkaan aikakautta, joka alkoi 2010 -luvulla. Aikaisempien aikakausien kilpailuedut ovat nykyään kaikkien yritysten saatavilla, joten niiden merkitys on vähentynyt. Asiakkaan aikakaudella kilpailuetua saavutetaan luomalla asiakaskokemuksia. Menestyminen perustuu siis yrityksen kykyyn luoda arvokas asiakaskokemus (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 16). Bernhoffin (2011) mukaan ainoa todellinen kilpailuetu pohjautuu asiakkaiden odotukset ylittävien asiakaskokemusten luomiseen, eli haluun palvella asiakkaita heitä ymmärtäen ja ilahduttaen.

Löytänä & Korkiakoski (2014, s. 17) tuovat esiin aikakäsityksessä ja reagointinopeudessa tapahtuneen merkittävän muutoksen tultaessa valmisteollisuuden aikakaudesta asiakkaan aikakaudelle. Valmistusteollisuuden aikakaudella reagointinopeus oli päiviä, kun taas asiakkaan aikakaudella odotetaan jopa välitöntä reagointia. Odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia luotaessa on olennaista huomioida, että asiakkaan aikakaudella

asiakkaat odottavat, että heidän tarpeisiinsa reagoidaan nopeasti. Aikakautta leimaa mulle-kaikki-heti-nyt -ajattelu. Odotukset ylittävää asiakaskokemusta luotaessa menestyjiä ovat ne yritykset, jotka kykenevät toimimaan nopeammin kuin asiakas odottaa. Tämä onnistuu niillä, jotka pystyvät riittävästi yksinkertaistamaan omia toimintamallejaan.

2.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus terminä ja tutkimusaihealueena on edelleen varsin nuori. Englanninkielinen termi *customer experience*, on peräisin noin kahdenkymmenen vuoden takaa, eli 2000 -luvun alusta. Vuonna 1999 julkaistiin Joseph Pinen ja James Gilmoren teos *Experience Economy*, jonka jälkeen aihealueen tutkimus yleistyi sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa (Löytänä & Korteso, 2011, s. 11). Aihealueen ensimmäisiä teorioita on Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger (2009) mukaan esitetty kuitenkin jo vuonna 1982, jolloin Holbrook & Hillman totesivat kulutukseen liittyvän kokemuksellisia ulottuvuuksia. Schmitt (1999) puolestaan näki asiakaskokemuksen olevan kokonaisvaltainen ja moniulotteinen ilmiö, jossa on havaittavissa aistillisia, tunnevaltaisia, kognitiivisia, fyysisiä ja sosiaali-identiteettisiä kokemuksia.

Uudempia asiakaskokemuksen määritelmiä ovat esittäneet muun muassa Gentile, Spiller ja Noci (2007), joiden mukaan asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtainen kokemus, joka syntyy vuorovaikutuksesta yrityksen tai sen tarjoaman palvelun kanssa. Meyer ja Schwager (2007) puolestaan määrittelevät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen reaktio, joka hänelle syntyy ollessaan joko suorassa tai epäsuorassa yhteydessä yrityksen kanssa. Löytänä ja Korteso (2011, s. 11) halusivat vuonna 2011 julkaistussa kirjassaan *Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*, määrittellä asiakaskokemuksen suomenkielisen termin ja vakiinnuttaa sen suomalaisen bisneskielen sanastoon. Heidän mukaansa asiakaskokemus on ”niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa” (Löytänä & Korteso, 2011, s. 11).

Alaolevaan taulukkoon on kerätty vielä muutamia muita asiakaskokemuksen määritelmiä.

Taulukko 2. Asiakaskokemuksen määritelmiä (mukaillen Garg, Chhikara, Panda & Kataria, 2018, s. 58).

Otto ja Richie, 1996	Asiakaskokemus on henkinen mielentila, jonka asiakas kokee palvelutilanteessa.
Haeckel ym., 2003	Asiakaskokemus on tunne, joka asiakkaalle jää hänen oltuaan vuorovaikutuksessa yrityksen palveluiden, tuotteiden tai palveluympäristön kanssa.
LaSalle & Britton, 2003	Asiakaskokemus syntyy asiakkaan vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Asiakaskokemus on henkilökohtainen ja se sisältää asiakkaan osallisuuden niin henkisellä kuin fyysiselläkin tasolla.
Shaw, 2005	Asiakaskokemus on yrityksen fyysisen suorituksen ja asiakkaassa herätettyjen tunteiden sekoitus, jota heijastetaan asiakkaan odotuksiin jokaisessa vuorovaikutustilanteessa.
Mascarenhas ym, 2006	Hyvä asiakaskokemus on koko palveluketjun ajan positiivinen ja miellyttävä. Hyvä asiakaskokemus saavutetaan muista erottuvalla tarjonnalla, mikä vaatii aktiivista vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä.
Sundbo ja Hagedorn-Rasmussens, 2008	Asiakaskokemus on henkinen prosessi, joka jättää asiakkaalle mielikuvan jostain erityisestä.

Asiakaskokemuksen määritelmiä on lukuisia, mutta niistä löytyy paljon yhtäläisyyksiä. Asiakaskokemus nähdään yleisesti asiakkaan henkilökohtaisena, tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten aikaansaamana kokemuksena, joka syntyy vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa eri tilanteissa. Asiakaskokemuksen voidaan päätellä olevan siis hyvin yksilöllinen.

Tuulaniemen (2011, s. 79) mukaan asiakaskokemus muodostuu kokonaisvaltaisesti asiakassuhteen eri vaiheissa. Asiakaskokemus alkaa usein jo ennen varsinaisen asiakkuuden alkamista. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet voidaan jakaa esikokemukseen, ydinkokemukseen ja jälkikokemukseen. Esivaiheessa asiakas alkaa etsiä tietoa hyödykkeistä tai palvelutarpeensa tyydyttämiseksi (Löytänä & Korhonen, 2014, s. 105). Esivaiheen jälkeen seuraa ydinkokemus, jolloin asiakas varsinaisesti hankkii palvelun tai tavarat.

Jälkikokemusvaihe tarkoittaa tavaran tai palvelun hankkimisen jälkeen tapahtuvia kokemuksia (Tuulaniemi, 2011, s. 79).

Gentile ym. (2007) mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välillä yhteistyössä. Halutun asiakaskokemuksen luomiseen tarvittavat puitteet ja ympäristö tulee luoda niin, että ne edesauttavat sekä asiakkaan että yrityksen arvonluontia ja -kehitystä. Asiakaskokemus on moniulotteinen rakenne, joka koostuu eri elementeistä, ja jonka asiakas kokee monimutkaisena mutta yhtenäisenä tunteena.

Gentile ym. (2007) määrittelevät asiakaskokemuksen koostuvan kuudesta komponentista. Nämä komponentit ovat:

1. **Sensorial Component eli aistillinen komponentti** on asiakaskokemuksen osa, jolla vaikutetaan aisteihin, eli näkö-, kuulo- tai makuaistiin ja sitä kautta esimerkiksi esteettisen ilon tai kauneuden tunteen herättämiseen.
2. **Emotional Component eli emotionaalinen komponentti** liittyy asiakaskokemuksen herättämiin tunteisiin asiakkaassa. Tunneperäiset kokemukset voivat johtaa affektiivisen eli tunnevaltaisen suhteen syntymiseen yritykseen.
3. **Cognitive Component eli kognitiivinen komponentti** on asiakaskokemuksen osa, joka liittyy ajatteluun ja henkisiin prosesseihin, kuten luovuuteen tai ongelmanratkaisuun. Asiakas saattaa ryhtyä uudelleen arvioimaan tavanomaisia käsityksiään tai olettamuksiaan.
4. **Pragmatic Component eli pragmaattinen komponentti** on asiakaskokemuksen käytännön toimiin eli palvelun tai tuotteen käytettävyyteen ja hyödynnettävyyteen liittyvä osa, joka ulottuu palvelun tai tuotteen koko elinkaareen.
5. **Lifestyle Component eli elämäntapakomponentti** muodostuu asiakkaan arvomaailmasta, mieltymyksistä ja käyttäytymisestä. Yritys ja brändi muodostavat arvon, jonka asiakas jakaa.

- 6. Relational Component eli sosiaalinen komponentti** on asiakaskokemuksen osa, joka liittyy asiakkaan sosiaaliseen kontekstiin sekä hänen suhteeseensa muihin ihmisiin. Tällä komponentilla on siis merkittävä yhteys asiakkaan elämäntapaan ja se vahvistaa tunnetta ryhmään kuulumisesta.

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen, eli Customer Experience Management (CEM) on kokonaisvaltainen ajattelutapa ja prosessi, jonka avulla pyritään luomaan merkityksellinen, asiakkaalle ja yritykselle arvoa tuottava asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen johtamisessa huomioidaan kaikki yrityksen toiminnot markkinoinnista laskutukseen. Jokaisen työntekijän on oivallettava asiakaskokemuksen tärkeys (Löytänä & Korteso, 2011, s. 13-14).

Peppers ja Rogers (2017, s. 3) määrittelevät asiakaskokemuksen johtamisen olevan vaikuttamista yksilöllisen asiakaskokemuksen rakentamiseksi tarvittaviin prosesseihin, työkaluihin ja menettelytapoihin. Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) nähdään asiakassuhteiden johtamista, eli Customer Relationship Managementiä (CRM), laajempänä johtamisen näkökulmana. Asiakassuhteiden johtamisessa (CRM) keskitytään asiakkaan ja yrityksen kohtaamisessa saatujen tietojen tallentamiseen ja hyödyntämiseen tulevaisuudessa. Asiakaskokemuksen johtamisessa (CEM) keskitytään luomaan asiakkaan ja yrityksen kohtaamisesta merkityksellinen ja arvoa tuottava (Löytänä & Korteso, 2011, s. 20-21).

Berry ja Carbone (2007) näkevät asiakaskokemuksen johtamiseen vaikuttavana merkittävänä tekijänä asiakkaan ja yrityksen välisen emotionaalisen eli tunteisiin perustuvan yhteyden. Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on luoda johtamis-ympäristö ja toimintamallit, joilla voidaan tuottaa asiakkaille heidän tunteisiinsa vetoavaa ja odotuksensa ylittävää asiakaskokemusta. Yritys ei voi hallita asiakkaan tunteita, mutta se voi hallita asiakkaalle tarjoamiaan vihjeitä. Nämä tarjotut vihjeet vaikuttavat asiakkaisissa herääviin tunteisiin, jotka edelleen vaikuttavat siihen mitä asiakas kokee ja

miten hän asennoituu. Tästä on seurauksena asiakkaan tietynlainen käyttäytyminen. Tähän käyttäytymiseen yritys haluaa vaikuttaa asiakaskokemuksen johtamisen avulla.

Asiakaskokemuksen johtamisen avulla luodaan toimintamallit, joiden avulla yritys pystyy tuottamaan tarjoamiensa vihjeiden avulla asiakkaan tunteisiin vetoavaa asiakaskokemusta. Vihjeet tarkoittavat sitä kaikkea, mitä asiakas aistii ja havainnoi ollessaan kosketuksessa yritykseen tavalla tai toisella. Näin ollen juuri näiden asiakkaan tunteisiin vaikuttavien vihjeiden suunnittelu ja johtaminen on keskiössä asiakaskokemuksen johtamisessa. Jotta vihjeitä voitaisiin onnistuneesti hyödyntää, asiakkaat on kyettävä tunnistamaan ja analysoimaan. Näin voidaan luoda asiakaskohtaisesti sopivia vihjeitä (Berry & Carbone, 2007).

2.3.1 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet ja prosessi

Löytänä ja Korkiakoski (2014, s. 37) jakavat asiakaskokemuksen johtamisen kolmeen vaiheeseen sen kypsyyssasteen mukaan. Nämä vaiheet ovat ensiaskeleet, kypsyysvaihe ja jatkuvan kehityksen ylläpitäminen. Ensiaskelevaiheessa kehitetään aluksi yksittäisiä kipupisteitä, kuten laskutusprosessia tai asiakaspalvelutaitoja, asiakasystävällisempään suuntaan. Tästä alkaa muidenkin asiakaskoketuspisteiden kartoittaminen ja kehittäminen sekä asiakaskokemuksen mittaaminen.

Siirryttäessä kypsyyssasteeseen asiakaskokemus huomioidaan kaikissa toiminnoissa ja prosesseissa. Kypsyyssasteen tunnusmerkkinä on esimerkiksi erilaiset yrityskulttuurin muutoshankkeet ja henkilöstön asiakaskokemusosaamisen kasvattaminen. Kypsyyssasteen kehittämissuunnitelmissa keskiössä on asiakkaan kokema hyöty, jonka jälkeen vasta tarkastellaan yritykselle koituvaa hyötyä (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 38-41).

Viimeisessä vaiheessa eli jatkuvan kehityksen vaiheessa yritys huomioi asiakaskokemuksen johtamisen olevan jatkuva prosessi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen tulee pysyä ajan hermolla ja olla valmiina vastaamaan asiakkaiden käyttäytymisen, tarpeiden ja odotusten muuttumiseen. Innovoinnin on oltava jatkuvaa, jotta asiakkaalle

voidaan yhä uudestaan luoda uutta arvoa ja ylittää heidän kokemuksensa. Asiakaskokemuksesta tulee yrityksen tärkein kilpailukeino, mikäli jatkuvassa muutoksessa pysytään mukana ja kehitetään toimintaa (Löytänä & Korkiakoski 2014, s. 39-42).

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva seuranta- ja kehittämisprosessi, jolla asiakkaiden alati muuttuvat odotukset pyritään havaitsemaan ja niihin kyetään reagoimaan. Johtamisprosessissa on tunnistettavissa eri vaiheita, kuten määrittely, kehittäminen, organisoiminen, toteuttaminen ja mittaaminen. Prosessin vaiheet ja niiden elementit esiintyvät useissa eri lähteissä hieman eri painotuksin (mm. Löytänä & Korteso, 2011, Johnston & Kong, 2011, Anthony, 2006), mutta niiden voidaan katsoa olevan keskeiset asiakaskokemuksen johtamisprosessin määritelmät.

Löytänä ja Korteso (2011, s. 165-179) näkevät asiakaskokemuksen johtamisen koostuvan kuudesta osa-alueesta, jotka on kuvattu porrasmallilla seuraavassa kuviossa.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat (Löytänä & Korteso, 2011, s. 167).

Löytänä ja Korteso (2011, s. 165-179) kuvaavat eri vaiheita seuraavasti:

- 1. Määrittele tavoite**, asiakaskokemuksen johtamiselle tulee määritellä tavoitteet, kuten muullekin toiminnalle. Koska asiakaskokemusta luo koko yritys, tulee

tavoiteltava asiakaskokemus määritellä strategiassa. Tavoite kertoo, minkälaisia asiakaskokemuksia asiakkaille on tarkoitus luoda. Hyvä asiakaskokemustavoite vastaa kysymyksiin mitä arvoa asiakkaalle tuotetaan, mitä hyötyä meistä on asiakkaalle, minkä asiakkaan tarvetta tyydytämme ja millaisia kokemuksia luomme asiakkaalle (Löytänä & Korteso, 2011, s. 166-169).

2. **Kehitä toimintatapoja**, joilla asiakaskokemuksen johtamiselle määritellyt tavoitteet voidaan toteuttaa. Toimintatavat ja tavoite täytyy huomioida kaikissa niissä kohtaamispaikoissa, joissa asiakas kohtaa yrityksen, sillä asiakaskokemus konkretisoituu näissä kohtaamispaikoissa. Kokonaisvaltaisessa, kaikki kosketuspisteet kattavassa asiakaskokemusstrategiassa, määritellään millaisia kokemuksia yritys asiakkailleen tuottaa ja millaisin keinoin (Löytänä & Korteso, 2011, s. 169-170).
3. **Organisoi** henkilöstö luomaan asiakaskokemuksen johtamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Henkilöstön organisoimisessa keskeistä on rekrytointi, kouluttaminen, mittaaminen, palkitseminen ja johdon osallistuminen. Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, joka luo asiakaskokemuksen. Rekrytoimisessa on keskeistä osaamista enemmän selvittämään asennetta asiakkaiden kanssa toimimiseen. Kouluttamisessa keskeistä on henkilöstön ongelmanratkaisuvalmiuksien ja -valtuuksien parantaminen. Mittaaminen on henkilöstön luomien asiakaskokemuksien tuottavuuden tai laadun mittaamista. Palkittamisen tulisi olla mittaamisen jatke, eli asiakaskokemusten luomisesta palkitaan, kun niitä syntyy. Palkita voi myös kokemuksilla. Johdon osallistuminen on ratkaiseva tekijä asiakaskokemuksen johtamisen onnistumiselle, sillä ilman ylimmän johdon sitoutumista se ei onnistu (Löytänä & Korteso, 2011, s. 170-175).
4. **Toteuta** käytännön toimenpiteitä ja valintoja eli sekä päivittäistä arjen työtä että strategisia linjauksia. Päivittäisiä valintoja arjen työssään tekee jokainen työntekijä esimerkiksi siinä, miten hän toistuvissa palvelutilanteissa kohtaa asiakkaan ja kuuntelee häntä aidosti. Strategiset valinnat ovat päätöksiä siitä, minkä verran

panostuksia ja resursseja asiakaskokemuksen luomiseen laitetaan tai mihin niitä kohdistetaan (Löytänä & Korteso, 2011, s. 175-177).

5. **Mittaa** vastaavatko asiakkaiden kokemukset missä määrin yrityksen asettamia tavoitteita sekä miten asiakaskokemuksen johtaminen onnistuu. Asiakaskokemuksen johtaminen on usein myös muutoksen johtamista, joten muutoksen mittaminen on tärkeässä osassa (Löytänä & Korteso, 2011, s. 177-178).

6. **Uudelleenmäärittele** asiakaskokemustavoitteet, jotta kyetään jatkuvasti tuottamaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja sitä kautta arvoa. Asiakaskokemuksen johtaminen ja uuden innovointi on jatkuva prosessi. Vaiheessa kuusi palataan takaisin lähtöruutuun ja prosessi alkaa alusta (Löytänä & Korteso, 2011, s. 178-179).

2.3.2 Yrityskulttuuri avainasemassa

Harward Business Reviewin (2019) mukaan yrityskulttuuri on asiakaskokemuksen johtamisessa avaintekijä. Asiakkaista innostuneen yrityskulttuurin rakentaminen mahdollistaa yrityksen pysyvän kilpailuedun. Asiakaskeskeisessä yrityksessä henkilöstön täytyy haluta palvella asiakkaita entistä paremmin. Yritys ei voi tarjota hyvää asiakaskokemusta, mikäli henkilöstö ei ymmärrä, mistä asiakaskokemuksessa on kyse tai miksi asiakkaita pitäisi palvella entistä paremmin (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 163-164).

Shaw ja Ivensin (2002, s. 121) mukaan asiakaskokemusta painottavaan yrityskulttuuriin kuuluu asiakaskeskeisyys, sitoutuneisuus ja odotukset ylittävien asiakaskokemusten tavoittelu. Stern (2013) toteaa, että johdon tehtävänä on luoda sellainen yrityskulttuuri, jossa henkilöstö ymmärtää asiakaskokemuksen merkityksen ja innostuu omalta osaltaan luomaan tavoiteltua asiakaskokemusta. Oikeanlaisen yrityskulttuurin avulla myös henkilöstö saadaan innostumaan ja sitoutumaan asiakaskokemukseen panostamisesta. Henkilöstö ymmärtää asiakaskokemuksen tärkeyden, mikäli yritys- ja työskulttuuri sitä korostavat.

Yrityskulttuuri lähtee asiakkaiden tarpeiden ja niihin vastaamisen ymmärtämisestä. Henkilöstö on aidosti innostunut asiakkaista ja sitoutunut palvelemaan heitä. Aito innostus näkyy iloisena ja tyytyväisenä ilmapiirinä, joka välittyy vuorovaikutustilanteessa asiakkaalle. (Shaw & Ivens, 2002, s. 134-135). Löytänä ja Korhokoski (2014, s. 180) tuovat esiin positiivisen kehän merkittävän voiman. Positiivisessa kehässä onnelliset työntekijät palvelevat asiakkaitaan paremmin, jonka seurauksena asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun, mikä puolestaan näkyy henkilöstön työtyytyväisyytenä.

Stern (2013) korostaa johdon tahtotilan sekä sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön avainasemaa aidosti asiakaskeskeisen yrityskulttuurin luomisessa. Henkilöstön motivoiminen asiakaskeskeisyyteen on jatkuvaa työtä. Myös Löytänä & Korhokosken (2014) mielestä henkilöstö ymmärtää asiakaskeskeisyyden merkityksen ja ottaa sen toteuttamisen tosissaan, mikäli he kokevat ylimmän johdon olevan aidosti sitoutunut asiakaskeskeisyyteen. Johdon tehtävänä on luoda toimintamallit ja antaa työkalut asiakaskeskeisyyden mahdollistamiseksi. Henkilöstöä koulutetaan ja perehdytetään asiakaskeskeiseen ajattelutapaan ja siihen, miten sitä käytännössä toteutetaan. Jo rekrytointivaiheessa on syytä kiinnittää huomiota asiakaskeskeisen ajattelutapaan ja valita henkilöitä, joiden nähdään sitä omaavan (HBR, 2014).

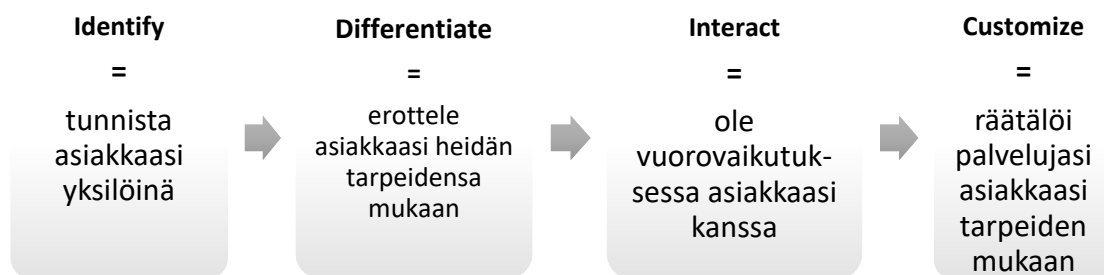
Asiakaskeskeisessä yrityskulttuurissa henkilöstön palkitseminen hyvien asiakaskokemusten tuottamisesta on tärkeää, koska sen avulla voidaan ylläpitää ja entisestään kasvattaa henkilöstön innokkuutta saada aikaan onnistuneita asiakaskokemuksia. Henkilöstön orientoituminen asiakaskeskeisyyteen lisääntyy, kun onnistumisia ja asiakasmittausten tuloksia huomioidaan ja niistä palkitaan julkisesti (HBR, 2014). Sternin (2013) mukaan onnistuneista asiakaskokemuksista palkitsemalla henkilöstölle osoitetaan, mitä heiltä odotetaan.

2.3.3 IDIC-mallin soveltaminen asiakaskokemuksen johtamiseen

Peppers ja Rogers (2017, s. 3-7) näkevät asiakaskokemuksen johtamisen käsittävän kaikki yrityksen tekemät toimenpiteet, joilla se pyrkii maksimoimaan asiakkaan ja yrityksen

arvon. Asiakaskokemuksen johtamisen kautta yritys lisää ymmärrystään asiakkaistaan laaja-alaisemmin kuin pelkästään tietojärjestelmiä ja niihin kerättävän asiakasdatan hyödyntämistä tehostamalla. Asiakaskokemuksen johtamisessa asiakaskeskeisyys ja asiakasymmärryksen lisääminen ovat yrityksen strateginen valinta, jonka toteuttamiseen myös johto on vahvasti sitoutunut. Strategisuuden, johtajuuden ja sitoutumisen kautta arvon tuottaminen asiakkaalle ja yritykselle nousevat toiminnan ja päätöksenteon keskiöön. Asiakaskokemuksen johtamisen avulla yritys oppii asiakkaastaan enemmän ja pystyy näin tuottamaan asiakkaalle myös enemmän arvoa (Peppers & Rogers, 2017, s. 3-7).

Seuraavassa kuvassa on esitetty Peppers ja Rogersin (2017, s. 79-80) asiakassuhteiden johtamisen perustaksi luoma nelivaiheinen IDIC-malli, joka muodostuu sanoista Identifying (tunnistaminen), Differentiating (erottelu), Interacting (vuorovaikutus) ja Customizing (räätälöinti).



Kuvio 3. IDIC-malli (mukaillen Peppers & Rogers, 2017, s. 79-80).

Kahden ensimmäisen vaiheen aikana yritys kokoaa tietoa asiakkaista oppiakseen heistä enemmän ja lisätäkseen näin asiakasymmärrystään. Jälkimmäisten vaiheiden aikana yritys kartoittaa ja toteuttaa ratkaisuja, joiden avulla se voi tuottaa parempia, asiakkaan arvoa lisääviä asiakaskokemuksia (Peppers ja Rogers, 2017, s. 79-80).

Peppers ja Rogers (2017, s. 79-80, 120-349) kuvaavat IDIC-mallin neljää vaihetta seuraavasti:

- 1. Tunnistaminen (Identifying):** Asiakassuhteen johtamisen ensimmäinen askel on asiakkaan tunnistaminen myös silloin, kun hän asioi yrityksessä toistamiseen sekä huomata ja painaa mieleen seikat, jotka erottavat hänet muista asiakkaista. Tunnistamisen avulla asiakaskokemusta on mahdollista kehittää suuntaan, jolla asiakasta palvellaan huomioiden hänen yksilölliset tarpeensa. Tunnistaminen käsittää erilaisia toimintoja liittyen esimerkiksi tietojen määrittelyyn, päivittämiseen ja hyödyntämiseen. Asiakkaasta voidaan demografisten tietojen lisäksi kerätä myös käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyvää informaatiota. Luottamussuhteen rakentaminen asiakkaaseen jo tunnistamisvaiheessa on tärkeää. Luottamuksellisessa ilmapiirissä tietojen kerääminen on helpompaa ja asiakas ymmärtää tietojen käytettävän yksilöllisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi (Peppers & Rogers, 2017, s. 79, 120-136).
- 2. Erottelu (Differentiating):** Yrityksen saadessa tarpeeksi tietoa asiakkaistaan, se kykenee erottelemaan heitä. Erotteleminen on tarpeen, koska kaikki asiakkaat eivät tarvitse yritykseltä samanlaisia palveluita. Heidä on kyettävä palvelemaan heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti. Erottelemalla asiakkaistaan yritys kykenee keskittämään resurssinsa oikein tyydyttääkseen asiakkaidensa yksilöllisiä tarpeita ja parantamaan sitä kautta heidän asiakaskokemustaan. Yrityksellä ei useinkaan ole mahdollisuutta panostaa jokaiseen asiakkaaseen samalla tavalla ja siksi on ymmärrettävää, että asiakkaita ryhmitellään heidän tuottamansa arvon perusteella. Ryhmiteltäessä asiakkaita heidän tuottamansa arvon perusteella on otettava huomioon asiakkaan nykyisen arvon lisäksi myös asiakkaan potentiaalinen arvo, eli arvo, joka on mahdollista saavuttaa palvelemalla asiakasta siten, että hänen käyttäytymisensä yritystä kohtaan muuttuu positiivisempaan suuntaan. Yrityksen keräämän tiedon avulla asiakkaita voidaan segmentoida eli jakaa ryhmiin, joissa asiakkaita erotellaan esimerkiksi heidän kannattavuutensa tai potentiaalinsa perusteella (Peppers & Rogers, 2017, s. 79-80, 145-183).

Erittäin tarpeellista on kyetä tunnistamaan ja erottelemaan asiakkaat myös heidän tarpeidensa perusteella. Yrityksen asiakkailla on usein samanlaisia tarpeita, joiden vuoksi he tulevat yrityksen asiakkaiksi, mutta usein myös paljon erilaisia ja yksilöllisiä tarpeita, jotka erottavat asiakkaat toisistaan. On oleellista ymmärtää miten juuri tämä yksittäinen asiakas haluaisi tulla palveluksi, sillä asiakas haluaa saada ongelmansa ratkaistuksi tietyllä tavalla. Asiakkaan tarpeiden ja asiakasnäkökulman ymmärtämisen keskiössä on asiakaskeskeinen ajattelutapa ja sen aito sisäistäminen. Asiakaskeskeinen ajattelutapa ja positiiviset vuorovaikutuskohtaukset auttavat yritystä palvelemaan asiakkaitaan paremmin sekä lisäämään näin asiakkaiden yritykselle tuottamaa arvoa. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen hyödyttää yritystä myös esimerkiksi tuotekehityksessä tai markkinoinnin suunnittelussa. Asiakkaan tarpeet eivät välttämättä koske vain itse palvelua vaan myös esimerkiksi eri vuorovaikutuskanavia tai asiakaskommunikaatiota. (Peppers & Rogers, 2017, s. 79-80, 187-202)

- 3. Vuorovaikutus (Interacting):** Asiakkaiden tunnistamisen ja erottelun tuloksena mahdollistuva asiakkaiden yksilöllisempi kohtelu konkretisoituu vuorovaikutustilanteessa asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksessa on huomioitava aikaisempien vaiheiden jatkuvuus, sillä vuorovaikutustilanteissa tapahtuvien keskustelujen avulla yrityksellä on mahdollisuus oppia entistä paremmin tuntemaan asiakkaansa. Vuorovaikutuksesta hyötyvät niin yritys kuin asiakaskin. Yritys oppii enemmän asiakkaistaan, heidän tarpeistaan ja myös omasta liiketoiminnastaan. Asiakas taas oppii hyödyntämään entistä tehokkaammin yrityksen tarjoamia palveluja. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on prosessina yleensä varsin hidas. Asiakkaalle tulee vuorovaikutuksessa tapahtuvan dialogin kautta tarjota arvoa kanssakäymisessä yrityksen kanssa huomioiden myös ne kohtaamiset, joissa asiakas ei kuluta yrityksen tarjoamia palveluita (Peppers & Rogers, 2017, s. 79-80, 217-232). Teknologinen kehitys ajaa yrityksiä tilanteisiin, jossa asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikutus tapahtuu eri kanavissa. Yrityksen täytyy ymmärtää, mikä on sopiva vuorovaikutuskanava kullekin asiakkaalle ja kyetä keräämään

asiakastietoa kaikkien käytössä olevien kanavien kautta. Keskustelun jatkumisessa tulee huomioida käytettävien kanavien ohella myös ajallinen jatkuvuus ja asiakkaan sijainti asiakaspolulla. Ihannetilanteessa asiakkaan ja yrityksen välinen kommunikaatio jatkuu suoraan siitä, mihin edellisellä kerralla jäätiin (Peppers & Rogers, 2017, s. 79-80, 217-232).

Asiakaspolun ymmärtäminen vaatii kosketuspisteiden määrittelyn asiakaspolun eri vaiheissa, koska jokaisessa kosketuspisteessä asiakaskokemukseen vaikutaan eri tekijöiden kautta. Kosketuspisteiden asiakaskokemuksia voidaan parantaa tarkastelemalla kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä fyysisen, emotionaalisen ja loogisen ulottuvuuden kautta. Asiakaskokemusten määrittelyssä ja kehittämisessä yrityksen kannattaisi keskittyä kokemusten aikaansaamiin etuihin asiakkaalle, asiakkaan vaivannäköön sekä asiakkaan kohtaamiin haasteisiin. (Peppers & Rogers, 2017, s. 79-80, 217-232)

- 4. Räätelöinti (Customizing):** IDIC-mallin viimeisessä vaiheessa, eli räätälöinnissä yrityksen toimintaa muovataan asiakaskohtaisesti yrityksen keräämien tietojen ja niiden kautta saavutetun asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen avulla. Räätelöinnin tarkoituksena on asiakkaalle sopivan palvelun tarjoaminen ja asiakaskokemuksen parantaminen sitä kautta. Alati muuttuvassa ja kehittyvässä asiakassuhteessa yrityksen on kyettävä mukautumaan asiakkaiden käyttäytymiseen ymmärtääkseen ja täyttääkseen heidän tarpeensa entistä paremmin ja laajemmin. Räätelöinnin tarve syntyy myös siten, että yritys pyrkii palvelemaan asiakasta hänen ydintarpeitaan laajemmin. Tämän seurauksena palvelukokonaisuus monimutkaistuu ja asiakaskohtaisen räätälöinnin tarve muuttuu vitalimmaksi, kun erilaisia tarpeita omaaville asiakkaille voidaan tarjota asiakaskohtaiseen tietoon pohjautuvaa palvelua ja parantaa näin asiakaskokemusta (Peppers & Rogers, 2017, s. 79-80, 335-336, 349).

2.4 Asiakaskokemuksen johtamisen avulla luodaan arvoa

Yritys luo arvoa arvolupauksia tarjoamalla ja vastaavasti asiakas luo arvoa yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja käyttämällä (Vargo & Lusch, 2004). Kilpailuetu saavutetaan asiakkaisiin keskittymällä sekä huomioimalla heidän roolinsa arvon muodostumisessa (Gentile ja muut, 2007). Kuten aikaisemmin todettiin, asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa ja kontakteissa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan ja yrityksen yhteiset kohtaamisprosessit, jotka ovat sidottuja tilanteisiin ja vaihtelevat asiakassuhteen luonteen ja keston mukaan (Payne, Storbacka, Frow & Knox, 2008). Tämän seurauksena asiakaskokemukseen liittyy oleellisesti Vargon ja Luschin (2004) luoma käsite value co-creation eli arvon yhteisluominen.

2.4.1 Arvon määritelmä ja arvon yhteisluonti

Arvo käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä, sillä sen kokeminen on hyvin henkilökohtaista ja siihen vaikuttaa muun muassa asiakkaan elämäntilanne ja konteksti. Asiakkaat saavat arvoa tuottavia kokemuksia hyvin erilaisista asioista ja syistä. (Grönroos & Voima, 2013). Asiakkaan kokema arvo on Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan syntynyt, mikäli asiakkaan tilanne on asiakaskokemuksen jälkeen parempi kuin aikaisemmin. Asiakkaan kokema arvo on kuvattu myös tuotteen tai palvelun kokonaisvaltaisesta kyvystä tyydyttää asiakkaan tarpeet (Kuusela & Rintamäki 2002, s. 19).

Arvo voidaan määritellä myös arviona tuotteen tai palvelun hyödyllisyydestä. Hyödyllisyyden arvioinnissa vaikuttavat tehdyt uhraukset ja saavutetut hyödyt sekä niiden välinen tasapaino (Cossio-Silva, Revilla-Camacho & Vega-Vazquez, 2013). Saavutetuilla hyödyillä tarkoitetaan asiointiprosessiin liittyviä positiivisia kokemuksia, kuten palvelun ja tuotteen laatua tai hintaa (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 19). Uhrauksilla puolestaan tarkoitetaan asiointiprosessiin liittyviä negatiivisia kokemuksia, kuten hankinnan ja ylläpidon kustannuksia tai palveluvaihtoehtojen etsimistä ja valintaa (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 19). Hyödyt voidaan jakaa hedonistisiin, eli nautintoa tuottaviin tai utilitaristisiin eli rationaalisiin hyötyihin. Asiointiprosessin arviointi tapahtuu rationaalisten

hyötyjen perusteella, vaikka se koettaisiin nautinnollisena. Hedonistiset hyödyt ovat kuitenkin myös merkityksellisiä, sillä niiden avulla saavutetaan asiakkaan emotiivista sitoutumista. Utilitaristiset ja hedonistiset hyödyt tukevat siis toinen toistaan. (Kuusela & Rintamäki, 2002, s. 60-61).

Tuulaniemi (2011, s. 75) on kuvannut asiakasarvon syntymisen arvopyramidiin, joka koostuu kuudesta kerroksesta.



Kuvio 4. Arvopyramidi (Tuulaniemi, 2011, s. 75).

Pyramidin kolme alimmaista kerrosta kuvaavat toimintaa eli asiakkaan saaman palvelun vastaavuutta hänen tarpeisiinsa ja kuinka sujuvasti asiakkaan odotukset toteutuvat. Kaksi seuraavaa kerrosta kuvaavat tunteita, eli asiakkaan saaman palvelun vastaavuutta hänen tunnetason odotuksiinsa ja kuinka hyvin asiakkaan saama palvelu sopii niihin mielikuviin ja tuntemuksiin, joita asiakas haluaa kokea. Pyramidin ylimmäinen kerros kuvaa asiakkaan saaman palvelun vastaavuutta hänen identiteettiinsä ja henkilökohtaisiin merkityksiinsä ja kuinka hyvin palvelu mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa saavuttaa, oivaltaa tai oppia (Tuulaniemi, 2011, s. 74).

Nykykäsityksen mukaan arvon luominen tapahtuu asiakkaan ja yrityksen yhteistyössä, jossa molempien osapuolten panoksella on tärkeä merkitys (Gentile ja muut, 2007). Aikaisemmin ajateltiin yrityksen luovan arvon ja mahdollistavan siten myös asiakkaan oman arvonluonnin. Sittemmin valtaan on noussut ajatusmalli, jonka mukaan asiakas osallistuu arvonluontiin palvelujen suunnitteluun ja tuottamiseen vaikuttamalla (Grönroos & Voima, 2013). Nykyisin ajatellaan, että asiakas ja yritys luovat arvon yhdessä ole-malla vuorovaikutuksessa keskenään. Arvon yhteisluomisen mahdollisuudet ovat viime vuosina saaneet aikaisempaa suurempaa huomiota (Karababa & Kjeldgaard, 2014).

Prahalad ja Ramasway (2004) näkevät arvon yhteisluonnin taustalla vaikuttavan 2000 -luvulla tapahtuneen muutoksen asiakaskunnassa. Asiakkailta on nykyään mahdollisuus saada tietoa internetin avulla nopeasti ja globaalisti sekä verkostoitumalla keskenään. Asiakkaat ovat aktiivisempia ja antavat herkästi palautetta. Payne ym. (2008) näkevät yritysten muuttavan prosessejaan asiakaskunnan muuttumisen ja arvon yhteisluontiin liittyvän ajattelun seurauksena. Palveluiden tarjoaminen ei enää riitä, vaan asiakkaita on kuunneltava ja muokattava palveluita heidän toiveidensa ja tarpeidensa mukaisesti eli luotava arvoa yhdessä (Payne ym., 2008).

Payne ym. (2008) ovat kuvanneet prosesseihin perustuvaa arvon yhteisluontia asiakkaan ja yrityksen välillä. Heidän näkemyksensä mukaan arvon luonti tapahtuu kolmessa pääkomponentissa, eli yrityksen prosessissa, asiakkaan prosessissa ja kohtaamisprosessissa. Yrityksen prosessi sisältää resurssit ja toimintamallit, joiden avulla yritys hoitaa liiketoimintaansa sekä asiakas- ja sidosryhmäsuhteitaan. Asiakkaan prosessi sisältää asiakkaan kokemuksen sekä sen muodostumisen. Kohtaamisprosessissa asiakkaan ja yrityksen kohtaaminen konkretisoituu vuorovaikutuksena. Kohtaamisprosessi sisältää prosessit ja käytännöt, joiden systemaattinen johtaminen synnyttää merkittävästi mahdollisuuksia arvonluontiin (Payne ym., 2008).

2.4.2 Arvon yhteisluonnin DART -malli

Prahalad ja Ramaswamy (2004) loivat DART -mallin, eli D = Dialogue (keskustelu), A = Access (saatavuus), R = Risk assesment (riskin ja hyödyn suhde) ja T = Transparency (läpinäkyvyys), kuvaamaan osatekijöitä, joista yrityksen ja asiakkaan yhteinen arvonluonti muodostuu. Mallissa korostetaan asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen ja yhteisten prosessien merkityksellisyyttä tuotantoon keskittymisen sijasta. DART –mallissa asiakas yksilönä on keskiössä ja sen keinoin asiakas on mahdollista ottaa mukaan arvonluomisprosessiin. Koko asiakaskokemus on mahdollista saada paremmaksi mallia hyödyntämällä (Prahalad & Ramaswamy, 2004).



Kuvio 5. Arvon yhteisluonnin DART –malli (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

DART –mallin ensimmäinen elementti on dialogi eli keskustelu. Asiakas ja yritys ovat aktiivisessa ja tasavertaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Ongelmia ratkaistaan yhdessä keskustellen. Hyvä keskusteluyhteys ja onnistunut dialogi sitouttavat asiakasta yritykseen (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dialogi on paljon enemmän kuin pelkkää asiakkaan kuuntelemista, sillä se on tasavertaista keskustelua, toinen toiselta oppimista ja

yhdessä tapahtuvaa ongelmanratkaisua. Dialogin avulla voidaan rakentaa ja ylläpitää luottamusta ja uskollisuutta (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dialogin kautta asiakasta kyetään ymmärtämään empaattisesti ja tunnistamaan hänen emotionaaliset, sosiaaliset ja kulttuuriset kontekstinsa. Dialogilla on tärkeä rooli myös ongelmanratkaisussa, sillä sen avulla voidaan proaktiivisesti tunnistaa ja korjata ongelmia (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, s. 23-25).

Payne ym. (2008) tuovat esiin, että asiakkaan käyttäytymistä, tunteita ja kognitioita ymmärtämällä yritys kykenee siirtämään markkinointiviestintänsä painopisteen huomion hakemisesta kohti asiakkaan kokemusta ja oppimista tukevaa dialogia. Asiakkaan oppimista voidaan tukea ottamalla huomioon asiakkaan oppimiskapasiteetti. Tämän oppimisprosessin tuloksena saavutetaan esimerkiksi muutoksia asiakkaan asenteessa yritystä kohtaan.

Toinen elementti on saatavuus, jolla tarkoitetaan tiedonjakamista ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamista asiakkaille. Saatavuus perustuu usein erilaisiin välineisiin ja kanaviin, mitä kautta asiakas saa informaatiota. Näin ollen tiedon ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen luo asiakkaalle mahdollisuuden osallistua arvon yhteisluontiin yrityksen kanssa (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dialogi ei onnistu ilman asiakkaan pääsyä yrityksen tarjoamaan tietoon. Yksittäisen asiakkaan on nykypäivänä mahdollista saada tietoa yrityksestä myös yrityksen muiden asiakkaiden kautta esimerkiksi sosiaalisen median eri kanavissa (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

Riskien ja hyötyjen sekä niiden suhteen arviointi on DART -mallin kolmas elementti. Yrityksen on kerrottava asiakkaalle hyötyjen ohella avoimesti myös mahdollisista riskeistä. Riskien ja hyötyjen avoin viestintä johtaa luottamuksen syntymiseen yrityksen ja asiakkaan välille. Arvon yhteisluontia syvennetään kertomalla asiakkaalle hyötyjen ohella myös riskit (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Prahalad ja Ramaswamy (2004b, s. 27) kuvaavat DART-mallin riskielementtiä asiakkaan näkökulmasta, vaikka aivan samalla tapaa se voidaan nähdä myös yrityksen näkökulmasta. Yrityksen on kyettävä arvioimaan riskit ja hyödyt myös omasta näkökulmastaan, jotta tehokas arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa onnistuu. Avoin viestintä asiakkaalle myös yrityksen kohtaamista riskeistä luo ymmärrystä ja syventää luottamusta. Perinteisesti on oletettu, että yritykset kykenevät asiakasta paremmin arvioimaan ja hoitamaan riskit. Tästä syystä asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ollessaan yritykset ovat keskittyneet enemmänkin hyötyjen kuin riskien esille tuomiseen. Arvon yhteisluomisen kontekstissa yritys ei voi enää yksipuolisesti käsitellä riskejään, vaan ne on otettava mukaan asiakkaiden kanssa käytäviin keskusteluihin riskien ja hyötyjen kokonaisuudesta ja vaikutuksista (Prahalad & Ramaswamy 2004b, s. 27).

Neljäs ja viimeinen elementti on läpinäkyvyys. Yritykset eivät nykyään enää voi pitää asiakkaita tietämättömydessä, koska asiakas voi helposti tehdä esimerkiksi hintavertailuja internetissä. Yrityksen toiminnan on oltava läpinäkyvää, avointa ja lupauksista kiinni pitävää. Näin rakennetaan myös luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Läpinäkyvyys on pääsyn ohella kriittinen vaihe dialogin onnistumisen kannalta ja sen avulla mahdollistetaan onnistunut arvon yhteisluominen. Läpinäkyvyys on jaettava tietoa. Yrityksen on tehtävä toimintansa läpinäkyväksi, koska esimerkiksi epäselvä informaatio vaikuttaa asiakkaan ja yrityksen välistä luottamus pohjaa heikentävästi (Prahalad & Ramaswamy 2004b, s. 30–31).

DART-mallin elementtejä yhdistelemällä yrityksen on mahdollista sitouttaa asiakkaita yhteistyöhön kanssaan. Asiakaskokemuksessa asiakkaan ja yrityksen saama arvo luodaan yhteisesti avoimella keskustelulla, riittävän, ajantasaisen ja oikean tiedon jakamisella sekä riskien ja hyötyjen arvioinnilla. Prahalad & Ramaswamy, 2004). Vuorovaikutus yhdistettynä saatavuuteen, läpinäkyvyyteen sekä ja molemminpuoliseen riskien arviointiin voi johtaa uusiin liiketoimintamalleihin, jotka mahdollistavat vaikuttavia arvokokemuksia (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Arvonluonnin neljästä elementistä voidaan muodostaa myös pareja. Pääsyn ja läpinäkyvyyden yhdistämisellä asiakas voi tehdä valintoja saamansa informaation pohjalta. Dialogin ja riskien arvioinnin yhdistämisellä voidaan kehittää kykyä keskustella arvioida sen pohjalta riskejä ja niiden hallinnan menettelytapoja. Läpinäkyvyyden ja riskien arvioinnin yhdistäminen parantaa luottamuksen rakentamista asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaan tulee voida luottaa yritykseen, jonka kanssa he yhdessä luovat arvoa (Prahalad & Ramaswamy 2004b, s. 32-33).

2.4.3 Luottamuksen rakentaminen

Yrityksen menestymisen ei perustu yksinomaan oman toimialan tekniseen ja sisällölliseen hallintaan, vaan yhtä tärkeää on kyetä toimimaan asiakkaiden kanssa niin, että saavuttaa heidän luottamuksensa ja kykenee myös ylläpitämään sen (Maister, Green & Galford, 2012, s. 12). Maister ym. (2012, s. 38) väittävät, että luottamuksellisia asiakassuhteita ja sitä kautta myös menestystä luodaan sillä, että painotetaan asiakassuhteiden ylläpitämistä ja säilyttämistä enemmän kuin oman edun tavoittelua. Maister ym. (2012, s. 38) alleviivaavat seuraavia periaatteita luottamuksellisen asiakassuhteen luomisessa:

1. *Tekemällä hyvää työtä menestyy itsekkin*
2. *Niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan*
3. *Sen saa takaisin, minkä itse panostaa*
4. *Sen mitä ei käytä, sen ennen pitkää menettää.*

Maister ym. (2012, s. 52) toteavat, että luottamuksessa on kysymys suhteista, jotka perustuvat yhteisille arvoille ja periaatteille. Heidän mukaansa luottamusta luo usko toisen osapuolen pitkäjänteiseen ajatteluun ja siihen, ettei toinen tavoittele pelkästään omaa etuaan. Luottamusta luo myös vastavuoroisuus, jossa molemmat osapuolet auttavat toinen toistaan, pitävät sovituista asioista kiinni ja tekevät mitä lupaavat. Tärkeimpänä seikkana luottamuksen luomisessa Maister kollegoineen näkee aidon välittämisen toisesta osapuolesta, eli näytön antamisen siitä, että toisen osapuolen etu on yhtä tärkeä kuin oma etu (Maister ym. 2012, s. 52).

Asiakkaat eivät luota yrityksiin tai prosesseihin, vaan ihmisiin. Voidaan toki olettaa tietyn yrityksen palveluksessa olevan henkilöstön toimivan aina ennakoitavasti ja tietyllä tavalla ja kytkeä siten kyseisen yrityksen ja henkilöstön luotettavuuden toisiinsa. Tosiasiassa kuitenkin luotetaan tiettyihin henkilöihin kyseisessä yrityksessä, eikä itse yritykseen. Luottamuksen syntyminen edellyttää ymmärretyksi tulemistä ja sen varassa toimimista, siihen kykenee ainoastaan yrityksen henkilöstö, ei yritys itse. Luottamus siis ilmenee henkilökohtaisessa kanssakäymisessä yrityksen yksittäisten työntekijöiden ja asiakkaan välillä (Maister ym. 2012, s. 52).

Brewster ja Railsback (2003) luettelevat luotettavan henkilön ominaisuuksiin kuuluvan:

1. Hyväntahtoisuus = toisista henkilöistä hyvää ajatteleva ja heitä tarvittaessa puolustava sekä positiivisesti motivoitunut.
2. Todenperäisyys = toimissaan johdonmukainen, lupauksensa pitävä sekä kykenevä vastaamaan häneen kohdistuviin odotuksiin.
3. Pätevyys = kykenee suorittamaan hänelle kuuluvat tehtävät ja hoitamaan roolinsa itsevarmasti
4. Rehellisyys = tarkka, totuudenmukainen ja vilpitön
5. Avoimuus = jakaa tietoa, haluaa luottaa toisiin ihmisiin.

Luottamus ei synny pakotettuna, vaan se on ansaittava. Se kasvaa vähitellen vuorovaikutuksen ja lupauksen pitämisen kautta. Toiminnan on oltava sellaista, että saavutettu luottamus voidaan ylläpitää, eli on oltava joka kerta saavutetun luottamuksen arvoinen. Toiselle osapuolelle on annettava riittävät perusteet, jotta hän voi tehdä päätöksen luottaa. Jotta voi saada luottamusta on siis ensin annettava jotain (Maister ym. 2012, s. 42).

Asiakkaan luottamuksen ansaitseminen on kautta historian ollut tavoitteena yrityksillä, jotka haluavat luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Luottamus on ”kovaa valuttua”. Aidossa asiakassuhteessa kysymys ei ole pelkästään toiminnallisesta yhteydestä, vaan se on myös erittäin tunnepitoinen yhteys. Pitkäaikaiselle, aidolle asiakassuhteelle on luonteenomaista luottamus, luotettavuus, yhteinen historia ja arvot, keskinäinen kunnioitus,

välittäminen, empatia, lämpö, sosiaalinen tuki ja tehokas kaksisuuntainen vuorovaikutus (Peppers & Rogers, 2004, s. 93).

Maister ym. (2012, s. 127) näkevät luottamussuhteen kehittymisessä olevan viisi vaihetta, jotka on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Taulukko 3. Tiivistelmä luottamuksen syntyprosessista (Maister ym. 2012, s. 129).

Vaihe	Näkyvä toiminta	Asiakas tuntee	Neuvonantaja
Yhteyden synty	Huomio keskitetään käsillä olevaan asiaan.	”Tälle henkilölle kannattaa ehkä puhua asiasta”.	Saa oikeuden esittää ja kuulla tosia asioita.
Kuuntelu	Korvat ovat isommat kuin suu: todetaan ja vahvistetaan.	”Minua kuunnellaan ja ymmärretään”.	Saa oikeuden esittää tapoja määrittellä ongelma.
Määrittely	Ydinongelma määritellään selvästi ja avoimesti.	”Aivan, juuri tuo on meillä ongelmana...”:	Voi kytkeä ongelmia yhteen, jotta päästään eteenpäin.
Visiointi	Hahmotetaan kuvaus vaihtoehtoisesta todellisuudesta.	”Voisiko tuo tosiaan olla mahdollista? Se olisi todella kiintoisa tulos”.	Konkretisoi vision, selkeyttää tavoitteet, joihin tähdätään.
Sitoutuminen	Sovitaan etenemisvaiheista, uudistetaan yhteinen sitoutumisen tunne.	”Olen samaa mieltä, ymmärrän mitä pitää tehdä. Kannatan tätä esitystä, pannaan toimeksi.”	Päästään toimiin ongelman ratkaisemiseksi.

Luottamuksen rakentamisessa yhteyden syntymishetkellä tärkeintä on, että neuvonantaja, eli yrityksen työntekijä, kykenee osoittamaan, että asiakas voi puhua hänelle luottamuksella totuudenmukaisesti ja avoimesti esille tulleesta asiasta. Kuunteluvaiheessa oleellista on luoda asiakkaalle tunne siitä, että häntä aidosti kuunneltiin. Määrittelyvaiheessa luottamusta syntyy, kun asiakasta autetaan ongelman määrittelyssä kiteyttämällä ja selkeyttämällä sitä. Visiointi tarkoittaa asiakkaan neuvonantajan tuella laatimaa hahmotelmaa tulevaisuuden tavoitetilasta, johon hänellä on realistiset mahdollisuudet päästä. Sitoutumisvaiheessa asiakas ymmärtää mitä vision toteuttaminen eli ongelman

ratkaiseminen vaatii ja luo itselleen tahtotilan tehdä vaadittava (Maister ym. 2012, s. 127-132).

Maister ym. (2012, s. 175) näkevät sitoutumisessa olevan kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on lupaus ja vakuutus tietyn asian tekemisestä, eli kysymys on toiminnasta ja tekemisestä. Toinen ulottuvuus on asenne ja tunne velvollisuudesta toimia tietyllä tavalla, eli kysymys on tunnetilasta. Jälkimmäisessä ulottuvuudessa on kysymys henkilökohtaisesta ja tunneperäisestä reaktiosta, jonka Maister kumppaneineen näkee olevan keskeisintä luottamuksessa.

Maister (2012, s. 50) väittää, että luottamukseen kuuluu myös riski. Mikäli osapuolet voisivat aina olla täysin varmoja toistensa käyttäytymisestä, ei kyseessä olisi varsinainen luottamussuhde, sillä siihen kuuluu olennaisena osana mahdollisuus luottamuksen petämisestä. Luottamuksen ydin on siinä, että sen luomiseen sisältyy aina henkilökohtaisia riskejä. Näitä riskejä ei ole otettu, mikäli luottamussuhteessa ei koskaan tunneta mitään pelkoja. Näin ollen voidaan todeta, että mikäli ei oteta mitään riskejä, ei kyetä myöskään luomaan luottamusta (Maister ym. 2012, s. 50-51).

Tämän tutkimuksen tutkimusnäkökulmana on riskien hallinta asiakaskokemuksen johtamisen avulla. Arvoa tuottavan asiakaskokemuksen synnyttämisen ytimessä on luottamuksen rakentaminen asiakkaan ja yrityksen välillä. Maister ym. (2012) väittävät, että luottamussuhteen syntyminen edellyttää tietynlaisen riskin ottamista, jotta asiakassuhteen todellinen luottamus tulee punnituksi. Tutkimukseni eräänä mielenkiinnon kohteena on selvittää, miten tämänkaltainen riskinotto ja luottamuksen kasvaminen sitä kautta puolestaan auttavat hallitsemaan asiakkaisiin liittyviä riskejä, kuten esimerkiksi maksu- ja järjestyshäiriöitä.

3 Riskienhallinta

Tässä luvussa tarkastellaan riskienhallintaa. Riskienhallinnan prosessin tyypillinen eteneminen käsittää aluksi riskien tunnistamisen ja luokittelun. Sen jälkeen riskit arvioidaan ja analysoidaan. Lopuksi riskille valitaan sopiva hallintakeino. Riskin hallintakeinoja ovat pienentäminen, välttäminen, poistaminen, siirtäminen ja hyväksyminen. Riskienhallinnan keinoja on tarkasteltu myös asiakasriskien näkökulmasta.

Riski tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta niin myönteisessä kuin kielteisessä mielessä tavoitteiden toteutumiseen (Kuntaliitto, 2013). Harrington ja Biehaus (2003, s. 1) kuvaavat riskin olevan epävarmuutta tulevaisuudesta ja vaikutuksista. Heidän mukaansa riski kuuluu joka päiväiseen elämään ja liiketoimintaan. Williams, Smith ja Young (1998, s. 14-15) näkevät riskin vaikutusten voivan olla joko negatiivisia tai positiivisia.

Riskienhallinnan tarkoituksena on toiminnan laadukas johtaminen, riskien ennaltaehkäisy ja hallinta, vahvuuksien ja mahdollisuuksien hyödyntäminen, toiminnan kehittäminen sekä tulosten arviointi. Riskienhallinnan avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen sekä toiminnan häiriöttömyys ja jatkuvuus. Riskienhallinta on päivittäiseen johtamiseen, ohjaamiseen ja työn toteuttamiseen sisältyvää, eikä sitä eroteta muusta tavoitteiden saavuttamiseen pyrkivästä toiminnasta (Kuntaliitto, 2013).

Riskienhallintaprosessi käsittää riskin tunnistamisen, toteutumisen arvioinnin, hallintamahdollisuudet, raportoinnin ja seurannan (Kuntaliitto, 2013). Williams ym. (1998, s. 14-15, 26) mukaan riskienhallinnassa yleensä keskitytään negatiivisten vaikutusten hallintaan taloudellisten seurausten motivoimana. Riskienhallintaa toteutetaan erilaisin toimin, jotta riskin epävarmuustekijöiden vaikutukset voitaisiin kääntää mahdollisimman positiivisiksi. Suominen (2003, s. 27) näkee riskienhallinnan prosessina, jolla epävarmuustekijöitä torjutaan ja hyödynnetään.

3.1 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen on riskienhallinnan ensimmäinen ja tärkein vaihe. Siihen kannattaa uhrata aikaa. Tunnistamista voidaan helpottaa käyttämällä sopivia menetelmiä, kuten tilastaselvityksiä tai työpajoja (Enberg, 2002, s. 11–12, Andersen, Garvey & Roggi, 2014, s. 76). Viitala ja Jylhä (2013, s. 41) toteavat, että riskien tunnistamisvaiheessa kannattaa keskittyä huomaamaan ja etsimään ne tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen asettamien tavoitteiden saavuttamiseen. Hänen mukaansa onnistuneen riskienhallinnan perustana on onnistunut riskien tunnistaminen.

Andersen ym. (2014, s. 76) painottavat, että riskien tunnistamiseksi yrityksen strategiasta, liiketoiminnasta ja operatiivisesta toiminnasta on oltava syvälinen tietämys. Riskien tunnistamiseksi kartoitetaan yrityksen heikoimmat lenkit, eli osa-alueet, jotka saattavat vaikeuttaa tavoitteisiin pääsyä. Riskien tunnistaminen vaatii laajaa ymmärrystä myös liiketoimintaympäristöstä ja yrityksen operatiivisesta tilanteesta.

Tchankova (2002) huomauttaa, että riskien tunnistaminen on jatkuva prosessi ja uusia riskejä on jatkuvasti kartoitettava. Yleensä riskien tunnistaminen keskittyy jo tiedossa oleviin riskeihin. Tärkeää on kuitenkin tunnistaa ja huomioida myös niitä riskejä, jotka eivät vielä nykyhetkessä yritykseen vaikuta. Toimintaympäristön muutoksia yrityksen ympärillä on jatkuvasti seurattava, jotta uudet riskit voitaisiin tunnistaa. Yrityksen valpouden tilasta kertoo jotain se, miten hyvin yritys kykenee visioimaan ja huomioimaan nykyhetken riskien lisäksi myös tulevaisuuden riskit (Tchankova, 2002).

Hellman ja Värilä (2009, s. 135) nostavat erityistarkasteluun asiakasriskit, jotka ovat olleet olemassa aina, mutta nousseet kiinnostuksen kohteeksi ymmärryksen asiakkaan taloudellisesta merkityksestä kasvaessa. Asiakasriskit halutaan tunnistaa ja hallita tehokkaasti. Asiakasriskit ovat kytköksissä yrityksen strategiaan ja liiketoiminnan painopistealueisiin, kuten esimerkiksi asiakasvalintoihin.

Hellman ja Värilä (2009, s. 156) näkevät asiakasriskien ennakkoinnin keskeisenä elementtinä niiden torjunnassa. Potentiaaliset asiakasriskit on kyettävä tunnistamaan jo ennen niiden syntymistä. Mitä aikaisemmin riskit tunnistetaan, sen paremmin niihin voidaan vaikuttaa ja jopa estää sen toteutuminen. Suurempia asiakasmääriä koskevat riskit vaativat enemmän reagointiaikaa kuin vaikkapa vain yksittäistä asiakasta koskeva riski, johon on reagoitava nopeammin. Hellmann ja Värilä (2009, s. 156) muistuttavat riskin kumulatiivisuudesta, eli siitä kuinka yksittäinen hoitamaton riskitapahtuma voi kumuloitua suuriksi riskipositioiksi, joilla on jopa kriittinen vaikutus yrityksen menestykseen tai taloudelliseen asemaan.

Hellman ja Värilä (2009, s. 138-142) tarkastelevat asiakasriskejä yksittäisen asiakkaan, asiakassuhteen, asiakaskannan ja markkinatason asiakasriskien tasoilla. Yksittäisen asiakkaan riski liittyy esimerkiksi tämän maksukäyttäytymiseen. Asiakassuhteen riski voi olla asiakassuhteen elinkaaren lyheneminen tai uusasiakashankinnan tehottomuus. Asiakaskannan riskit liittyvät asiakkaiden rakenteeseen, laatuun tai kehitykseen. Asiakaskannan riski voi olla esimerkiksi asiakaskannan ikärakenteeseen liittyvää, jolloin se ei yksittäisen asiakkaan osalta vielä ole riski, mutta kumuloituessaan saavat aikaan riskin. Markkinatason riskit liittyvät kilpailutilanteeseen, kannattavuuteen tai lakimuutoksiin.

3.2 Riskien luokittelu

Riskien luokittelun avulla riskit voidaan saattaa keskenään vertailukelpoisiksi. Luokittelun avulla syvennetään yrityksen riskitietoisuutta ja riskiriippuvuuksien ymmärtämistä. Sen avulla varmistetaan myös se, että kaikki riskit tulevat huomioiduksi (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki, 2010, s. 70). Andersen ym. (2014, s. 46) muistuttavat että riskien luokitteluun ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa. Luokittelu on tehtävä yrityksen tarkoitukseen sopivalla tavalla.

Riskit voidaan luokitella fyysisiin, sosiaalisiin, poliittisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja lainsäädännöllisiin riskeihin. Fyysisiä riskejä voidaan katsoa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Sosiaaliset riskit liittyvät ihmisten arvojen, käyttäytymisen ja sosiaalisten

rakenteiden muutoksiin. Poliittisen ympäristön muuttuminen riippuen vallalla olevasta puolueesta saattaa vaikuttaa myös yritykseen. Operatiiviset riskit ovat moninaisia prosesseihin, henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyviä. Taloudellisiin riskeihin voidaan lukea esimerkiksi lainojen korkojen vaihtelu. Lainsäädäntö vaikuttaa myös yrityksen toimintaan (Tchankova, 2002).

Ilmonen ym. (2010, s. 75) jaottelee riskejä luokitellen ne strategisiin, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoriskeihin. Hänen mukaansa riskit voivat olla niin samankaltaisia, että on hankala erottaa mihin luokkaan ne kuuluvat, mutta luokittelun jälkeen niiden analysoiminen ja keskinäisen suhteen löytäminen on helpompaa. Juvonen, Kosken-syrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari ja Talala (2014, s. 29) muistuttavat riskien vaikuttavan toisiinsa siten, että toista pienentämällä suurennetaan toista. Tästä syystä riskejä kannattaa tarkastella myös kokonaisuutena.

Juvonen ym. (2014, s. 34) tarkastelevat strategisia riskejä strategian laadinnan ja toteuttamisen näkökulmista. Strategian laadintaan vaikuttavia riskejä ovat yleensä puutteelliset taustatiedot, kun taas toteuttamisessa ilmenevät riskit aiheutuvat yrityksen omasta toiminnasta. Ilmonen ym. (2010, s. 71) määrittelevät strategisiksi riskeiksi yrityksen pitkän aikavälin tavoitteisiin liittyvät epävarmuustekijät, jotka voivat olla sekä sisäisiä että ulkoisia.

Ulkoiset strategiset riskit liittyvät toimintaympäristön, asiakkaiden ja lainsäädännön muutoksiin. Sisäiset strategiset riskit ilmenevät yrityksen ongelmina implementoida strategiaa toimintaan esimerkiksi osaamisvajeen vuoksi. Saattaa olla, että yrityksessä ei edes tunnisteta osaamisvajetta, joka voi ilmetä esimerkiksi kyvyttömyytenä tunnistaa asiakas-tarpeita (Ilmonen ym., 2010, s. 71).

Ilmonen ym. (2010, s. 72) määrittelevät operatiivisiksi riskeiksi yrityksen päivittäiseen toimintaan liittyvät välilliset ja välittömät vahinkoriskit sekä maineriskit. Operatiiviset riskit aiheutuvat yrityksen sisäisten prosessien riittämättömyydestä. Esimerkiksi

päätöksentekoprosessissa voidaan kohdata johtamiseen liittyviä riskejä, jos johto on kykenemätön suunnittelemaan ja tekemään päätöksiä tai asettamaan tavoitteita (Ilmonen ym. 2010, s. 72).

Taloudelliset riskit ovat talouden ja rahaprosessien riskejä, kuten korko-, luotto-, vastapuoli- ja maksuvalmiusriskejä. Korkoriski on rahoituskulujen kasvu korkotason noustessa. Luottoriski otetaan, kun myydään luotolla ja se realisoituu, jos velallinen ei maksa sovittussa ajassa. Vastapuoliriski liittyy sopimukseen ja riskin toteutuessa sovittuja sopimusehtoja ei ole kyetty noudattamaan. Maksuvalmiusriski syntyy luottoriskin vanavedessä, kun yritykseltä jää tuottoja saamatta ja sillä on siksi vaikeuksia selviytyä omista velvoitteistaan (Ilmonen ym. 2010, s. 74).

Ilmonen ym. (2010, s. 75) mainitsee vahinkoriskien olevan helpoimmin luokiteltavissa niiden arkisuuden vuoksi. Vahinkoriskit liittyvät omaisuuteen tai henkilöstöön. Myös ympäristöriskit ovat vahinkoriskejä.

Rautanen (2011, s. 103-104) toteaa, että yrityksestä muodostetaan aina jonkinlainen mielikuva ja kilpailijoista voidaan erottautua juuri mielikuvan kautta. Tähän kuitenkin liittyy myös riskejä, jotka toteutuessaan voivat vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä ja sitä kautta yrityksen toimintaan. Sosiaalinen media näyttelee nykyisin merkittävää roolia mielikuvien luomisessa ja sitä kautta myös mielikuvariskien toteutumisessa. Yrityksen tuottamien palveluiden kannalta mielikuvat ovat tärkeässä roolissa. Rautanen (2011, s. 106) painottaa sitä, että yrityksen tapa hoitaa toimintansa ja asiakassuhteensa on mielikuvien muodostumisessa avainasemassa. Valitettavasti tosiasia on, että huono palvelukokemus kerrotaan mieluummin eteenpäin kuin hyvä. Huono palvelukokemus siis muodostaa hyvää palvelukokemusta voimakkaamman mielikuvan.

Hellman ja Värilä (2009, s. 150-153) luokittelevat asiakasriskit riskitapahtumiin, kausaaliriskeihin, riskitrendeihin sekä potentiaalisiin, identifioituihin riskeihin. Riskiluokat on

kuvattu seuraavassa kuviossa tarkemmin ja taulukkoon on lisätty myös esimerkki kyseisestä riskiluokasta:

Taulukko 4. Asiakasriskien riskiluokat (mukaillen Hellman & Värilä 2009, s. 150).

Riskitapahtuma	Yksittäinen, yllättävä ja nopea tapahtuma, jossa riski toteutuu saman tien.	Ongelmat asiakkaan maksukäyttäytymisessä, reklamaatiot, peruutukset
Kausaaliriski	Tilanne tai tapahtuma, joka ei tällä hetkellä muodosta sinällään riskiä, mutta edistää jonkin toisen riskin toteutumista.	Epäedullinen asiakasrakenne, sopimuspoikkeama tai -rikkomus
Riskitrendi	Joukko samansuuntaisia tapahtumia, jotka muodostavat trendin, jonka kumulatiivinen vaikutus aiheuttaa jossakin vaiheessa riskin.	Asiakasosuuden ja -kannattavuuden lasku, asiakassuhteiden epäsuotuisa kehitys
Potentiaalinen, identifioitu riski	Riski, jonka todennäköisyys on alhainen, mutta joka saattaa toteutua hyvinkin nopeasti ja jonka vaikutus on silloin kriittinen	Lainsäädännön muutokset

3.3 Riskien arviointi ja analyysi

Holopainen, Koivu, Kuuluvainen, Lappalainen, Leppiniemi, Mikola ja Vehmas (2006, s. 34) näkevät riskien arvioinnin olevan tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavien uhkien määrittämistä ja analysoimista. Riskien arvioinnilla määritellään samalla sitä, miten niitä aiotaan hallita. Ilmonen ym. (2010, s. 102) toteaa, että riskien arvioinnin avulla helpotetaan päätöksentekoa niiden suhteen. Riskien arviointi on jatkuvuuden ja toiminnan kannalta erittäin merkityksellistä. Riskienhallinnan keskeisin tavoite on saavutettu, jos yrityksen johto ja henkilökunta kokevat riskien arvioinnin joka päiväisenä toimintana.

Enberg (2002, s. 12) toteaa riskien arvioimisen koostuvan vahingon esiintymistiheyden sekä sen aiheuttamien kustannusten arvioinnista. Riskien merkityksen määrittelee yrityksen koko ja riskinkantokyky. Yritys siis päättää itse onko riski suuri vai pieni. Riskien arviointi perustuu riskien laajuuden, toistumistiheyden ja ajan määrittelyyn. Riskit

priorisoidaan niiden todennäköisen toteutumisen mukaisesti. Engblom (2003, s. 21) huomauttaa riskin suuruuteen vaikuttavan myös riskin ottamisesta saavutetut hyödyt.

Engblom (2003, s. 20) toteaa riskianalyysin olevan riskin tunnistamisen jälkeen tapahtuvaa riskin suuruuden arvioimista. Hän jakaa riskianalyysin altistumis- ja vaikutusvaiheisiin. Altistumisvaiheessa selvitetään miten yritys joutuu muutosten kohteeksi ja vaikutusvaiheessa perehdytään muutosten aiheuttamiin seurauksiin. Riskianalyysissä riskejä arvioidaan useista eri näkökulmista. Holopainen ym. (2006, s. 50-52) muistuttavat, että kaikkia riskejä ei voida ilmaista määrällisesti. Riskianalyysissä huomioidaan riskin merkittävyys, sen todennäköinen toteutuminen ja hallintakeinot. Hallintakeinoja on lukuisia ja pääsääntönä on hallita riskiä sen luonteen mukaisesti.

Hellman ja Värilä (2009, s. 154) ovat sitä mieltä, että asiakasriskien arvioinnissa työläintä on riskinottohalukkuuden sekä riskien hallitsemiseen käytettävien panostusten määrittäminen. On tärkeää määritellä myös se, miten asiakasriskejä sisällytetään strategiaan ja tavoitteisiin sekä miten niiden kautta voidaan tukea strategista suunnittelua. Yrityksen kannattaa selvittää millaisia riskejä halutaan ottaa, mikä on riskienhallinnan nykytaso ja miten riskienhallinnan keinoja kannattaa kehittää.

3.4 Riskien hallintakeinot

Riskien tunnistamisen, luokittelun ja arvioinnin jälkeen päätetään hallintakeinoista. Hallintakeinoja ovat riskin pienentäminen, välttäminen, siirtäminen, jakaminen ja pitäminen. Riskienhallinnassa pääsääntöisesti pyritään riskien siirtämiseen, minimoimiseen tai jakamiseen silloin kun huomataan, ettei riskejä voi kokonaan poistaa (Engblom 2003, s. 2, Raudasoja & Johansson 2009, s. 150—151).

Engblom (2003, s. 20) väittää riskienhallinnan perusajatuksena olevan, ettei ole järkevää yrittää hallita kaikkia riskejä. Hänen mukaansa yrityksen kannattaa pyrkiä löytämään tasapaino riskienhallinnan kustannusten ja riskien toteutumisen aiheuttaman vahingon välillä. Enberg (2002, s. 13) painottaa riskienhallinnan strategian merkitystä. Hän toteaa,

että strategiassa vahinkojen ja menetysten sekä suojausten aiheuttamien kustannusten tulisi olla tasapainossa. Hellman ja Värilä (2009, s. 157) huomauttavat, että asiakasriiskeissä riskitorjunnan kustannukset ovat yleensä pieniä, kun ongelma ensi kertaa havaitaan, mutta kasvavat merkittävästi, mikäli riski toteutuu.

Riskien pienentämiseen pyritään valvonta- ja suojaustoimenpiteitä tehostamalla. Riskin todennäköisyyteen ja seurauksiin voidaan vaikuttaa riskin pienentämisellä. Hallintakeinoja ovat myös riskin välttäminen, poistaminen ja siirtäminen. Riskin siirtäminen hoidetaan joko vakuutusten avulla tai siirtämällä sopimuksella kokonaan tai osittain toiselle osapuolelle. Yritys voi myös päättää pitää riskin, mikäli se todetaan järkeväksi (Raudasoja & Johansson, 2009, s. 150–151, Engblom, 2003, s. 21). Juvonen ym. (2014, s. 24) pitävät riskin pienentämistä merkittävimpänä hallintakeinona. Kun riskiä ei voida välttää eikä siirtää sitä pyritään pienentämään. Riskin pienentämisessä on huomioitava pienentämisen aiheuttamat kustannukset ja laskea kannattaako se. Enberg (2002, s. 13-14) toteaa, että riskejä voidaan pienentää esimerkiksi hyvän suunnittelun, tarkastusten sekä järjestyksen ylläpidon avulla.

Juvonen ym. (2014, s. 25) pitävät selvänä, että yritys pyrkii välttämään riskialttiiseen toimintaan osallistumista. Riskin hallintakeinona on sen välttäminen silloin, kun riski luokitellaan merkittäväksi. Koska riskin välttäminen saattaa aiheuttaa myös joko tulojen menetystä tai menojen lisääntymistä, tulee riskin välttämistä yrityksessä pohtia erityisen tarkasti nimenomaan hyötyjen ja haittojen näkökulmista. Juvonen ym. (2014, s. 26) huomauttavat lisäksi, että riskin poistaminen sisältyy myös riskin välttämiseen. Hallintakeinona riskin poistaminen on kallis ratkaisu. Vaikka poistamisessa epäonnistuttaisiin, saatetaan silti onnistua riskin laajuuden tai todennäköisyyden pienentämisessä. Enberg (2002, s. 13-14) on sitä mieltä, että sellaisia riskejä, joita voitaisiin kokonaan poistaa, on vähän. Riskin poistaminen kokonaan saattaa aiheuttaa toisen riskin kasvamisen.

Juvonen ym. (2014, s. 27) suosittelevat riskin siirtämistä, mikäli riskin toteutuminen aiheuttaisi suurta taloudellista vahinkoa. Riskejä voidaan siirtää vakuutusten tai

sopimusten avulla. Enberg (2002, s. 15) toteaa, että yleisin tapa siirtää riskejä on maksaa vakuutuksia. Hän huomauttaa, että yritys saattaa vakuutuksia maksamalla siirtää riskejä, joita se voisi itse kantaa.

Enbergin (2002, s. 14-15) mukaan riski voidaan myös tietoisesti päättää pitää. Riskin pitäminen säästää vakuutusmaksuja sekä tehostaa panostuksia riskien ennaltaehkäisyyn. Yrityksen kannattaa pohtia tarkasti, onko riskin pitäminen taloudellisesti järkevää. Riskin siirtämisen aiheuttamat vakuutuskustannukset voidaan arvioida vuositasolla tarkasti, mutta riskin pitämisen aiheuttamat toteutuneiden vahinkojen kustannukset ovat vaikeammin arvioitavissa.

Hellman ja Värilä (2009, s. 158) ehdottavat asiakasriskien hallinnan työkaluksi riskimatriisiin, johon yritys ristiintaulukoinnin avulla määrittelee asiakasriskinsä riskitasojen (asiakasriskit, asiakassuhteiden riskit, asiakaskannan riskit ja markkinatason riskit) sekä riskiluokittelun (riskitapahtuma, kausaaliriski, riskitrendi ja potentiaalinen, identifioitu riski) kautta. Riskimatriisi auttaa asiakasriskien kokonaisuuden hahmottamisessa. Hellman ja Värilä (2009, s. 159-160) näkevät tärkeänä riskien tehokkaalle hallinnalle niiden luotettavan identifioinnin ja relevantin mittaamisen. Mikäli riskirajaa ei voida määrittellä euroina tai kappaleina voidaan hyödyntää identifiointia. Identifioidaan eli yksilöidään riskikuva eli olemassa oleva tilanne, riskin syntymistä ennustavat tapahtumat, riskille määriteltujen rajojen ylittävät muutokset sekä riskien syntymiseen suuntautuvat trendit.

3.5 Riskienhallinnan ja asiakaskokemuksen johtamisen yhteys

Löytänä ja Korkiakoski (2014, s. 21-22) ovat sitä mieltä, että asiakkaan aikakaudella yrityksen tehtävänä ei enää voi olla tuottaa voittoa omistajilleen, vaan yrityksen tehtävän tulee liittyä heihin, joiden ansiosta yritys on olemassa, eli asiakkaisiin. Amerikkalaistutkimuksen mukaan asiakaskokemukseen panostaneet yritykset tekivät kolme kertaa parempaa tulosta kuin ne yritykset, joissa asiakaskokemukseen ei niinkään panostettu. Tutkimus osoittaa siis kiistatta, että asiakkaalle luodun arvon ja omistajille

luodun arvon välillä on selvä yhteys. Tärkeysjärjestys on myös selkeä – ensin on luotava asiakkaalle arvoa, jotta omistaja-arvo voi kasvaa (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 21-22).

Hellman ja Värilä (2009, s. 133-134, 137) toteavat yritystoimintaan liittyvän riskejä, jotka toteutuessaan aiheuttavat taloudellisia menetyksiä. Siksi on erittäin tärkeää pystyä tunnistamaan ja ennakoimaan kyseiset riskit sekä varautumaan niihin. Riskienhallinta on kaikkea sitä toimintaa, mitä yrityksessä tehdään, jotta riskejä kyettäisiin tunnistamaan ja vähentämään niistä aiheutuvaa vahinkoa. Tehokas riskienhallinta on suunnittelua, tilannearvioiden tekemistä sekä muita käytännön tekoja.

Riskikentän laaja ymmärrys on tärkeää. Usein on niin, että yrityksen omaisuuteen, henkilöstöön ja ydinliiketoimintaan liittyvät riskit on tunnistettu ja luokiteltu huolellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Sen sijaan muut liiketoimintaan liittyvät riskit, kuten toimintaympäristöön tai asiakkaisiin liittyvät riskit ovat jääneet selkeästi vähemmälle huomiolle. Asiakasriskien tarkastelu on noussut mielenkiinnon kohteeksi samalla, kun ymmärrys asiakkaan taloudellisesta merkityksestä on lisääntynyt (Hellma & Värilä, 2009, s. 135-137).

Kokenut asutosijoittaja Heikki Pajunen on nostanut keskusteluun asiakaskokemuksen ja riskienhallinnan yhteyden ja konsultoi aiheesta eri tilaisuuksissa. Hän väittää, että asiakaskokemusta parantamalla voidaan asiakasriskejä välttää. Asiakkaan palveleminen ja hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen palkitsee yritystä ja parantaa sen mainetta (Pajunen, 2018).

Tässä tutkimuksessa päätavoitteena on luoda ymmärrystä asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkityksestä riskienhallinnassa. Ymmärryksen luomiseksi tutkimuksessa selvitetään ensinnäkin miten kohdeorganisaatiossa erilaisia asiakaskokemukseen liittyviä toimintamalleja ja toimenpiteitä suunnitellaan ja toteutetaan huomioiden samalla erilaiset riskit ja niiden hallinta. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitetään, miten

asiakaskokemuksen ja riskienhallinnan yhteensovittamisen avulla luodaan arvoa tuottavaa asiakaskokemusta ja sitä kautta vähennetään myös riskejä.

Seuraavaan kuvioon on koottu tutkimusasetelma. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä, miten asiakaskokemusta johtamalla voidaan hallita myös asiakasriskejä. Teoreettisen viitekehyksen mukaan riskien haltuunotto tapahtuu ottamalla asiakaskokemuksen johtamisessa huomioon myös riskit, luomalla sen avulla arvoa tuottavaa asiakaskokemusta ja luottamuksellista suhdetta asiakkaaseen sekä vaikuttamalla näin asiakkaan käyttäytymiseen.



Kuvio 6 : Tutkimusasetelma

4 Metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstiin liittyen kuntien omistamien vuokra-asuntoyhtiöiden ja ARA-asuntojen taustaa sekä kunnan konsernijoh- tamiseen, omistajaohjaukseen ja riskienhallinnan perusteisiin liittyviä asioita. Itse koh- deorganisaatiota esitellään lyhyesti luvussa alaluvussa 4.1. Luvussa käydään läpi laadul- lisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ja teemahaastattelun tunnuspiirteitä. Lopuksi selvitetään, miten tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin.

4.1 Kunnan omistama vuokra-asuntoyhtiö ja ARA-asunnot

Kohdeorganisaatio on Kannuksen kaupungin 100 % omistama tytäryhtiö, jonka toimia- lana on muiden kiinteistöjen vuokraus ja hallinta. Yhtiö on perustettu vuonna 2007. Sen palveluksessa on kaksi kokopäivätoimista henkilöä, eli toimitusjohtaja ja kiinteistövas- taava. Yhtiö omistaa 11 rivi- ja kerrostalokokonaisuutta, joissa on yhteensä 166 asuntoa. Lisäksi yhtiö hoitaa Kannuksen kaupungin omistuksessa olevien erityisryhmien tukiasun- tojen ja asunto-osakkeiden vuokranvälityksen. Yhtiön omistamat asunnot on pääsään- töisesti rakennettu valtion tuella, eli ne ovat niin sanottuja ARA-asuntoja.

ARA-asuntokannalla tarkoitetaan valtion tukemaa asuntorakentamista, jota on toteu- tettu vuodesta 1949 lähtien. Valtion tukitoimenpiteiden peruslähtökohtana on kohtuu- hintaisten asuntojen tarjonnan mahdollistaminen. Suomessa asunnoista noin kolmasosa, eli lähes miljoona asuntoa on rakennettu valtion tuella. Arava- tai korkotukilainalla on rakennettu 445 000 omistusasuntoa, 560 000 vuokra-asuntoa ja 48 000 asumisoikeus- asuntoa sekä peruskorjattu noin 385 000 asuntoa. ARA-asuntoja omistavat kunnat, kun- tayhtymät, yleishyödylliset yhteisöt sekä edellä mainittujen omistuksessa olevat tytäryh- tiöt (ARA Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, 2020).

Valtion tuella rakennettuihin ARA-asuntoihin liittyvien sosiaalisten periaatteiden vuoksi asuntoihin sisältyy muun muassa vuokrien määräytymiseen sekä käyttöön ja luovutuk- seen liittyviä rajoituksia. Rajoitusten avulla asunnot voidaan pitää riittävän kauan

vuokrauskäytössä ja asumiskustannukset kohtuullisina. Rajoitusaika riippuu lainan myöntövuodesta ja käyttötarkoituksesta (ARA Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, 2020). Vanhimpien lainojen rajoitusaika on yleensä alkuperäinen laina-aika lisätynä 10 vuoden jatkorajoitusajalla. Uudempien lainojen rajoitusaika on 40-45 vuotta. Asumisoikeuskohteissa rajoitusaika on ikuinen. Rajoituksista ei voi vapautua maksamalla valtion laina kokonaan takaisin tai konvertoimalla se tavalliseksi pankkilainaksi (Valtiokonttori, 2019).

Rajoituksista vapaudutaan rajoitusajan umpeuduttua tai hakemalla ARA:lta vapautusta. ARA voi myöntää vapauttamisen, mikäli vapauttaminen edesauttaa alueen asuntomarkkinoiden kehitystä ja parantaa asuntojen käyttöastetta. Rajoituksista vapauduttuaan asunnot muuttuvat vapaarahoitteisiksi vuokra- tai omistusasunnoiksi Vuokra-asuntoja, joita rajoitukset koskivat, oli 31.12.2018 vielä 480 000 kappaletta (ARA Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, 2020).

Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA ohjaa ja valvoo ARA-asuntokantaa sekä huolehtii Valtiokonttorin kanssa yhteistyössä asunto- ja lainakantaan liittyvistä riskeistä. Ohjauksella ja valvonnalla varmistetaan muun muassa se, että vuokratoyhteisöt toimivat säännösten ja määräysten mukaisesti ja tuloutukset omistajille ovat lain sallimissa rajoissa. ARA:n tehtäviin kuuluu myös vuokrien määrätymisen valvonta sekä yleisen ohjauksen antaminen (ARA Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, 2020).

Suuri osa ARA vuokra-asunnoista on kuntien omistamien vuokratoyhtiöiden omistuksessa eli kuuluvat sitä kautta kuntakonserniin. Ne on perustettu harjoittamaan sosiaalista vuokraustoimintaa ja niiden täytyy huomioida toiminnassaan ARA-asuntojen asukasvalintaan ja vuokranmääritykseen liittyvät rajoitukset. Vuokra-asunnot on oltava julkisesti haettavissa ja asukkaiksi tulee valita kiireellisimmässä asunnontarpeessa olevat pienituloiset hakijat. Vuokranmäärityksessä on noudatettava omakustannusperiaatetta, mikä tarkoittaa sitä, että vuokraa voidaan periä enintään määrä, joka tarvitaan muiden tuotosten lisäksi kattamaan kiinteistön hoito- ja rahoitusmenot. Yhtiöt eivät siis muista

osakeyhtiöistä poiketen pyri ensisijaisesti tuottamaan omistajilleen voittoa (Anttiroiko, 2007, ARA Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, 2020).

Valkaman (2009, s. 50) mukaan kuntaomisteisten yhtiöiden määrä on viime vuosina kasvanut ja laajentunut esimerkiksi ruokahuollon, kiinteistönhoidon ja työterveyshuollon toimialoille. Vuokrataloyhtiöistä suurin osa toimii osakeyhtiömuotoisesti. Meklin (2005, s. 81) muistuttaa, että yhtiö toimii osakeyhtiölain mukaisesti kunnasta erillisenä ja sen hallitus tekee päätökset itsenäisesti ilman kunnan vahvistusta. Kunnan eli omistajan ohjaus yhtiössä tapahtuu välillisesti konserniohjauksen ja omistajaohjauksen keinoin.

Kuntaliitto (2016) toteaa, että vuokrataloyhtiöt ovat kuntakonsernin toiminnassa ja varallisuudessa merkittävässä roolissa kiinteistöomistuksensa ja velkojensa kautta sekä kunnan asuntopolitiikan toteuttajana. Vuokrataloyhtiön johdon liiketoimintaosaaminen sekä operatiivisen johtamisen ammattitaitoisuus on erittäin tärkeää ja niihin tulee kiinnittää huomiota. Yhtiön toimintaa täytyy suunnitella ja kehittää pitkäjänteisesti. Suunnittelu- ja kehittämistyön perustaksi tarvitaan tietoa ja näkemystä elinkeino- ja väestörakenteen muutostrendeistä ja kehitysnäkymistä. Nykyään kysyntä asuntomarkkinoilla muuttuu voimakkaasti. Toimintaympäristön muutos sekä siihen liittyvä asuntomarkkinatilanteen muutos on osattava ottaa toiminnassa ja tulevaisuuden suunnittelussa huomioon.

Ympäristöministeriö (2019) on todennut, että kasvukeskusten ulkopuolella tapahtuva väestön ja työpaikkojen vähentyminen vaikuttaa myös asuntojen kysyntään. Nuoret muuttavat kasvukeskuksiin työn perässä ja ikääntyneet muuttavat kuntakeskuksiin palveluiden ja esteettömien asuntojen perässä. Ikääntyneiden määrä kasvaa. Erityisesti vuokra-asuntojen kysyntä on vähenemässä ja niitä jää entistä enemmän kokonaan tyhjilleen. Tilanne on monessa kasvukeskusten ulkopuolisessa vuokrataloyhtiössä todella hankala. Valtion ja kunnan roolina on auttaa kasvukeskusten ulkopuolisia alueita sopeuttamaan asuntokantaansa kysyntää vastaavaksi. Ratkaisuja tulee hakea asukas edellä, sillä on tärkeää turvata hyvät asuinolot näidenkin seutujen asukkaille.

4.2 Konsernijohto, omistajaohjaus sekä riskienhallinnan perusteet

Kuntakonserni muodostuu kunnasta ja yhteisöistä, jotka kuuluvat kunnan määräysvaltaan. Kunnan tytäryhteisöllä tarkoitetaan yhteisöä, jossa kunnalla on kirjanpitolaissa tarkoitettu määräysvalta (Kuntaliitto, 2015). Asuntojen vuokraus -toimialalla toimi 263 kuntien omistamaa yhtiötä 31.12.2014 ja niiden palveluksessa oli 1 306 henkilöä (Meklin & Pukki, 2018).

Kunnan strategisen johtamisen, omistajaohjauksen sekä riskienhallinnan ja arvioinnin merkitys kasvoi uudessa Kuntalaissa (410/2015), jonka säännökset astuivat voimaan 1.6.2017. Kuntalaki sisältää säännöksiä myös kunnan tytäryhteisöjen toimintaan, konsernijohtoon ja konserniohjeisiin liittyen. Konsernijohto, johon kuuluvat kunnanhallitus ja kaupunginjohtaja, vastaavat omistajaohjauksen toteuttamisesta Kuntalain 48 §:n mukaisesti (Kuntaliitto, 2017). Omistajaohjauksella tarkoitetaan tytäryhtiöiden hallintoon ja toimintaan myötävaikuttamista kuntastrategiaan, omistajapolitiikkaan ja kunnan tavoitteisiin perustuen. Konsernijohdolla on oltava riittävä ymmärrys tytäryhtiön toimialasta sekä omistajan kannalta merkityksellisistä strategisista kysymyksistä. Omistajaohjauksen kautta varmistetaan, että tytäryhtiössä huomioidaan kunnan asettamat tavoitteet ja kuntakonsernin kokonaisuus (Kuntaliitto, 2017).

Kuntastrategiassa valtuusto linjaa omistajapolitiikan, jossa määritellään muun muassa kunnan omistukset ja niiden tarkoituksen ja tavoitteet. Omistajapolitiikassa tytäryhtiölle asetetaan kehittämistavoitteita sekä toiminnan vaikuttavuus- ja tuloksellisuustavoitteita. Asetetut tavoitteet kuvaavat kunnan omistukseltaan odottamaa omistaja-arvoa, jota tavoitteiden kautta kasvatetaan ja säilytetään. Omistajapolitiikassa asetettujen tavoitteiden kautta tytäryhtiöltä vaaditaan tuloksellista toimintaa (Kuntaliitto, 2017).

Kuntalaissa (410/2019) säädetään myös konserniohjeesta, jonka valtuusto antaa ohjaamaan kunnan omia toimielimiä ja viranhaltijoita sekä tytäryhteisöjä. Konserniohjeen avulla kuntakonsernia voidaan johtaa yhtenäisesti huomioiden kunnan kokonaisuus. Ohjeen avulla menettelytapoja voidaan yhdenmukaistaa ja tehostaa johtamisen

edellytyksiä. Konserniohjeessa annetaan määräykset muun muassa riskienhallinnan järjestämisestä. (Kuntaliitto, 2017).

Kuntalain (410/2015) mukaan valtuusto päättää sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan perusteista, jotka ohjaavat myös konsernivalvonnan järjestämistä. Perusteiden tavoitteena on yhdenmukaistaa kuntakonsernin hallintoa ja johtamista. Perusteet koskevat kuntakonsernin kaikkia toimielimiä, johtoa ja toimintaa (Kuntaliitto, 2013).

Kuntakonsernin riskit jaotellaan neljään pääryhmään, jotka ovat strategiset, taloudelliset ja toiminnalliset riskit sekä vahinkoriskit (tai muu kunnan määrittelemä ryhmittely). Kaikkiin näihin ryhmiin voi kuulua sisäisiä tai ulkoisia riskejä. Konserniyhteisöjen velvollisuutena on järjestää sisäinen valvonta ja riskienhallinta organisaatiossaan huolellisesti. Riskienhallinnassa on otettava huomioon emoyhteisön eli kunnan omistajapoliittiset tavoitteet ja konserniohjeet hyvän hallintotavan mukaisesti. (Kuntaliitto, 2013).

4.3 Tutkimusote ja tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrystä asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkitystä asiakkaista aiheutuvien riskien hallinnassa. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus valikoitui luonteenomaiseksi tutkimusotteeksi tutkimuksen aihe ja taustatekijät huomioon ottaen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena pienessä organisaatiossa, jonka palveluksessa on kaksi henkilöä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, s. 157-160) toteavat, että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus käsittää suuren määrän erilaisia lähestymistapoja ja aineiston keruu- ja analysointimenetelmiä ihmiselämän tutkimiseksi. Näin ollen sitä ei voida pitää tietynlaisena tutkimustapana eikä myöskään minkään tietyn tieteenalan tapana tutkia asioita. Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat mitä moninaisimmin ilmenevät merkitykset. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2012, s. 5) muistuttavat, että laadullista tutkimusta kritisoidaan sen harhaanjohtavuudesta ja sen luomasta paremmuuden ja pehmeiden vaikutelmasta verrattuna pinnalliseen ja kovaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen

tutkimukseen. Millään tutkimuksella ei voida kuitenkaan koskaan saavuttaa ilmiötä sen kaikissa ulottuvuuksissa, vaan paraskin tutkimus on loppujen lopuksi vain pintaraapaisua. Tutkimusasetelman hyvällä suunnittelulla ja toteutuksella sekä eri näkökulmista tutkittavaa ilmiötä lähestyen on kuitenkin mahdollista kerätä monipuolista informaatiota ja lisätä näin ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2012, s. 5).

Todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti on laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Objektivisuuden saavuttaminen tutkijan näkökulmasta ei laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollista, sillä tutkija ja tieto kytkeytyvät toisiinsa tiiviisti. Tutkimuksen tulokset ovat aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä, ja tutkimuksen tarkoituksena on ennemminkin löytää ja tuoda päivänvaloon tosiasioita kuin näyttää toteen aikaisempia väitteitä. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruuvälineenä on yleensä tutkimuksen tarkoitukseen soveltuva harkiten valittu ihmisjoukko (Hirsjärvi ym., 2007, s. 157, 160).

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus oli ainoa vaihtoehto tutkimusstrategiaksi, sillä halusin nimenomaan käsitellä ja tuoda päivänvaloon työnantajani tytäryhtiön toimintaperiaatteita ja -malleja ja luoda niiden kautta ymmärrystä asiakaskokemuksen johtamisen yhteydestä riskienhallintaan. Hirsjärvi ym. (2007, s. 130-131) toteavat, että tapaustutkimuksessa tutkitaan monipuolisilla menetelmillä hankitun tiedon avulla yksittäistä tapahtumaa tai rajattua kokonaisuutta. Tyypillistä on valita tutkimuskohteeksi tapaus, tilanne tai tapahtuma, jota tarkastellaan prosessien näkökulmasta. Tavoitteena on tutkimuskohteelle ominaisten piirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2012, s. 43-44) mukaan tapaustutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistämään tietoa. Se valitaan menetelmäksi silloin, kun ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisesti siihen liittyvässä kontekstissa. Tuloksia voidaan kuitenkin arvioida myös laajemmassa mittakaavassa, vaikka niiden

pohjalta ei voidakaan esittää yleistyksiä. Tulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan vahvistaa kuvaamalla aineisto ja sen analyysi perusteellisesti.

4.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä ovat erilaiset aineistonkeruu- ja aineistonanalyysimenetelmät. Menetelmien valinnassa on pohdittava, millaista tietoa tarvitaan ja miten sitä on paras hankkia. Erilaisiin menetelmiin perehtyminen tärkeää, jotta tutkimusta ei tehtäisi intuition tai kuulopuheen pohjalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2012, s. 13).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2012, s. 15) toteavat, että laadullisen tutkimuksen apuvälineenä käytetään teoriaa, jonka avulla tulkintojen tekeminen tutkimusaineistosta on mahdollista. Toisaalta tutkimuksen päämääränä voi olla kokonaan uuden teorian luominen tai vanhan parantaminen, jolloin teorian rooli tutkimuksessa korostuu entisestään. Eskolan (2001, s. 135-140) mukaan tutkimusprosessin alussa on päätettävä, mikä asema teoriolla tutkimuksessa on. Näin ollen tutkimus voi olla joko teorialähtöinen, aineistolähtöinen tai teoriasidonnainen.

Teorialähtöisessä tutkimuksessa aineiston analyysi perustuu olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Teorialähtöisestä analyysitavasta käytetään myös nimitystä deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen) analyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 95-99). Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on aineistossa ja teoria rakentuu aineiston lähtökohdista käsin. Aineistolähtöisestä analyysitavasta käytetään nimitystä induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) analyysi (Eskola & Suoranta, 1998, s. 83). Edellisten välimaastossa on teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysi ei suoranaisesti perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat selkeästi havaittavissa. Aineistoista löydettyjen seikkojen tulkinnoille etsitään teoreettista vahvistusta ja selitystä (Eskola, 2001, s. 135-140). Tuomi ja Sarajärven (2002, s. 99) mukaan teoriasidonnaista lähestymistapaa kutsutaan abduktiiviseksi lähestymistavaksi.

Tämän tutkimuksen piti alun perin olla teoriasidonnainen eli abduktiivinen. Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen sekä riskienhallinnan teoriasta ja aikaisemmasta tutkimustiedosta oli tarkoitus etsiä teoreettista vahvistusta ja selitystä analyysissä esille nousseisiin seikkoihin. Kävi kuitenkin nopeasti ilmi, että asiakaskokemuksen johtamisen ja riskienhallinnan yhteydestä ei ole juurikaan olemassa aikaisempaa teoriaa, vaikka näitä toisistaan irrallisina ilmiöinä onkin tutkittu paljon ja teoriaa sekä tutkimustietoa löytyy runsaasti. Näin ollen tutkimus muuttui analyysivaiheessa teoriasidonnaisesta teorialähtöiseksi. Aineistoa lähdettiin analysoimaan aikaisemmillä asiakaskokemukseen ja sen johtamisen teorioilla ja malleilla tarkoituksena testata niitä uudessa, riskienhallinnan näkökulmaan perustuvassa yhteydessä.

Tutkimusaineiston hankkimisessa käytettiin useita menetelmiä, eli niin sanottua triangulaatiota. Tuomi ja Sarajärven (2002, s. 141-142) mukaan triangulaatiossa on kyse moninäkökulmaisuuudesta ja sillä tarkoitetaan käytännössä eri menetelmien, tietolähteiden, teorioiden tai tutkijoiden käyttämistä tutkimuksessa. Sen avulla voidaan tutkimuksen luotettavuutta lisätä. Triangulaatiossa on erotettavissa neljä päätyyppiä, eli aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaatiot. Aineistotriangulaatiossa tutkimuksessa käytetään useita aineistoja, kuten haastatteluja, tilastoja, arkistoaineistoja tai eri tiedon kohteita, kuten omistajat ja asiakkaat.

Tutkimusaineiston keräämisen menetelminä käytettiin teemahaastatteluja, havainnointia sekä virallisia dokumentteja. Hirsjärven ym. (2007, s. 180) mukaan haastatteluja, kyselylomakkeita ja päiväkirjatekniikoita käytetään, kun halutaan päästä selville siitä, mitä ihmiset kokevat, tuntevat, ajattelevat tai uskovat. Havainnointia käytetään, kun halutaan päästä selville siitä, miten ihmiset toimivat ja mitä he tekevät julkisesti.

Haastattelu on tiedonkeruutavoista käytetyin (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 34). Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin eli lomakehaastatteluihin, joissa on valmiiksi muotoillut kysymykset ja vastausvaihtoehdot sekä puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin, joissa kysymysten esittämistavat voivat vaihdella eikä valmiita

vastausvaihtoehtoja ole (Hirsjärvi & Hurme. 2001, s. 43-44). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka etenee väljästi ennalta suunniteltujen teemojen pohjalta (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 47-48). Teemat valitaan tutkittavan aiheen perusteella ja myös haastateltavat valitaan sen mukaan, kenellä arvellaan olevan eniten tietoa tutkimuksen kohteena olevista asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2012, s. 56).

Tutkimus keskittyi yhtiön näkökulmaan asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksesta asiakkaista aiheutuvien riskien hallinnassa. Asiakkaiden näkökulmaa aiheeseen ei tässä tutkimuksessa tutkittu lainkaan. Näin ollen myös tutkimusaineiston keräämisessä keskityttiin yhtiön avainhenkilöiden haastatteluihin, eikä vuokralaisia haastateltu. Haastattelututkimusaineisto kerättiin haastatellen teemahaastattelulla yhtiön toimitusjohtajaa, kiinteistövastaava ja hallituksen puheenjohtajaa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina nauhoittaen ne ja litteroiden sen jälkeen peruslitterointia käyttäen. Haastattelumateriaalia kertyi 2 tuntia 15 minuuttia. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2012, s. 49) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, eikä tilastollisten yhteyksien etsiminen. Ilmiön ymmärtämiseksi tarvittavan tutkimusaineiston ei siksi välttämättä tarvitse olla suuri, vaan jopa yksi haastattelu voi olla riittävä. Haastatteluteemojen laatimiseen paneuduttiin huolellisesti, jotta saatujen vastausten perusteella voitiin analysoida tuloksia valitussa teoreettisen viitekehyksen kontekstissa.

Aineiston keräämistä täydennettiin käyttämällä menetelmänä havainnointia. Havainnointia on käytännössä toteutettu jo vuosien ajan tutkijan oman työn kautta, sillä tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeorganisaation emoyhtiön palveluksessa taloushallinnon tehtävissä ja tuntee sitä kautta kohdeorganisaation tilannetta eri näkökulmista. Tutkimuksen tekijä on tutustunut henkilökohtaisesti työnsä kautta yhtiön työntekijöihin ja luottamushenkilöihin, sekä osallistunut lukuisiin neuvotteluihin ja keskustelutuokioihin, joissa yhtiö toimintamalleja ja -tapoja on tuotu esille. Tutkimuksen tekijä on myös varsin usein nähnyt yhtiön asiakaspalveluun liittyviä tilanteita, koska hänen työhuoneensa sijaitsee samassa rakennuksessa ja kerroksessa kuin yhtiön toimisto. Näin ollen havaintojen tekeminen myös tämän tutkimuksen kohteena olevista prosesseista on ollut

tutkimuksen tekijälle mahdollista jo pitkään. Hirsjärvi ym. (2007, s. 208) toteavat havainnointia käytettävän esimerkiksi haastattelun lisänä. Sen avulla saadaan tietoa toiminnasta ja käyttäytymisestä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2012, s. 59) mukaan havainnoinnin eli observoinnin avulla nähdään, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Usein voidaan saada erilaisia tuloksia riippuen siitä, luotetaanko ihmisten puheisiin vai seurataanko, miten ihmiset todellisuudessa toimivat.

Haastattelu- ja havainnointitutkimuksen tuloksia täydennettiin keräämällä tietoa erilaisista dokumenteista. Yinin (2009, s. 101-105) mukaan tapaustutkimuksen keskeisiä dokumenttilähteitä ovat aineistolähteet, kuten raportit ja arvioinnit, sekä arkistotiedot, kuten julkiset tilastot ja toimintakertomukset. Kohdeorganisaation tilinpäätösasiakirjoista ja muista talouden seurantaraporteista saatiin tietoa yhtiön taloudellisesta tilanteesta sekä vuokrasaatavien määrästä ja kehityksestä. Valtiokonttorin ylläpitämästä SART-tietojärjestelmästä, jonne vuokrataloyhteisöt ilmoittavat vuosittain talous- ja toimintatietojaan, etsittiin tietoa kohdeorganisaation toiminnan ja talouden tunnusluvuista sekä vertailutietoja muista vastaavista yhtiöistä. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA:n (2019) julkaisemasta väestö- ja asuntomarkkinantietoja kunnittain 2018-2019, löytyi tietoa muun muassa käyttöasteesta ja asukasvaihtuvuudesta niin kohdeorganisaation kuin koko valtakunnankin tasolla.

Laadullista aineistoa voidaan analysoida monella tavalla ja sopivan analyysitavan valinta riippuu aineistosta. Erittäin tärkeä merkitys on sillä, että tutkija tuntee aineistonsa perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 2008, s. 151). Tapaustutkimuksissa käytetyin analysointitekniikka on teorialähtöinen analysointi. Teoreettisessa analyysissä tutkimuksen tavoitteet perustuvat teorian pohjalta tehtyihin havaintoihin. Teorialähtöisyyden avulla tutkijan on helpompi priorisoida aineistoa ja jättää epäolennainen aineisto huomioon ottamatta (Yin, 2009, s. 130-132).

Tämän tutkimus analysoitiin teorialähtöisesti, koska tutkimusaineiston kerääminen ta-
pahtui tutkittavaa ilmiötä käsittelevien teorioiden pohjalta. Teoriasta löydettiin erilaisia
prosesseja ja malleja, joiden avulla asiakaskokemuksen johtamista voitiin analysoida ja
kytkeä mukaan myös riskienhallinnan näkökulma. Teemahaastattelujen mukaisia tee-
moja voitiin hyödyntää aineiston analyysissä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 174-180). On-
nistuneessa teemoittelussa tutkimuksessa käytetty teoria ja kerätty aineisto käyvät tii-
vistä vuoropuhelua, eli teoria ja empiria kulkevat käsi kädessä. Käytännössä tämä ilme-
nee siten, että tutkija vertailee teoriassa esitettyjä asioita aineistosta ilmeneviin asioihin
ja pyrkii selvittämään ja pohtimaan näiden havaintojensa syitä. Tutkija käyttää aineis-
tosta suoria lainauksia eli sitaatteja tulkintojensa perusteluina ja esimerkkeinä (Eskola &
Suoranta 2008, s. 174-180).

5 Riskit haltuun asiakaskokemusta johtamalla

Tässä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen tulokset. Haastattelussa käytettiin tukena haastattelurunkoa, joka oli jaettu kolmeen teemaan seuraavasti:

- Teema 1: Asiakaskokemuksen johtamisen periaatteet ja prosessi
- Teema 2: Asiakaskokemuksen johtaminen arjen työssä
- Teema 3: Riskienhallinta

Haastattelujen tulokset esitellään edellä mainittujen teemojen mukaisessa järjestyksessä muilta osin, mutta riskienhallinta on analyysissä yhdistetty osaksi kahta ensimmäistä teemaa. Näin voidaan selvemmin analysoida miten asiakaskokemusta johtamisen strategiaan prosesseihin ja operatiiviseen toteuttamiseen voidaan luontevasti yhdistää myös riskienhallinta.

Alkuun voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa ei ole systemaattisesti tai tietoisesti laadittu eikä toteutettu asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen periaatteita ja prosesseja minkään teoreettisen mallin tai saadun koulutuksen avulla. Myöskään riskienhallintaa ei ole suunniteltu tai dokumentoitu systemaattisesti. Kohdeorganisaation toimintamallit perustuvat käytännössä hyviksi ja toimiviksi havaittuihin käytänteisiin, joita tässä pro gradu -työssä kytketään ja peilataan aikaisempaan tutkimustietoon.

Tutkimustulokset analysoidaan teorialähtöisesti. Analyysin ensimmäisessä osassa tutkimustulokset esitellään Löytänä ja Kortesuon (2011, s. 165-179) asiakaskokemuksen johtamisen porrasmallin mukaisesti yhdistäen tarkasteluun riskienhallinnan elementit. Analyysin ensimmäisessä osassa pääpaino on asiakaskokemuksen johtamisen strategisissa määrittelyissä ja johtamisympäristön luomiseen liittyvissä prosesseissa. Analyysin toisessa osassa tulokset esitellään Peppers ja Rogersin (2017, s. 79-80, 120-349) kehittämän IDIC -mallin mukaisesti yhdistäen tähänkin tarkasteluun riskienhallinnan. Tällöin analysoinnin pääpaino on asiakaskokemuksen johtamisen viemisessä osaksi jokapäiväistä, operatiivista toimintaa ja arvoa tuottavan asiakaskokemuksen luomista.

5.1 Strategiset periaatteet ja johtamisympäristö

Tässä kappaleessa tutkimustuloksia analysoidaan asiakaskokemuksen johtamisen strategisten periaatteiden määrittelyn ja johtamisympäristön luomisen näkökulmasta yhdistäen tähän myös riskienhallinnan näkökulman. Berry ja Carbone (2007) näkevät asiakaskokemuksen johtamisen olevan asiakkaiden tunteisiin vetoavien ja odotukset ylittävien asiakaskokemuksien tuottamiseksi tarvittavien toimintamallien ja johtamisympäristön luomista. Onnistuminen arvoa tuottavan asiakaskokemuksen tuottamisessa edellyttää strategisen tärkeyden määrittelemistä ja tuomista osaksi yrityksen kaikkia toimintoja. Yrityksen strategiset periaatteet ja johtamisympäristö ovat siis arvoa tuottavan asiakaskokemuksen luomisen tärkeä pohja ja perusta, jota ilman arvoa tuottavan asiakaskokemuksen operatiivinen toteuttaminen on vaikeaa.

Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvässä aikaisemmassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa asiakaskokemuksen johtaminen nähdään kokonaisvaltaisena prosessina. Löytänä & Kortesuon (2011, s. 165-179) ovat kehittäneet useiden kirjallisuuslähteiden pohjalta kuusivaiheisen asiakaskokemuksen johtamisen porrasmallin, jonka kautta haastattelututkimuksen tuloksia tarkastellaan. Löytänä & Kortesuon (2011, s. 165-179) porrasmallin mukaan asiakaskokemuksen johtamisprosessin vaiheet ovat määrittely, kehittäminen, organisointi, toteuttaminen, mittaaminen ja uudelleenmäärittely. Näistä vaihteista toteuttamista ei käsitellä tässä kappaleessa, vaan se käydään läpi kohdassa 5.2. Asiakaskokemuksen johtaminen arjen työssä. Analyysissä tarkastellaan myös riskienhallintaa osana johtamisen porrasmallin mukaisia prosesseja.

5.1.1 Tavoitteiden määrittely

”Meillä on hyväkuntoisia asuntoja ja saadaan niihin hyviä asukkaita. Mitä parempia meillä on meidän vuokra-asunnot, niin sitä tyytyväisempiä asiakkaita meillä on. Se ei oo oikeestaan kenenkään keksimä, vaan se tulee ihan luonnostaan. Me halutaan toimia niin, sitä ei oo missään lyöty mihinkään papereihin, vaan me vaan niin toimitaan oikeastikin.”

”Meillä on vaihtoehtoja ja meillä on hyväkuntoiset ja houkuttelevat asunnot”.

”No varsinaisesti strategiaa ei oo sillai käyty läpi, mutta kyllähän kiinteistöt on mulla niinkö se, mitä mää hoijan, mutta sitä kauttahan se tulee sitten se asukkaitten hyvinvointi ja tottakai sehän pitää ottaa aina lähtökohtaisesti ensimmäisenä huomioon”.

Haastattelussa tuli esiin, että yhtiöllä ei ole varsinaista eli virallista strategia-asiakirjaa, vaan strategiset tavoitteet ja painopisteet on sovittu niin sanotusti hiljaisella hyväksynnällä ja maalaisjärjellä. Vaikka yhtiön strategisena tavoitteena voidaan vastausten perusteella nähdä ensisijaisesti olevan hyväkuntoiset asunnot, tuli haastatteluissa selkeästi esiin niiden merkitys asukkaan hyvinvoinnille ja tyytyväisyydelle. Yhtiössä ymmärretään, että hyväkuntoisten ja houkuttelevien asuntojen avulla saadaan tyytyväisiä ja hyvinvointia asukkaita, jolla positiivinen kehä ja oravanpyörä lähtee pyörimään. Tämä nähdään erittäin tärkeänä perustana menestykselle toiminnalle. Löytänä & Kortesuon (2011, s. 168) mukaan hyvä asiakaskokemustavoite vastaa muun muassa kysymykseen millaisia kokemuksia luomme asiakkaalle.

”Sekin vaikuttaa siinä se, että miten ne pitää sitä kotia ja meidän kiinteistön asuntoa, eli jos me arvostetaan sitä, missä he asuu, niin he myös arvostaa sitä ja pitää sen asunnon esimerkiksi kunnossa ja maksaa paremmin vuokrat”.

Kytkös tämän tutkimuksen aiheena olevaan riskien hallintaan asiakaskokemuksen johtamisen avulla nousi tuloksissa esiin jo tutkimuksen tässä vaiheessa. Jo strategisia tavoitteita pohtiessa on huomattu niillä olevan yhteys myös riskien hallintaan. Yhtiössä ajatellaan, että myös riskejä voidaan ennaltaehkäistä huolehtimalla asunnoista hyvin, jotta asukkaalle voidaan tarjota hyvä asunto ja osoittamalla näin arvostusta niin yhtiön omaisuutta kuin asukasta kohtaan. Asukkaan huomattaessa tämän yhtiön taholta tulevan arvostuksen, myös heidän arvostuksensa lisääntyy ja omat velvoitteet halutaan hoitaa. Hellman ja Värilän (2009, s. 135) mukaan asiakasriskit ovat kytköksissä yrityksen strategiaan ja sen painopisteisiin. He näkevät, että asiakasriskien ennakointi on myös keskeinen elementti niiden torjunnassa.

5.1.2 Strategian kehittäminen

Löytänä ja Kortesuon (2011, s. 169) mukaan asiakaskokemusstrategiassa kehitetään toimintamalleja ja keinoja, joiden avulla asiakaskokemuksen johtamiselle määritellyt tavoitteet voidaan saavuttaa. Heidän mukaansa nämä toimintamallit huomioidaan kaikissa kohtaamispaikoissa, joissa asiakas kohtaa yrityksen, sillä niissä asiakaskokemus konkretisoituu eli muuttuu sanoista teoiksi.

”Tilanteita on niin monenlaisia, että kyllähän se muuttuu koko ajan. Et ei ainakaan lyödä lukkoon mitään toimintatapoja, vaan se elää sen mukaan ja mennään sillä maalaisjärjellä, mikä on aina milloinkin parasta. Ja positiivisella maalaisjärjellä”.

”Ihmisiä on muutenkin erilaisia, se on kumminki niitten koti, niin kaikkien tyyli ja tarpeet tulee huomioida. Vaikka vuokra-asunnot omistaa sen kiinteistön niin se on kumminki, se on heidän koti”.

”Esimerkiksi se toiminta mitä tehdään joka päivä elikkä siellä on hirviän lyhyt vaste, kun asiakas ilmoittaa, että hänellä on jotaki haasteita täällä asunnossa, niin meidän kiinteistöhoitaja menee tarkistaa ja tekee tarvittavat toimenpiteet. Ja toinen iso asia on se, että kun meille uus vuokralainen tulossa tai asiakas tiedustelee meiltä vapaata asuntoa, niin ollaan hirviän joustavia aikojen suhteen ja asiakkaalle menään näyttämään niitä vapaita asuntoja myös ilta-aikaan”.

”Elikkä niistä on tehty ihan selevät paperit ja taulukot, minkälaisella aikataululla niitä on tarkoitus viiä eteenpäin niitä remonteja”.

Yhtiön asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteen osalta ilmeni, että yhtiö näkee ensisijaisena tavoitteenaan olevan hyväkuntoiset ja houkuttelevat asunnot, joiden avulla saadaan myös tyytyväisiä ja hyvinvoivia asukkaita. Voidaan ajatella, että yhtiön omistamassa ja ylläpitämässä asunnossa asuvalle vuokralaiselle luodaan hyvän vuokra-asunnon avulla tietyllä tavalla joka päivä asiakaskokemusta. Itse asunnon voidaan siis nähdä olevan se tärkein kohtaamispaikka, missä asiakas kohtaa yrityksen.

Hyväkuntoiset ja houkuttelevat asunnot saavutetaan niiden kunnossapitoon satsaamalla sekä oikea-aikaisilla ja suunnitelmallisella remontoinnilla. Nämä toimenpiteet ja keinot kaikki haastatellut ottivat laajasti esiin. Luonnollisesti on kuitenkin myös muitakin kohtaamispaikoita kuin itse asunnot. Kaikki asiakkaat eivät välttämättä koskaan päädy

vuokralaiseksi, vaan käyvät ainoastaan esimerkiksi tiedustelemassa minkälaisia asuntoja on tarjolla.

Voidaan kuitenkin yleistää niin, että kaikkien kohtaamispisteiden osalta merkittävänä toimintamallina ja keinona tuli esiin palvelun joustavuus ja nopeus. Asiakkaita palvellaan mahdollisimman joustavasti tarvittaessa myös iltaisin ja viikonloppuisin. Asiakkaita halutaan palvella myös nopeasti, koska esimerkiksi potentiaalinen vuokralainen voidaan menettää, mikäli hän joutuu odottamaan asiansa käsittelyä useita päiviä. Bernhoffin (2011) mukaan elämme nyt 2010-luvulla alkanutta asiakkaan aikakautta, jonka leimaavana piirteenä Löytänä & Korhokoski (2014, s. 17) toteavat olevan asiakkaan odotus siitä, että hänen tarpeeseensa reagoidaan nopeasti. Heidän mukaansa odotukset ylittävää asiakaskokemusta luotaessa menestyjiä ovat ne yritykset, jotka kykenevät toimimaan nopeammin kuin asiakas odottaa. Tämä onnistuu niillä, jotka pystyvät riittävästi yksinkertaistamaan omia toimintamallejaan. Myös asiakkaan kunnioittaminen ja arvostaminen sekä tasapuolinen kohtelu nousivat haastatteluissa esiin. Näidenkin voidaan katsoa olevan yhtiön valitsemia toimintamalleja ja keinoja, vaikka kuulostavatkin tietyllä tavalla itsestään selvyyksiltä. Nämä eivät ole jääneet pelkäksi sanahelinäksi, vaan niitä on viety konkreettisesti käytäntöön ja osaksi arjen toimintaa.

”Totta kai se on tärkeä asia, että asiakkaat on tyytyväisiä. Suositteleva asiakashan on kaikkein paras markkinointi, että se on aivan sama kuin paljon käytetään euroja markkinointiin, jos asiakkaalla ei oo hyvää kokemusta, niin se ei tuota sitä haluttua lopputulosta”.

Yhtiön asiakaskokemusstrategialla, eli asuntojen kunnossapidolla ja remonteilla sekä asiakkaan joustavalla ja nopealla palvelulla sekä kunnioittavalla ja tasapuolisella kohtelulla on merkitystä myös riskienhallinnan näkökulmasta, sillä erilaisia riskejä luokiteltaessa kannattaa muistaa myös maineriskin olemassaolo. Rautanen (2011, s. 103-104) muistuttaa yrityksestä muodostuvasta mielikuvasta ja se aiheuttamasta riskistä. Hän painottaa mielikuvien muodostumisessa avainasemassa olevan yrityksen tapa hoitaa toimintansa ja asiakassuhteensa, sillä huono palvelukokemus kerrotaan eteenpäin mieluummin kuin hyvä.

5.1.3 Henkilöstön organisointi

Henkilöstö on yrityksen tärkein asiakaskokemusta luova resurssi. Se on organisoitava luomaan asiakaskokemuksen asetettujen tavoitteiden toteutumista. Organisoinnissa keskeistä ovat muun muassa kouluttaminen, mittaaminen, palkitseminen ja johdon osallistuminen (Löytänä & Korteso, 2011, s. 172-175). Mittaamista käsitellään tarkemmin kohdassa 5.1.4. Mittaaminen.

”Tosi pitkälle pystyn päättämään ite että mitä mä teen”.

Löytänä ja Korteson (2011, s. 172) mielestä kouluttamisen keskiössä on henkilöstön ongelmanratkaisuvälineiden ja -valtuuksien parantaminen. Haastatteluissa nousi esiin tehtävänjaon selkeys, toimintavaltuuksien laajuus sekä luottamus henkilöstön tekemiin ratkaisuihin. Esimerkiksi asuntoon tehtävän kunnossapitotoimenpiteen tai remontin laajuudesta ja hintatasosta riippuen asiasta päättää joko hallitus, toimitusjohtaja tai kiinteistövastaava. Kaikki asiakkaaseen päin tapahtuva muu palvelutoiminta nähtiin täysin operatiivisena toimintana, johon poliittisista luottamushenkilöistä koostuva hallitus ei puutu lainkaan. Itsenäisen toimintavallan koettiin vaikuttavan positiivisesti niin asukkaisiin, talouteen kuin työmotivaatioonkin. Löytänä ja Korteso (2011, s. 68) ovat todenneet, että yritys voi tarjota räätälöityjä asiakaskokemuksia vain, mikäli työntekijöille on annettu joustovaraa eli valtaa ja mahdollisuuksia niiden luomiseen.

”Asiantuntemusta on ja pystytään jollain lailla tuntia niitä asukkaita, minkälaisia ne on niin osataan reagoida sitten, jos on yhtään sen tyyppinen asukas, että heillä voisi jotain haasteita olla, niin siihen pystytään reagoimaan etukäteen”.

Riskienhallinnan näkökulmasta katsottuna Ilmonen ym. (2010, s. 71) ovat nostaneet esiin sisäiset strategian implementointiin liittyvät riskit, jotka voivat ilmetä esimerkiksi siten, että yrityksessä ei osaamisvajeesta johtuen kyetä tunnistamaan asiakkaan tarpeita. Haastattelussa nousi esiin henkilöstön onnistunut rekrytointi sekä luja luottamus ja arvostus heidän ammattitaitoaan kohtaan myös asiakasrajapinnassa. Henkilöstön

ammattitaidon avulla esimerkiksi haastavan asiakkaan kohtaamiseen liittyviä riskejä kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan kulloinkin tilanteen vaatimalla tavalla.

”Just tässä mietin, että vuoden vuokralainen pitäis valita aina joki vuosi. Vaikka kuukauden vuokra, niin silläkin vois saada ehkä sitä innostusta, että kaikki vähän yrittäis siihen samaan tavoitella”.

Löytänä ja Kortesus (2011, s. 175) tarkoittavat palkitsemisella henkilöstön palkitsemisesta asiakaskokemuksen luomisesta. Tämä palkitseminen voi olla myös kokemuksilla palkitsemista. Haastattelussa ei selvitetty yhtiön henkilöstön palkitsemiskäytäntöjä. Yhtiö on Kannuksen kaupungin 100 % tytäryhtiö ja sen on noudatettava kaupungin omistaja- ja konserniohjausta. Konserniohjeessa todetaan, että yhtiöiden palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä vastaavat yhtiöiden hallitukset ja hallituksen puheenjohtajan on hankittava konsernijohdon ennakkokäsitys esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta (Kannuksen kaupunki, 2018). Yhtiöllä ei ole käytössä erillisiä tulospalkkiojärjestelmiä. Haastatteluista ilmeni toisaalta se, että henkilöstö kokee saavansa tietynlaista palkintoa itsenäisestä ja vastuullisesta työstä sekä siitä luottamuksesta ja arvostuksesta, mitä asiakkaat ja johto osoittavat heidän työtään ja ammattitaitoaan kohtaan.

Haastattelussa nousi henkilöstön palkitsemisen sijaan asiakkaan eli vuokralaisen palkitseminen. Yhtiö pitää etusijalla ja palkitsee jo tällä hetkellä esimerkiksi pitkäaikaisia vuokralaisiaan siten, että he halutessaan saavat vaikkapa uudet keittiökaapit. Tämä toimintamalli huomioi uusien vuokralaisten ja usein muuttovaiheessa tehtävien korjausten lisäksi myös pitkäaikaiset vuokralaiset, jotka useinkaan eivät pidä ääntä itsestään ja tarpeistaan. Hyvän asiakkaan palkitseminen voidaan liittää asiakaskokemuksen johtamisen prosessiin siinä missä henkilöstönkin palkitseminenkin.

Riskienhallinnan näkökulmasta hyvän asiakkaan palkitseminen ja vuoden vuokralaisen valinta voidaan nähdä riskienhallintakeinona eli riskien toteutumiseen liittyvänä riskien pienentämisenä. Juvonen ym. (2014, s. 24) mielestä riskin pienentäminen on merkittävin hallintakeino, silloin kun riskiä ei voida kokonaan välttää tai siirtää. Hän muistuttaa, että riskin pienentämisessä on huomioitava pienentämisen aiheuttamat kustannukset ja

laskea kannattaako se. Vuokralaiseen liittyviä riskejä, kuten esimerkiksi järjestyshäiriöitä tai maksamattomia vuokria, ei voida koskaan kokonaan eliminoida, vaan niiden uhka on aina olemassa. Hyvään käyttäytymiseen kannustamalla siitä palkiten, voitaisiin mahdollisia riskejä ainakin jonkin verran pienentää hyvinkin kohtuullisin kustannuksin.

”Mä koen hirviän voimakkaasti sen, että mun oma koulutus, ammatti ja leipätyö on semmonen, mikä tukee hirviän paljo myös tuota Vuokra-asuntojen toimintaa”.

”Se on kaupunkiomisteinen yhtiö, siihen vaikuttaa se omistajasuhde. Sitten sinne tulee luottamushenkilöitä, jotka on täysin vaaleilla valittu sinne kuntalaisten luottamishenkilöiksi, niitä tulee sinne hallintoon, hallitukseen. Siellä puheenjohtajat vaihtuu ja tämmöset, niin se että miten puheenjohtajan ja toimitusjohtajan henkilökemiat toimii”.

Löytänä ja Kortesus (2011, s. 175) muistuttavat, että johdon osallistuminen on ratkaiseva tekijä asiakaskokemuksen johtamisen onnistumiselle. Haastatteluissa kävi ilmi, että hallituksen ja etenkin hallituksen puheenjohtajan taustatuki ja yhtiön toimialaan liittyvä asiantuntemus ja ammattitaito ovat tärkeässä roolissa. Etenkin toimitusjohtajalle on tärkeää voida tarvittaessa saada hallitukselta linjauksia ja kannanottoja. Tästä syystä olisikin erittäin tärkeää, että poliittisista luottamushenkilöistä koostuvaan hallitukseen valittaisiin yhtiön toimialaa aidosti hallitsevia henkilöitä. Myös toimitusjohtajan ja henkilöstön välinen avoin ja välitön vuoropuhelu luo henkilöstölle samanlaista taustatukea ja turvaa työtehtävien hoitamiseen. Erittäin suuri merkitys on sillä, että yhtiön hallitus, operatiivinen johto ja työntekijät ovat kaikki samalla aaltopituudella ja näkevät samalla tavalla tärkeänä esimerkiksi asiakaskokemuksen merkityksen yhtiön menestymiselle.

Andersen ym. (2014, s. 76) mukaan yrityksen strategiasta, liiketoiminnasta ja operatiivisesta toiminnasta on oltava syvällinen tietämys, jotta myös riskejä voidaan tunnistaa. Haastattelun perusteella kävi ilmi, että kaikki yhtiön vastuutehtävissä toimivat tunnistivat hyvin kaikki asiakkaisiin eli vuokralaisiin liittyvät riskit ja niiden hallintakeinoista oli yhteisesti keskusteltu. Haastatelluilla oli myös selkeä näkemys ja ymmärrys siitä, miten asiakaskokemuksen johtamisen ja arjen työn eri toimenpitein näitä riskejä kyetään hallitsemaan.

5.1.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Mittaaminen on henkilöstön luomien asiakaskokemusten tuottavuuden tai laadun mittaamista (Löytänä & Korteso, 2011, s. 174). Tässä tutkimuksessa ei selvitetty asiakkaiden eli vuokralaisten mielipiteitä siitä, miten hyvin yhtiön panostaminen asiakaskokemukseen on heidän mielestään onnistunut. Yhtiö ei myöskään itse ole tehnyt asiakas-tyytyväisyyskyselyitä, eikä asiakkaiden mielipiteitä ole muullakaan tavalla systemaattisesti kartoitettu. Asiakkaat antavat yhtiölle palautetta vapaamuotoisesti eri kanavien kautta.

”Asiakkaiden tyytyväisyshän nyt näkyy siinä käyttöasteessa. Eli tilastoista voi lukea, että meillä on ollut tosi hyvä käyttöaste ihan vuosia, että se, kun se menee siinä 94 prosenttia, sen yli, niin se on jo silloin tosi hyvä”.

”Iso mittari, mikä mulla näyttäytyy, niin on tuo mitä asiakkaalla on meille maksettavaa, jääny rästejä, sen koen tietyllä tapaa asiakas-tyytyväisyysmittariks. Onhan se aika uskomatonta, jos meille 850-900 tuhatta vuojesa maksetaan vuokria ja sieltä jää alle tuhat euroo meille maksettavaa. Kyllähän se kertoo jollakin lailla siitä positiivisesta asiakaskokemuksesta”.

Johnston ja Kong (2011, s. 13-14) ovat esittäneet näkökulman, jonka mukaan asiakaskokemusta voidaan mitata myös johtamisen tarpeisiin perustuvilla mittareilla. Niitä voidaan käyttää keskeisinä työkaluina johtamisessa. Ne toimivat samalla asiakaskokemuksen johtamisen perussyynä ja suuntana.

Haastattelussa tuli useaan otteeseen esille se, että yhtiössä hyvää käyttöastetta ja alhaisia vuokrarästejä pidetään hyvän asiakaskokemuksen mittareina. Yhtiö toimii paikkakunnalla, missä väestönkehitys on ollut pitkään aleneva ja nuorempi väestö muuttaa yhä enenevässä määrin kasvukeskuksiin. Ympäristöministeriö (2017) on todennut kasvukeskusten ulkopuolisten vuokra-asuntojen kysynnän vähentyvän voimakkaasti ja tilanteen olevan monessa vuokrataloyhtiössä todella hankalan. Ratkaisuja tulee hakea asukas edellä, jotta hyvät asuinolot voitaisiin turvata myös kasvukeskusten ulkopuolella sijaitsevien alueiden asukkaille (Ympäristöministeriö, 2017).

Tässä valtakunnallisessa tilanteessa hyvä käyttöaste ja alhaiset vuokrat ovat sitäkin merkittävämmät saavutukset. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA:n (2019) julkaiseman tilaston mukaan Kannuksessa ARA -asuntojen käyttöaste 31.12.2018 oli 98 %, ollen siis selkeästi parempi kuin Keski-Pohjanmaalla (88,6 %) ja koko Suomessa (89,7 %) keskimäärin. ARA -asuntojen käyttöaste oli Kannuksessa parantunut 4 % vuodesta 2017 vuoteen 2018. Keski-Pohjanmaalla käyttöaste oli sitä vastoin laskenut 1 % ja koko Suomessa 0,3 %. Samaan aikaan kuitenkin Kannuksen väestö oli vähentynyt 0,3 % vuodesta 2017 vuoteen 2018. ARA-asunnoilla tarkoitetaan valtion tuella rakennettuja asuntoja, joita ARA:n tilaston mukaan oli 169 kappaletta Kannuksessa 31.12.2018, ja jotka kaikki omistaa Kannuksen Vuokra-asunnot Oy.

ARA -asuntoihin liittyy kiinteästi myös se, että ne on perustettu harjoittamaan sosiaalista vuokraustoimintaa. Tästä syystä yhtiön täytyy huomioida vuokraustoinnassaan ARA-asuntojen asukasvalintaan ja vuokranmääritykseen liittyvät rajoitukset, joihin kuuluu muun muassa se, että asukkaiksi tulee valita kiireellisimmässä asunnontarpeessa olevia pienituloisia hakijoita. Tämä näkökulma huomioiden vuokrasaatavien määrän vähäisyys on tärkeä mittari, joka yhtiössä nähdään arvoa tuottavan ja onnistuneen asiakaskokemuksen ilmentymänä.

Kuntaliiton (2013) mukaan riskienhallinnan tarkoituksena on muun muassa riskien ennaltaehkäisy ja hallinta, toiminnan kehittäminen sekä tulosten arviointi. Riskienhallinnan avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Riskienhallinta on päivittäiseen johtamiseen, ohjaamiseen ja työn toteuttamiseen sisältyvää, eikä sitä eroteta muusta tavoitteiden saavuttamiseen pyrkivästä toiminnasta (Kuntaliitto, 2013). Käyttöastetta, vuokrasaatavien määrää sekä järjestyshäiriöiden määrää voidaan näin ollen pitää myös onnistuneen riskienhallinnan mittarina ja niiden avulla voidaan arvioida myös riskienhallinnan vaikutuksia.

5.1.5 Jatkuva tarkastelu

”Ja sit se, että sinne koko ajan kuitenkin tulee uusia juttuja, mistä näkee, että ne sytyttää”.

Asiakaskokemustavoitteita täytyy kyetä uudistamaan ja määrittelemään uudelleen, jotta kyetään jatkuvasti tuottamaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja sitä kautta arvoa. Asiakaskokemuksen johtaminen ja uuden innovointi ovat jatkuvaa prosessia. Yrityksen on hyvä aika ajoin kysyä itseltään uudestaan mitä konkreettista hyötyä meistä asiakaillemme on (Löytänä & Korteso, 2011, s. 179).

Haastatteluissa tuli esiin, että yhtiössä on tapahtunut varsin mittavia muutoksia viime vuosina. Kannuksessa toimivan vapaa-aikakeskus KitinVaparin palveluliiketoiminnasta vastasi Kannuksen Vuokra-asunnot Oy vuoteen 2017 saakka, jolloin vapaa-aikakeskuksen liiketoiminta siirrettiin osaksi Kannuksen kaupungin vapaa-ajan palveluita. Muutos osoitti nopeasti sen, kuinka tärkeä merkitys on riittäväillä resursseilla ja niiden oikealla jakamisella. Muutoksen jälkeen yhtiössä pystyttiin täysillä keskittymään ydinliiketoimintaan, eli vuokra-asuntojen kunnossapitoon, saneeraukseen ja asiakkaiden laadukkaampaan palveluun. Tämä heijastui myös nopeasti myös edellisessä luvussa esiteltyihin mitareihin parantaen niitä selkeästi.

Tänä vuonna yhtiö on laajentanut toimintaansa ottamalla hoitaakseen paikalliseen senioriasumisyksikön isännöinnin ja vuokralaisiin liittyvän asiakaspalvelun. Yhtiö voi näin siirtää hyviksi ja toimiviksi havaitsemiaan toimintamalleja myös toisen Kannuksessa vuokraustoimintaa harjoittavan toimijan hyödynnettäväksi ja sitä kautta parantaa kannuslaisten senioriasumista tarvitsevien asiakkaiden asiakaskokemusta. Myös riskienhallintaan liittyviä toimintamalleja voidaan hyödyntää.

5.2 Toteuttaminen arjen työssä

Tässä kappaleessa tutkimustuloksia analysoidaan asiakaskokemuksen johtamisen operatiivisen toteuttamisen näkökulmasta yhdistäen tähän myös riskienhallinnan näkökulman.

Peppers ja Rogersin (2017, s. 3-7) asiakaskokemuksen johtamisen avulla yritys lisää ymmärrystään asiakkaistaan. Kun yritys ymmärtää asiakkaitaan paremmin, se pystyy myös tuottamaan heille enemmän arvoa (Peppers & Rogers, 2017, s. 3-7). Kuusela ja Rintamäki (2002, s. 19) kuvaavat asiakkaan kokeman arvon olevan tuotteen tai palvelun kokonaisvaltainen kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet. Onnistuminen arvoa tuottavan asiakaskokemuksen luomisessa edellyttää sen strategisuuden määrittelemistä ja tuomista osaksi yrityksen kaikkia toimintoja ja arjen työtä. Yrityksen strategiset periaatteet ja johtamisymäristö luovat arvoa tuottavan asiakaskokemuksen toteuttamiselle pohjan, jonka tukeamana arvoa tuottavaa asiakaskokemusta voidaan tuottaa jokapäiväisessä toiminnassa kaikissa kosketuspisteissä.

Peppers ja Rogers (2017, s. 79-80, 120-349) ovat kehittäneet asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakasarvon rakentamisen perustaksi nelivaiheisen IDIC-mallin. Käytän mallin neljää vaihetta teoreettisena viitekehyksenä, jonka avulla kuvaan yhtiössä toteutettuja arjen toimintamalleja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi ja asiakkaalle tuotettavan arvon luomiseksi. IDIC-mallin vaiheet ovat tunnistaminen, erottelu, vuorovaikutus ja räätälöinti. Tunnistamis- ja erotteluvaiheissa analysoidaan sitä, miten yhtiössä menetellään asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Vuorovaikutus ja räätälöintivaiheissa analysoidaan yhtiön toteuttamia ratkaisuja paremman ja arvoa tuottavan asiakaskokemuksen aikaansäämiseksi.

Analyysissä IDIC –mallin vaiheisiin on otettu mukaan myös riskienhallinnan näkökulma. Tunnistamis- ja erotteluvaiheissa voidaan asiakasymmärryksen lisäämisen avulla oppia samalla tunnistamaan ja luokittelemaan myös riskejä. Vuorovaikutus- ja räätälöintivaiheissa voidaan vastaavasti arvioida riskejä ja valita sopivia hallintakeinoja.

5.2.1 Asiakkaiden tunnistaminen

”Kyllähän mun täytyy ottaa huomioon esimerkiksi romanikulttuuri sillain, että ne hän ei voi muuttaa esimerkiksi kerrostaloon yläkertaan. Se on vaan se romanikulttuuri tietynlainen ja sitä pitää ymmärtää. Kaikkia kulttuureja pitää ymmärtää”.

”Mutta on se hyvä tietää kaikki taustat muutenkin, jos on ollut vaikka ero ja siellä on väkivaltainen mies tai nainen takana. Niin tiien sitten vähän, että minne sijoitan, ylä vai alakertaan, aina on parempi yläkerta kun on tällainen tapaus. Siinä on niin monta semmosta”.

”... että ei oo nyt mikään toimitusjohtaja, joka tenttaa tätä asukasta, vaan se on, niinku ihminen ihmiselle puhutaan”.

Tunnistamisen avulla asiakaskokemusta voidaan kehittää yksilöllisemmäksi. Asiakkaasta voidaan demografisten tietojen lisäksi kerätä myös käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyvää informaatiota. Luottamussuhteen rakentaminen asiakkaaseen jo tunnistamisvaiheessa on tärkeää (Peppers ja Rogers, 2017, s. 79, 120-136).

Haastatteluissa ilmeni selkeästi luottamuksellisen keskustelun ja avoimuuden merkitys jo asiakkaan tunnistamisvaiheessa. Asiakasta ei voi riittävän kokonaisvaltaisesti tunnistaa pelkän asuntohakemuksen perusteella ja siksi yhtiössä onkin toimintamallina pääsääntöisesti aina henkilökohtainen tapaaminen, ennen kuin asunto luvataan. Näin voidaan tarkemmin kartoittaa asiakkaan erityistarpeita ja -tilanteita. Näiden erityistarpeiden ja -tilanteiden kartoittaminen toimii myös riskien tarkempuna tunnistamismahdollisuutena. Kasvokkain tapahtuva ensikohtaaminen koettiin ratkaisevan tärkeäksi vaiheeksi molemminpuolisen luottamuksen rakentumisessa. Asiakkaan rehellinen ja avoin kertominen omasta lähtötilanteestaan sekä mahdollisista ongelmistaan ja vastavuoroisesti yhtiön antama selkeä ja suora vastine asiakkaalle luovat pohjaa molemminpuolisen arvostuksen ja luottamuksen syntymiselle. Esimerkiksi maksuhäiriöt eivät välttämättä estä asunnon saantia, mikäli asiakas kertoo niistä avoimesti jo ennen kuin yhtiö ennättää niitä tarkastaa mistään luottotietokannasta ja yhdessä keskustellen saadaan sovittua pelisäännöt, joita noudattamalla voidaan solmia ensin esimerkiksi muutaman kuukauden mittainen määräaikainen vuokrasopimus.

Haastattelussa tuli esiin se, että ensikohtaamisessa ja asiakkaan tunnistamisessa on erittäin tärkeää toteuttaa se niin, että tilanteesta jää asiakkaalle keskustelunomainen tunnelma ja hän huomaa, ettei hänen kertomiaan luottamuksellisia asioita kirjata mihinkään

tietojärjestelmiin ylös. Asiakkaan on saatava kokea, että hänestä ja hänen tilanteestaan ollaan aidosti kiinnostuneita ja että hänellä on nyt tilaisuus purkaa asioitaan luottamuksella jollekin. Kannuksen Vuokra-asunnot Oy on yhtiönä niin pieni, että tämä on mahdollista. Luottamuksella esiin tuotuja asioita ei tarvitse välttämättä kirjoittaa mihinkään ylös, vaan yhtiössä muistetaan niistä sen verran, mitä asiakkaan yksilöllisen palvelun ja riskienhallinnan näkökulmasta tarvitsee muistaa.

Asiakkaan tunnistamisvaiheessa eli kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa tärkeässä roolissa on myös mahdollisten riskien kartoittaminen. Asiakkaan taustoihin ja käyttäytymiseen liittyvää tietoa keräämällä voidaan arvioida myös niistä aiheutuvia riskejä. Toiset asukkaat aiheuttavat erilaisia riskejä kuin toiset. Esimerkiksi maksuhäiriöitä saattaa olla herkemmin opiskelijalla, kun taas esimerkiksi asunnon mahdollinen tuhoutuminen on todennäköisempää, mikäli vuokralaisella omistaa lemmikin. Nämä erilaiset riskit on helppo kartoittaa tässä vaiheessa ja ottaa ne puheeksi jo etukäteen. Samalla voidaan sopia tietyistä pelisäännöistä niiden hallitsemiseksi. Takuuvuokrakäytänteet voivat vaihdella sen mukaisesti, kuinka merkittävänä pidettäviä riskejä on jo asiakkaan tunnistamisvaiheessa ilmennyt. Samoin määräaikaisen vuokasopimuksen solmiminen on eräs usein käytetty riskinhallintakeino riskialttiissa tilanteessa. Haastattelussa kävi selkeästi ilmi kuitenkin se, että kun riskin aiheuttajat eli erilaiset ongelmat otetaan etukäteen suoraan ja avoimesti puheeksi, ne harvoin edes konkretisoituvat, koska asiakas tietää, että hänen toimintaansa tarkkaillaan yhtiön puolelta.

5.2.2 Asiakkaiden segmentointi

Yritys voi erotella ja segmentoida asiakkaitaan saadessaan heistä tarpeeksi tietoa. Erottelun avulla yritys kykenee palvelemaan asiakkaitaan yksilöllisemmin ja keskittämään resurssinsa oikein. Asiakkaan yksilölliset tarpeet eivät välttämättä koske vain itse palvelua vaan myös esimerkiksi eri vuorovaikutuskanavia (Peppers ja Rogers, 2017, s. 79-80, 187-202).

”Opiskelijat ei välttämättä oo niin vaativia, kun niillä on kolmen solun asuntoja, läheltä koulu ja läheltä kauppa, kun niillä ei oo autoja. Vanhukset ja seniorit keskustaan asumaan. Lapsiperheet päiväkodin ja koulun lähelle”.

”Joskus on ihan pakkokin Mesen kautta vaan Google kääntäjällä ottaa vastaan asukkaita”.

”Sähköpostilla, sitte meillä on sähköinen huoltokirja, voi sitä kautta olla, puhelimella ottavat yhteyttä, jotku sanoo kaupassa kun ne tulee vastaan”.

Yhtiö pyrkii palvelemaan asukkaita niin, että heidän elämäntilanteensa vaikutus tulee huomioiduksi mahdollisimman hyvin. Aina perheellinen asunnonhakija ei itse tule edes huomanneeksi, että hän voisi esimerkiksi pyytää asuntoa, joka sijaitsee lähellä koulua. Toisaalta sillä seikalla ei välttämättä aina ole oleellista merkitystäkään hänelle. Kyseisen tyyppiset tarpeet selvitetään jokaisen asunnonhakijan kanssa erikseen ja yhtiöllä on yleensä tarjolla sopivia vaihtoehtoja. Yhtiössä on tiedostettu hyvin se, että vuokralaisina on erilaisissa elämäntilanteissa olevia henkilöitä, kuten opiskelijoita, lapsiperheitä sekä senioreita. Ulkomaalaisen työvoiman osuus on Kannuksessakin koko ajan kasvamassa, joten myös ulkomaalaisia asunnonhakijoita on varsin usein. Tämän vuoksi esimerkiksi yhtiön asuntotarjonnassa löytyy soluasuntovaihtoehtoja opiskelijoille ja hissillisiä kerrostaloja keskustassa senioreille.

Yhtiössä on tiedostettu, että nämä erilaiset asiakasryhmät käyttävät esimerkiksi yhtiön kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen erilaisia kanavia. Tästä syystä mitään yhteydenottotapaa ei ole poissuljettu, vaan kaikki sallitaan. Jopa kaupan kassajonossa illalla esitetty palvelupyyntö toteutetaan mahdollisimman nopeasti.

Riskienhallinnan näkökulmasta tarkasteltuna asiakkaitten erotteluvaiheessa on mahdollista tunnistamisvaiheen tapaan toteuttaa etenkin riskien kartoittamista ja ennakoimista. Riskienhallinnan avulla voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan häiriöttömyyttä sekä jatkuvuutta. Riskinä voi olla esimerkiksi käyttöasteen tipahtaminen, mikäli yhtiöllä ei ole tarjota sopivia asuntoja tietyssä elämäntilanteessa oleville asunnonhakijoille. Tästä syystä on tärkeää ymmärtää erilaiset asiakassegmentit ja varmistaa, että tarjolla on riittävästi oikeantyyppistä asuntotarjontaa eri asiakassegmenteille. Yhtiö on esimerkiksi muuttanut neljän huoneen ja keittiön asuntoja eli neliöitä opiskelijoille

soveltuviksi soluasunnoiksi havaittuaan, että suurien asuntojen kysyntä hiipui ja vastavasti yksiköiden ja opiskelijoiden yhteisasumismuotojen kysyntä lisääntyi.

Riskienhallinta liittyy myös erilaisiin vuorovaikutuskanaviin, joita asiakas käyttää. Kun asukkaalle annetaan mahdollisuus esittää asiansa missä tahansa tilanteessa ja se otetaan todesta, vähentyy riskin toteutumisen ja sen aiheuttamien vahinkojen mahdollisuus selkeästi. Voidaan ajatella, että mikäli asukas joutuisi esimerkiksi ilmoittamaan viallisesta ulkovalaisimesta ainoastaan sähköisen huoltokirjan kautta, hän ei välttämättä osaisi sitä tehdä ja päättäisi jättää ilmoituksen kokonaan tekemättä. Viallinen lamppu saattaisi aiheuttaa siinä tapauksessa jotain suurempaakin vahinkoa kiinteistölle tai jopa asukkaan turvallisuudelle. Kun asukas voi kertoa asiasta tavattuaan yhtiön henkilökuntaa vaikkapa kaupan kassalla, tulee asia hoidetuksi ja riski sekä mahdolliset vahingot jäävät toteutumatta. Myös asukas kokee asioinnin helpoksi ja kynnyksensä ilmoittaa jatkossakin mahdollisista vioista madaltuu.

5.2.3 Vuorovaikutus

”Suorapuheisuus on kaiken a ja o. Jos rupeat kierteleen ja kaarteleen ja mielisteleen ja valehteleen, niin siitä ei tuu yhtään mitään”.

”Ja sehän ei oo mulle ollenkaan epämiellyttävää se keskustelu, vaikka keskustelen jonkun entisen huumetyypin kanssa”.

”Huomaan sen, että ne käyttäytyy silloin hirveän paljon paremmin ja rehellisemmin, että sä vaan puhut niille kuten ns. joku tuttu puhuu, että sä et oo mikään virkamies”.

Peppers ja Rogers (2017, s. 79-80, 217-232) toteavat, että asiakkaan tunnistamisen ja erottelun tuloksena mahdollistuva asiakkaiden yksilöllinen kohtelu konkretisoituu vuorovaikutustilanteessa asiakkaan kanssa. Vuorovaikutuksesta hyötyvät sekä yritys että asiakas. Yritys oppii entistä enemmän asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan. Asiakas taas oppii hyödyntämään entistä tehokkaammin yrityksen tarjoamia palveluja.

Haastattelujen perusteella vuorovaikutus nähtiin selvästi merkittävämpänä työkaluna yhtiön ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Vuorovaikutuksen kautta rakennetaan luottamusta siihen, että yhtiö haluaa toimia joka tilanteessa toimia asiakkaan parhaaksi. Myös vaikeiden asioiden esille ottaminen ja niistä keskusteleminen avoimesti, tasa-arvoisesti ja asiakasta kunnioittavasti ovat hedelmällisen vuorovaikutuksen tärkeintä antia. Pääasiana koetaan olevan asiakkaan tilanteen ymmärtäminen ja parhaimpien ratkaisujen etsiminen yhdessä.

”Se on 90 % varmaa siitä, miten saadaan tämä toiminta, tämä koko systeemi on se, että asukkaat luottaa meihin ja me luotetaan niihin. Ja pidetään niistä huolta”.

Maister kumppaneineen (2012, s. 42) on todennut, että luottamus ei synny pakotettuna, vaan se on ansaittava. Se kasvaa vähitellen vuorovaikutuksen ja lupauksen pitämisen kautta. Toiminnan on oltava sellaista, että saavutettu luottamus voidaan ylläpitää, eli on oltava joka kerta saavutetun luottamuksen arvoinen. Toiselle osapuolelle on annettava riittävät perusteet, jotta hän voi tehdä päätöksen luottaa. Jotta voi saada luottamusta on siis ensin annettava jotain.

”Meillä myös tiedotetaan ja pidetään ne asukkaat hyvin tietoisena kaikesta, koska sekin on sitä, että me huolehditaan niistä ja ne tuntee, että niistä huolehditaan ja sekin luo sitä luottamusta ja vähentää riskejä sitä kautta”.

”Meillä on se huoltoauto, missä on Vuokra-asuntojen tarrat ja kulukee tuolla, niin se tavallaan luo semmosta turvaa asukkaille, mutta myös taas sitten toisin päin, että asukkaat ei pysty siellä ruveta ihan miten sattuu säätään, koska ne näkee, että siellä käydään aktiivisesti”.

Tuloksista voidaan selkeästi nähdä myös se, että vuorovaikutuksella on merkittävä rooli riskienhallinnassa. Vuorovaikutuksen ja dialogin avulla voitiin riskejä arvioida ja ottaa puheeksi niiden sopivia hallintakeinoja yhdessä asukkaan kanssa. Kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa annettujen lupauksen pettäminen ja tehtyjen sopimusten noudattamatta jättämisen kynnyksessä nousee asiakkaalla erittäin korkeaksi. Yhtiön toimintamallina on kohdella tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti myös haastavalta tuntuvia asiakkaita ja luottaa

heihinkin lähtökohtaisesti ensin, mikäli hekin osoittavat luottamusta yhtiöön ja kertovat avoimesti ongelmistaan.

Vuorovaikutuksen ja henkilökohtaisen kohtaamisen avulla hoidetaan myös vuokrasaata-
vien perintää, mikäli vuokralaskua ei ole maksettu vielä parin perintäkirjeenkään jälkeen.
Tämä toimintamalli on tuottanut hyviä tuloksia, eikä haastehakemuksia käräjäoikeuteen
ole tarvinnut juurikaan viime vuosina lähettää. Vuokrasaatavien perintää hoidetaan
myös erittäin nopeasti ja ongelmaan tartutaan heti. Näin tilanne ei pääse kovin pitkälle,
jolloin sen hoitaminen vaikeutuisi entisestään. Yhtiöllä on asuntojen määrään ja liike-
vaihtoon nähden erittäin vähäiset vuokrasaatavat.

5.2.4 Palvelujen räätälöinti

*”Joku henkilö on semmonen, et sille ei laiteta mitään ylimäärästä ku ei se kerran
hoija omia velvoitteitaan”.*

*”et se asukas haluaa et sieltä tapetit otetaan seinästä pois ja maalataan niin mää
sitten esitin, että eikö me tehä samalla koko pintaremontti sille, kaapit ja lattiama-
tot ne kaikki vaihettiin”.*

*”hän kertoi, että hänellä on luottotietohäiriöitä, sitten katoin ne häiriöt koneelta
ja kerroin siitä, että nyt on semmonen tilanne, että sä et pysty saamaan, kun se
haki neliötä, että meillä on neliöt niin kalliita, etten pysty niin kallista asuntoa an-
tamaan, että käviskö tämmönen kolmio”.*

”ottamalla asukas huomioon välinpitämättömyys vähenee”

IDIC-mallin viimeisessä vaiheessa, eli räätälöinnissä yrityksen toimintaa muovataan asia-
kaskohtaisesti. Räätälöinnin tarkoituksena on asiakkaalle sopivan palvelun tarjoaminen
ja asiakaskokemuksen parantaminen sitä kautta. Alati muuttuvassa ja kehittyvässä asia-
kassuhteessa yrityksen on kyettävä mukautumaan asiakkaiden käyttäytymiseen ymmär-
tääkseen ja täyttääkseen heidän tarpeensa entistä paremmin ja laajemmin (Peppers &
Rogers, 2017, s. 79-80, 335-336, 349).

Tutkimusten tuloksia analysoitaessa IDIC-mallin kautta tulee riskienhallinnan näkökulma vahvasti esille räätälöintivaiheessa. Yhtiössä palvelujen räätälöinnillä vaikutti olevan suora yhteys riskien hallintaan. Yhtiössä nähdään, että asukkaan välinpitämättömyys vähenee, kun hänen elämäntilannettaan ja yksilöllisiä tarpeitaan huomioidaan ja toiveitaan toteutetaan mahdollisuuksien mukaan. On luonnollista, että tämän seurauksena myös asukkaan aiheuttamat mahdolliset ongelmatilanteet eli riskit vähenevät.

Asiakkaan huomioiminen ja palvelujen räätälöinti hänelle sopivaksi on keskeinen tekijä riskien ennaltaehkäisemisen kannalta. Riskiä ei voida kokonaan välttää, mutta sitä voidaan pienentää. Toisinaan riski halutaan aluksi pitää ja sitä lähdetään pienentämään luottamuksellisen asiakassuhteen rakentamisen kautta. Esimerkiksi luottotietohäiriöisen elämäntilannetta ymmärrettiin ja hänelle vuokrattiin hinnaltaan sopivampi asunto luottaen hänen hoitavan vuokranmaksunsa. Tilanteessa otettiin tietoinen riski, jota ilman asiakassuhteen todellinen luottamus ei tule punnituksi (Maister ym. 2012). Luottamuksen kehä syntyy, kun asiakas huomaa, että riskeistä huolimatta hänen palvelutarpeeseensa vastataan. Vastapalveluksena tästä asiakas pyrkii hoitamaan omat velvoitteensa yhtiötä kohtaan mahdollisimman hyvin, eli riskit pienenevät tai jäävät kokonaan toteutumatta. Yhtiön osoittama luottamus tulee tällä tavalla riskinoton kautta punnituksi ja luottamuksellinen asiakassuhde syvenee entisestään.

Räätälöinnin avulla voitiin vaikuttaa asiakkaaseen toisaalta ikään kuin kiristäen. Jokin tietty työ, vaikkapa keittiön kaapinoven korjaaminen, luvataan hoitaa vasta kun asukas on hoitanut vuokrarästinsä kuntoon tai lupaa olla laulamatta suureen ääneen karaokea myöhään yöllä. Toisaalta asiansa hyvin hoitavaa asukasta voitiin ilahduttaa tekemällä hänelle laajempi remontti, kuin mitä hän oli osannut pyytääkään. Tämä tietysti toteutetaan myös siksi, että se kyseisellä hetkellä sopii myös yhtiön työtilanteeseen hyvin. Esimerkiksi tällä tavalla asukkaalle voidaan luoda arvoa tuottava ja hänen odotuksensa ylittävä asiakaskokemus. Saman aikaisesti kysymyksessä on kuitenkin yhtiön näkökulmasta riskejä, kuten vaikkapa asunnon tuhoamista, ennalta ehkäisevä toimenpide, sillä sen

kautta asukkaan ja yrityksen välistä arvostuksen ja huolenpidon ilmapiiriä ylläpidetään ja vahvistetaan.

Tuulaniemi (2011, s. 74-75) kuvaa arvopyramidissa asiakkaan huomioimisen ja palvelujen räätälöimisen vaikutuksia alkaen itse toiminnasta ja huipentuen sen henkilökohtaiseen merkitykseen asiakkaalle. Räätälöinnin avulla palvelusta luodaan asiakkaalle henkilökohtaisesti tärkeä ja jopa hänen identiteettiään vahvistava tapahtuma. Onnistuakseen tämä vaatii ymmärrystä asiakkaan tunteista.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätavoitteena oli ymmärryksen luominen asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkityksestä asiakkaista aiheutuvien riskien hallinnassa. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeorganisaation asiakaskokemuksen rakentamisen ja riskienhallinnan periaatteita ja toimintamalleja sekä niiden keskinäistä yhteyttä. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi yhdistää asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvään aikaisempaan tutkimustietoon riskienhallinnan näkökulman mukainen tarkastelu. Tavoitteeseen päästiin analysoimalla tutkimustulokset teorialähtöisesti kytkien ne asiakaskokemuksen johtamisen teoreettisiin malleihin.

Asiakaskokemuksen johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on luoda johtamisympäristö ja toimintamallit, joilla voidaan tuottaa asiakkaille heidän tunteisiinsa vetoavaa ja odotuksensa ylittävää asiakaskokemusta. Asiakkaan tunteita ei voida hallita, mutta asiakkaan kohtelua voidaan. Asiakkaan sama kohtelu vaikuttavat hänessä herääviin tunteisiin, joka edelleen vaikuttaa siihen mitä hän kokee ja miten hän asennoituu. Tästä on seurauksena asiakkaan tietynlainen käyttäytyminen. Tähän käyttäytymiseen halutaan vaikuttaa asiakaskokemuksen johtamisen avulla (Benny ja Carbone, 2007). Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttamisella on yhteys myös riskienhallintaan, sillä asiakkaan käyttäytyminen vaikuttaa siihen, miten hyvin hän hoitaa omat velvoitteensa yhtiötä kohtaan.

Kaikkeen yritystoimintaan liittyvän riskejä, jotka toteutuessaan aiheuttavat taloudellisia menetyksiä. Siksi on erittäin tärkeää pystyä tunnistamaan ja ennakoimaan kyseiset riskit sekä varautumaan niihin. Riskienhallinta on kaikkea sitä toimintaa, mitä yrityksessä tehdään, jotta riskejä kyettäisiin tunnistamaan ja vähentämään niistä aiheutuvaa vahinkoa. Tehokas riskienhallinta on suunnittelua, tilannearvioiden tekemistä sekä muita käytännön tekoja. Hellman ja Värilä (2009, s. 133-134, 137). Tässä tutkimuksessa riskienhallintaa keskityttiin analysoimaan asuinhuoneiston vuokraustoimintaan liittyvien asiakasriskien näkökulmasta. Kyseisiä riskejä ovat muun muassa käyttöasteeseen, asunnon tuhoutumiseen sekä maksu- tai järjestyshäiriöihin liittyvät ongelmat.

6.1 Riskit haltuun asiakaskokemusta johtamalla - toimintamallit

Tutkimustavoitteena oli siis luoda ymmärrystä asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkityksestä asiakkaista aiheutuvien riskien hallinnassa. Tutkimuksen tuloksista on koottu yhteen asiakkaan kohtelun neljä keskeistä toimintamallia, joita toteuttamalla kohdeorganisaatio luo arvoa tuottavaa asiakaskokemusta ja hallitsee näin tehokkaasti myös toimintansa riskejä. Nämä toimintamallit ovat houkuttelevat asunnot, kasvokkain kohtaaminen, ketterä palvelu sekä varhainen puuttuminen.

Toimintamallit luovat kohdeorganisaation ja asiakkaan välille arvostuksen, luottamuksen, avoimuuden ja välittämisen ilmapiiriä. Tällaisessa ilmapiirissä myös erilaiset asiakkaista päin tulevat haasteet, eli yhtiön riskit, voidaan avoimesti kartoittaa, ottaa puheeksi ja puuttua niihin, mutta ennen kaikkea ne on mahdollista kokonaan välttää. Riskejä voidaan siis tällä tavalla hallita ja tämän seurauksena asuntojen käyttöastetta saadaan parannettua, vuokratien määrää pienennettyä sekä järjestys- ym. häiriöiden ilmaantumista vähennettyä. Vuorovaikutuksella ja kasvokkain tapahtuvalla kohtaamisella on tässä aivan keskeinen merkitys. Johdannossa esitetyt asuntosijoittaja Heikki Pajusen argumentit keskinäisen arvostuksen ilmapiirin vaikutuksesta riskien välttämiseen, on siis tässä tutkimuksessa voitu vahvistaa.

Kohdeorganisaatiossa on toimintamallien ansiosta päässyt hyviin tuloksiin myös riskienhallinnan näkökulmasta katsottuna. Asuntojen käyttöaste on pysynyt hyvänä, vaikka paikkakunnan asukasluku on jatkuvasti vähenevä. Myös vuokratien määrä on erittäin pieni suhteessa liikevaihtoon. Järjestys- ja muiden häiriöiden määrä on selkeästi laskenut. Erilaista kulttuuritaustoista tulevien asukkaiden integroimisessa osaksi asumisyhteisöjä on onnistuttu suuremmitta ongelmitta.

6.1.1 Houkuttelevat asunnot

Kohdeorganisaatiossa nähdään arvoa tuottavan ja merkityksellisen asiakaskokemuksen luomisen perustuvan ennen kaikkea yhtiön ydinliiketoimintaan, eli hyväkuntoisiin ja

houkutteleviin asuntoihin. Asuntoja pidetään hyvässä kunnossa, jotta ne pysyvät viihtyisinä ja niihin saadaan helpommin uusia asukkaita entisten muuttaessa pois. Asuntoja ei remontoida asukkaiden vaatimuksesta mielivaltaisessa järjestyksessä, vaan kohdeorganisaatiolla on selkeä saneeraussuunnitelma ja -aikataulu, jota noudatetaan. Pienemmät pintaremontit tehdään tarpeen vaatiessa. Suunnitelmallisuuden ja tarveharkinnan avulla asuntojen saneeraukset toteutuvat asukkaisiin nähden tasapuolisesti ja mahdollisimman häiriöttömästi.

Huolehtimalla asuntojen kunnossapidosta kohdeorganisaatio osoittaa asukkaalle haluavansa tarjota tälle hyvän asunnon ja arvostavansa näin sekä asukasta että omaisuuttaan. Vastavuoroisesti asukkaan arvostus asuntoa ja sen omistajaa kohtaan kasvaa. Tämä taas kasvattaa asukkaan halua hoitaa omat velvoitteensa ja pienentää esimerkiksi asunnon tuhoamisen tai maksuhäiriöiden riskiä. Hyväkuntoisiin asuntoihin saadaan myös helpommin uusia vuokralaisia, jolloin kohdeorganisaation asuntojen käyttöasteeseen kohdistuva riski pienenee.

6.1.2 Kasvokkain kohtaaminen

Asiakasta ei voida riittävän kokonaisvaltaisesti tunnistaa asuntohakemuksen perusteella ja siksi kohdeorganisaatiossa toimintamallina on pääsääntöisesti aina henkilökohtainen tapaaminen, ennen kuin asunto luvataan. Henkilökohtainen tapaaminen ja vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa myös vuokrasuhteen aikana tapahtuvassa yhteydenpidossa. Kasvokkain tapahtuva kohtaaminen on avain molemminpuolisen luottamuksen syntymiseen, mikäli myös vaikeistakin asioista voidaan keskustella avoimesti ja suorapuheisesti. Asiakkaan kertoessa rehellisesti omasta elämäntilanteestaan sekä mahdollisista ongelmistaan ja vastavuoroisesti kohdeorganisaation antama selkeä ja suora vastine asiakkaalle luovat pohjaa molemminpuolisen arvostuksen ja luottamuksen syntymiselle.

Kasvokkain kohtaamalla voidaan helposti samalla kartoittaa asiakkaan erityistarpeita ja -tilanteita sekä tunnistaa ja arvioida mahdollisia riskejä. Kohdeorganisaatiossa on harjaannuttu vuorovaikutustilanteessa huomaamaan asiakkaan käytöksestä, mikäli tämä ei

ole täysin rehellinen. Tällaisen asiakkaan kohdalla kohdeorganisaation riskinottohalukkuus on matala. Sitä vastoin riskinottohalukkuus voi olla korkea asiakkaan kohdalla, joka oma-aloitteisesti kertoo vaikkapa talousongelmistaan. Asunto voidaan vuokrata määräaikaisella vuokrasopimuksella, eli otetaan riski ja kokeillaan voiko asiakkaaseen luottaa. Vuorovaikutustilanteessa voidaan siis asiakkaan käyttäytymisen perusteella tehdä myös riskienhallintaan liittyviä johtopäätöksiä ja ratkaisuja.

Riskienhallintaan liittyy myös kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen kautta tapahtuva asiakkaan syvempi sitoutuminen pitää kiinni sovituista asioista. Asiakkaan kynnyksellä jättää huolehtimatta omista velvoitteistaan nousee, kun on tavattu, keskusteltu ja sovittu asioista kasvotusten, eli opittu tuntemaan toinen osapuoli henkilökohtaisesti. Kohdeorganisaatiossa taas kynnyksellä ottaa asiakkaaseen tarpeen vaatiessa yhteyttä, madaltuu samasta syystä.

6.1.3 Ketterä palvelu

Kohdeorganisaation toimintamallina on asiakkaiden nopea ja joustava palvelu. Palvelu ei ole sidottu toimiston aukioloaikoihin, vaan asiakkaiden yhteydenottoja otetaan vastaan monissa eri palvelukanavissa kaikkina vuorokaudenaikoina ja viikoppäivinä. Asuntojen näytöt ja muut tapaamiset järjestetään asiakkaalle sopivaan aikaan. Palvelu on myös kaikille tasapuolista ja kunnioittavaa. Erilaisten kulttuurien tarpeita ja toimintatapoja huomioidaan.

Kohdeorganisaatiossa on myös delegoitu työntekijälle itsenäinen valta toteuttaa normaalia asiakaspalvelua, esimerkiksi erilaisia huoltotoimenpiteitä ja remontteja parhaaksi katsomallaan tavalla ilman ylempää tulevaa tarkkaa ohjausta ja valvontaa. Tällä vahvistetaan osaltaan kohdeorganisaation me -henkeä ja sitoutetaan työntekijää toimimaan sekä asiakkaan että kohdeorganisaation parhaaksi.

Riskienhallinnan näkökulmasta ketterän palvelun avulla hallitaan erilaisia kiinteistöihin ja niiden kunnossa pysymiseen liittyviä riskejä, mutta toimintamallilla on vaikutusta myös

asiakasriskien hallintaan. Nopea ja joustava palvelu sekä tasavertainen kohtelu luo asiakkaalle sekä turvallisuutta että tunnetta siitä, että hänestä välitetään ja hänen tarpeensa huomioidaan. Metsä vastaa niin kuin sinne huudetaan, eli kun asiakasta palvelaan ja kohdellaan hyvin, myös hän kohtelee hyvin asuntoaan ja huolehtii velvoitteistaan. Ketterän palvelun toimintamallilla voidaan vaikuttaa myös maineriskeihin, sillä valitettavasti huonosta palvelusta kerrotaan eteenpäin herkemmin kuin hyvästä palvelusta.

6.1.4 Varhainen puuttuminen

Varhaisen puuttumisen -mallissa mahdollisia riskejä ja ongelmatilanteita arvioidaan jo ennen niiden realisoitumista ja asiakkaan tilanteeseen pyritään löytämään ratkaisu, jossa riskin toteutuminen voidaan minimoida. Jos taas ongelmatilanne on jo ilmaantunut ja riski toteutumassa, puututaan tilanteeseen rohkeasti mahdollisimman pian, jotta ongelma ei kärjistyisi. Tässäkin myös henkilökohtaisella kohtaamisella ja vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys. Sähköpostitse tai puhelimitse tapahtuvat yhteydenotot eivät useinkaan ole riittäviä, vaan tarvitaan mieluummin kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, jotta päästään hyviin tuloksiin.

Voidaan olettaa myös asiakkaan pelkästään hyötyvän, kun esimerkiksi vuokratilanteisiin puututaan nopeasti ja mahdolliset maksuhäiriöt jäävät kokonaan tai osittain tämän ansiosta toteutumatta. Asiakas ei välttämättä aluksi koe miellyttävänä asioihinsa puuttumista ja reaktiot voivat toisinaan olla varsin voimakkaita. Yleensä kuitenkin rehellisen ja suorapuheisen keskustelun avulla tilanne rauhoittuu nopeasti ja asiakas onkin jokin ajan kuluttua kiitollinen siitä, että tilanteen selvittämiseen ja hoitamiseen tartuttiin nopeasti.

Kuviossa 4, sivulla 28, kuvattiin Tuulaniemen asiakasarvon syntymisen arvopyramidi, jota voidaan soveltaa myös varhaisen puuttumisen malliin. Pyramidin kerrokset: *toteutuksen mahdollistaminen, prosessissa auttaminen, asian helpottaminen, vaihtoehtojen kohdentaminen sekä tunteiden tukeminen ja ymmärtäminen* kuvaavat vaiheita, joissa asiakkaan ongelmia, eli kohdeorganisaation kannalta katsoen riskejä arvioidaan, otetaan puheeksi, ja pyritään löytämään niihin sopivia ratkaisuja ottaen huomioon myös tilanteen

inhimillisen puolen ja asiakkaan reaktiot. Pyramidin ylin kerros, *tee minusta parempi ihminen*, kuvaa asiakkaan kokemaa hyötyä ongelmiinsa puuttumisesta ja niihin ratkaisujen löytämisestä.

6.2 Riskienhallinnan elementit asiakaskokemuksen johtamisteorioissa

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli yhdistää asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvään aikaisempaan tutkimustietoon riskienhallinnan näkökulman mukainen tarkastelu. Asiakaskokemuksen johtamisen ja riskienhallinnan yhteys vaikuttaa olevan tutkimusnäkökulmana varsin tuore. Tutkimustuloksia analysoitaessa voitiin yhdistää riskienhallinnan tarkastelu ja huomiointi luontevaksi osaksi asiakaskokemuksen johtamisen teoreettisia malleja. Aikaisempaa tutkimustietoa asiakaskokemuksen johtamisesta pystyttiin näin tarkastelemaan uudessa valossa.

Tutkimustulokset analysoitiin kytkemällä ne Löytänä ja Korhosen (2011) aikaisempien vastaavien mallien pohjalta kehittämään asiakaskokemuksen johtamisen porrasmalliin, sekä Peppers ja Rogersin (2017, s. 79-80, 120-349) kehittämään asiakasarvon rakentamisen IDIC -malliin. Näihin molempiin malleihin voitiin luontevasti liittää myös riskienhallinnan tarkastelunäkökulma, vaikka sitä ei alkuperäisissä malleissa ole huomioitu. IDIC-mallin vaiheet ovat tunnistaminen, erottelu, vuorovaikutus ja räätälöinti. Kahden ensimmäisen vaiheen aikana yritys kokoaa tietoa asiakkaista oppiakseen heistä enemmän ja lisätäkseen näin asiakasymmärrystään. Jälkimmäisten vaiheiden aikana yritys kartoittaa ja toteuttaa ratkaisuja, joiden avulla se voi tuottaa parempia, asiakkaan arvoa lisääviä asiakaskokemuksia (Peppers ja Rogers, 2017, s. 79-80). Jokaisessa vaiheessa voidaan tarkastella, arvioida ja hallita myös asiakasriskejä ja liittää riskienhallinta näin luontevaksi osaksi asiakaskokemuksen johtamista.

Tulokset olisi ollut mahdollista analysoida myös teoriakatsauksessa esitellyn arvonyhteisluonnin DART -mallin elementtien kautta. Prahalad ja Ramaswamyn (2004) luomassa DART -mallissa korostetaan asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen ja yhteisten prosessien merkityksellisyyttä tuotantoon keskittymisen sijasta. Asiakaskokemuksen

johtamiseen liittyvissä teoreettisissa malleissa, kuten IDIC- ja DART-malleissa nousee keskeisenä teemana esiin vuorovaikutus. Mallien mukaan vuorovaikutuksen ja dialogin avulla asiakasta kyetään ymmärtämään empaattisesti ja tunnistamaan hänen emotionaaliset, sosiaaliset ja kulttuuriset kontekstinsa. Dialogilla on tärkeä rooli myös ongelmanratkaisussa, sillä sen avulla voidaan proaktiivisesti tunnistaa ja korjata ongelmia. Näin ollen vuorovaikutustilanne tarjoaa otolliset olosuhteet asiakasriskien kartoittamiseen, arvioimiseen ja hallintakeinojen pohdintaan yhdessä asiakkaan kanssa. Samoin esimerkiksi asiakaskokemuksen johtamisen strategisia periaatteita ja tavoitteita pohdittaessa voidaan samalla kartoittaa riskejä, niiden vaikutusta ja hallintaa.

Tutkimuksen antina voidaan siis nähdä myös erilaisen näkökulman tuominen perinteiseen asiakaskokemuksen ja sen johtamisen tutkimukseen. Asiakaskokemusta ja sen johtamista on tässä tutkimuksessa tarkasteltu riskienhallinnan näkökulmasta. Tämä osoitautui toimivaksi tarkastelukulmaksi. Voidaankin todeta, että asiakaskokemuksen ja sen johtamisen sekä arvon luonnin erilaiset prosessit ja toimintamallit luovat oivallisen olosuhteen myös erilaisten asiakkaasta aiheutuvien riskien tunnistamiseen, luokitteluun, arviointiin ja hallintaan.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohditaan usein tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta, vaikka kyseiset käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Realibiteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, s. 226-227). Validiteetissa eli pätevydessä puolestaan on kysymys siitä, voidaanko tutkimusta pitää pätevänä, onko se tehty perusteellisesti ja ovatko tulokset ja johtopäätökset oikeita (Saaranen ja Puusniekka 2012, s. 25).

Tutkimuksen realibiteettia eli luotettavuutta voidaan parantaa tuomalla tarkasti esiin tutkimuksen toteutus ja sen eri vaiheet. Tutkimuksen toteutusta esiteltäessä kannattaa keskittyä aineiston keräämiseen ja tulkinnan avaamiseen, eli siihen miten aineisto on hankittu ja miten tuloksiin on päädytty (Hirsjärvi ym. 2007, s. 227-228). Tässä tutkimuksessa

luotettavuutta pyrittiin parantamaan kuvailemalla selkeästi tutkimuksen aineistonkeruuprosessia ja aineiston analysointitapaa. Erityisesti tutkimuksen luotettavuutta parannettiin käyttämällä triangulaatiota varsinaisen tutkimusaineiston eli teema-haastattelujen tukena. Teema-haastatteluissa esille nousseisiin seikkoihin haettiin vahvistusta havainnoista ja erilaisista dokumenteista.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti eli pätevyys saa usein reliabiliteettia enemmän huomiota osakseen. Pätevyyden arviointi voidaan laadullisessa tutkimuksessa ymmärtää paremminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa pohditaan kuinka hyvin tutkijan näkemys vastaa tutkittavan näkemystä ja miten hyvin tutkija pystyy luomaan nämä näkemykset ymmärrettäväksi myös muille. On huomattava, että tutkimuksella voidaan aina vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa, eikä tutkimus voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärtämystä asioista (Saaranen & Puusniekka 2012, s. 25). Tutkimuksen validiteettia pyrittiin parantamaan panostamalla haastattelu-teemoihin, jotka luotiin teoriasta tehtyjen havaintojen pohjalta. Ennen varsinaista aineistonkeruuta laadukkuutta voidaan tavoitella myös siten, että mietitään ennalta, miten esiin nousevia teemoja voidaan haastatteluissa syventää, ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 184).

6.4 Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kaikissa asuinhuoneiston vuokraustoimintaa harjoittavissa yhtiöissä. Vaikka tutkittava case-yritys on varsin pieni ja henkilökuntaa vähän, voidaan mielestäni kyseisiä toimintamalleja hyödyntää isommissakin yhtiöissä. Panostaminen arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriin luomiseen etenkin henkilökohtaisen ja avoimen vuorovaikutuksen ja kasvokkain tapahtuvaan kohtaamisen avulla maksaa itsensä takaisin pienentyneinä riskeinä, kuten vähäisinä vuokrasaattavina tai järjestyshäiriöinä.

Tutkimus antaa kohdeorganisaatiolle teoreettista perustaa toimintamallien tueksi ja niiden kehittämiseksi. Kehittämissuhteiksi esitetään seuraaviin seikkoihin panostamista:

1. asiakaskokemuksen johtamisen korostaminen yhtiön strategisena valintana,
2. tietoisuuden lisääminen asiakaskokemuksen johtamisen toimintamalleista esimerkiksi markkinoinnin keinoin,
3. säännöllinen asiakaskokemuksen mittaaminen esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn avulla, sekä
4. riskienhallinnan systemaattinen suunnittelu ja dokumentointi.

Tätä tutkimus oli case-tutkimus, joten tutkimusaineisto on varsin suppea. Tutkimuksessa on kuitenkin mielestäni nostettu esille mielenkiintoinen kytkös asiakaskokemuksen, sen johtamisen ja riskienhallinnan välillä. Tätä kytköstä on aikaisemmin tutkittu erittäin vähän ja siksi kyseinen aihepiiri mahdollistaa monia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen keinoin aihetta on mahdollista tutkia laajemmassa kontekstissa esimerkiksi useamman vuokraustoimintaa harjoittavan yhtiön osalta. Aihetta on mahdollista tutkia myös muilla kuin vuokraustoimintaa harjoittavilla toimialoilla, joilla on pitkäaikaisia asiakassuhteita. Myös asiakasnäkökulman ottaminen tutkimusaiheeksi on mahdollista. Erityisen mielenkiinnon kohteena olisikin tietää asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä asiakaskokemuksen vaikutuksesta heidän omien velvoitteidensa hoitamiseen.

Lähteet

- Andersen, T. J., Garvey, M., & Roggi, O. (2014). *Managing Risk and Opportunity: The governance of strategic risk-taking*. Oxford University Press.
- Anthony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12(2), 234-248. <https://doi.org/10.1108/14637150610657558>
- Anttiroiko, A.-V., Haveri, A., Karhu, V., Rynänen, A., & Siitonen, P. (2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere University Press.
- Asumisen rahoittamis- ja kehittämiskeskus ARA. (2019, 1. elokuuta). Asuntomarkkinakatsaus 1/2019. Noudettu 2020-02-03 osoitteesta https://www.ara.fi/fi-FI/Tietopankki/Tilastot_ja_selvitykset/Asuntomarkkinat/Katsaukset_2019/
- Asumisen rahoittamis- ja kehittämiskeskus ARA. (2020, 15. tammikuuta). ARA-asuntokanta. Noudettu 2020-02-03 osoitteesta <https://www.ara.fi/fi-FI/ARAasuntokanta>
- Bernhoff, J. (2011). Competitive Strategy In The Age Of The Customer. *Forrester Research*. Noudettu 2020-02-02 osoitteesta https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf
- Berry, L. L., & Carbone, L. P., (2007). Build loyalty through experience management. *Quality progress*, 40(9), 26-32.
- Brewster, C. & Railsback, J. 2003. Building trusting relationships for school improvements: implications for principals and teachers. North-West Regional Educational Laboratory. Noudettu 2020-02-09 osoitteesta <https://eric.ed.gov/?id=ED481987>
- Enberg, M. (2002) *Kuntien riskienhallinta*. Suomen kuntaliitto.

- Engblom, J. (2003). *Liikeriskit: Luonne, lajit ja riskikentän mallintaminen*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Eskola, J. (2001). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-Kustannus.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino
- Garg, R., Chhikara, R., Panda, T. K. & Kataria, A. (2018). *Driving Customer Appeal Through the Use of Emotional Branding*. IGI Global.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*. 25(5), 395-410.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41 (2), 133-150.
<https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Harrington, S. E., & Niehaus, G. R. (2003). *Risk management and Insurance*. McGraw-Hill.
- Harvard Business Review (2016). Lessons from the Leading Edge of Customer Experience management. *A report by Harvard Business Review analytic services*. Noudettu 2020-02-02 osoitteesta <https://hbr.org/sponsored/2016/04/lessons-from-the-leading-edge-of-customer-experience-management>.
- Hellman, K., & Värilä, S. (2009). *Arvokas asiakas*. Talentum.

- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi, J., Mikola, M., & Vehmas, K. (2006). *Sisäinen tarkastus*. AS Pakett.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. (2010). *Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/09604521111100225>
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti A., Porvari, P., & Talala, T. (2014). *Yrityksen riskienhallinta*. Finanssi- ja vakuutuskustannus oy.
- Karabba, E., & Kjeldgaard, D. (2014). Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. *Marketing Theory*. <https://doi.org/10.1177%2F1470593113500385>
- Kannuksen kaupunki. (2018). Konserniohje.
- Kuntalaki (410/2015).
- Kuntaliitto. (2013, 9. joulukuuta). Suositus: Kuntalain sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa koskeva toimeenpano. Noudettu 2020-02-03 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/talous/tarkastus-ja-valvonta/sisainen-valvonta-ja-riskienhallinta>

- Kuntaliitto. (2016, 29. joulukuuta). Vuokrataloyhtiöitä kehitetään. Noudettu 2020-02-03 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/yhdyskunnat-ja-maankaytto/asuminen/vuokrataloyhtioita-kehitetaan>
- Kuntaliitto. (2017, 30. kesäkuuta). Kunnan konserniohje. Noudettu 2020-02-03 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/talous/konserniohjaus-ja-omistajapolitiikka/konserniohjaus-ja-omistajapolitiikka/kunnan-konserniohje-2017>
- Kuusela, H., & Rintamäki, T. (2002). *Arvoa tuottava asiointikokemus: Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen asioinnin kehittämisessä*. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/68059>.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Löytänä, J., & Korkiakoski, K. (2014). *Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + Rakkaus = Raha*. Talentum.
- Löytänä, J., & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum.
- Maister, D.H., Green, C.H., & Galford, R.M. (2012). *Luottamuksen arvoinen*. Talentum.
- Meklin, P. (2005). Talousjohtamisen kehityspolkuja. Tutkimus kuntien talousjohtamiseen 1996-2003. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia nro 53. Kuntaliitto
- Meklin, P., & Pukki, H. (2018). Kuntien moninaiset kuntakonsernit. ARTTU2-tutkimusohjelman julkaisu nro 3/2018. Kuntaliitto.

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. 85(2), 116-126.
- Pajunen, H. (2016. 5. elokuuta). *Herätys vuokranantaja - aika panostaa asiakaskokemukseen*. [Blogiteksti] Vuokranantajien blogi. Noudettu 2019-8-25 osoitteesta <https://vuokranantajat.fi/2016/08/heratys-vuokranantaja-aika-panostaa-asiakaskokemukseen>.
- Pajunen, H. (2018. 14. huhtikuuta). Asuntosijoittajan vinkki: Kohtele vuokralaista hyvin - parhaat kohteet menevät minuuteissa. Noudettu 2020-02-02 osoitteesta <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005641133.html>
- Paloposki, J. (2008). *Kunnan vuokratalojen omistajapoliittiset linjaukset*. Kuntaliitto.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. & Knox, S. (2008). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>
- Peppers, D. & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons.
- Prahalad C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation unique value with customers. *Strategy & Leadership*. 36(5), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prahalad C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experience: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

- Prahalad C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Raudasoja, K., & Johansson, M-L. (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. WSOYpro Oy.
- Rautanen, K. (2011). *Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna*. WSOYpro Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. *Menetelmäopetuksen tietovaranto, Kval-iMOTV*. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*. 15, 53-67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & sons.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2002). *Building Great Customer Experience*. Palgrave Macmillan.
- Strandman, K. (2019). *Paras asiakaskokemus lähtee hyvästä käytöksestä*. Kulmia group oy. Noudettu 2020-02-02 osoitteesta <https://kulmia.fi/paras-asiakaskokemus-lahtee-hyvasta-kaytoksesta/>.
- Stern, S. (2013). Sharpen Customer Experience Focus With Employee Engagement. *Forrester Research Inc*.
- Stude, E. (2016. 5. elokuuta). *Herätys vuokranantaja - aika panostaa asiakaskokemukseen*. [Blogiteksti] Vuokranantajien blogi. Noudettu 2019-8-25 osoitteesta <https://vuokranantajat.fi/2016/08/heratys-vuokranantaja-aika-panostaa-asiakaskokemukseen>.

Suomen Riskienhallintayhdistys. (2019). <https://pk-rh.fi/riskienhallinta/mita-on-riskienhallinta.html>

Suominen, A. (2003). *Riskienhallinta*. WSOY.

Tchankova, L. (2002). Risk identification - Basic stage in risk management. *Environmental Management and Health*. 13(3), 290–297.
<https://doi.org/10.1108/09566160210431088>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media.

Valkama, P. (2009). Kaupunkipalvelujen kehittämiskonseptit tutkimushaasteena. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 12/2009.

Valtiokonttori. (2020). Yhteisöjen aravalainat. Rajoitusaika ja luovutusten edellytykset. Noudettu 2020-02.03 osoitteesta <https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/yhteisöjen-aravalainat#rajoitusaika-ja-luovutuksen-edellytykset>

Vargo, S.L, & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68 (1), 1-17.

Vega-Vazquez, M., Revilla-Camacho, M. A., & Cossio-Silva, F. J.(2013). The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. *Management Decision*. 51(10), 1945-1953. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0227>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: determinants, Dynamics and

Management Strategies. *Journal of Retailing*. 85(1), 31-41.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita Publishing Oy

Williams, C. A., Smith, M. L., & Young, P. C. (1998). *Risk management and Insurance*. McGraw-Hill.

Yin, R.K. (2004). *Case Study Research - Design and Methods*. SAGE Publications Inc.

Ympäristöministeriö. (2017). Asuntokannan ja asuinolojen kehittäminen kasvukeskusten ulkopuolella. Ympäristöministeriön raportteja 23/2017.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teema 1: Asiakaskokemuksen johtamisen periaatteet ja prosessi

- mitkä ovat yrityksenne strategiset painopisteet ja liittykö asiakas niihin jollain tavalla
- kuinka merkittävänä näette asiakkaan ja hänen tyytyväisyytensä yrityksenne menestykselle
- miten kehittäte asiakkaaseen liittyviä toimintatapoja
- minkälaiset toimintavaltuudet henkilökunnalla ja luottamushenkilöillä on kehittämistyössä ja kohtaamisissa asiakkaan kanssa
- miten mittaatte asiakaskokemukseen tehtyjen panostusten vaikutusta

Teema 2: Asiakaskokemuksen johtaminen arjen työssä

- kuvaa tyypillisiä asiakaskohtaamisia
- miten huomioitte näissä kohtaamisissa asiakkaan yksilöllisyyden
- minkälaista vuorovaikutusta teillä on asiakkaan kanssa
- minkälaista ja miten jaatte tietoa asiakkailleen
- onko asiakkailla mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa saamaansa palveluun
- miten eri ongelmatilanteita hoidetaan

Teema 3: Riskienhallinta

- kuvaa yrityksesi riskienhallintaa (erityisesti vuokralaisiin liittyvien riskien näkökulmasta), eli kuinka tunnistatte, luokittelette ja arvioitte riskejä
- mitä keinoja käytätte riskien hallitsemiseksi