



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Tilitoimiston asiakaspolun muodostuminen SaaS-toimialalla

The development of the customer journey of an Accounting Office in SaaS-industry

6.1.2019

Tekijä: Karl Engeltuori

Ohjaaja: Joonas Keränen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Karl Engeltuori
Tutkielman nimi:	Tilitoimiston asiakaspolun muodostuminen SaaS-toimialalla
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Joonas Keränen
Hakusanat:	Asiakaspolku, asiakaskokemus, SaaS, SaaS-toimiala, sähköinen taloushallinto

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on tutkia tilitoimiston asiakaspolun muodostumista SaaS-toimialalla. Asiakaspolku on tyypillinen tapa tutkia asiakaskokemusta, tunnistaa ostoprosessin eri vaiheita, sekä tarkastella niihin kuuluvia kosketuspisteitä. Varhaisemmat tutkimukset asiakaspolun muodostumisesta kuitenkin rajoittuvat pitkälti vähittäis- ja verkkokauppakontekstiin, jättäen tutkimusaukon SaaS-asiakkaan asiakaspolun muodostumiselle. Tähän aiheeseen vastataan rakentamalla tilitoimiston asiakaspolku, tunnistamalla siihen kuuluvat vaiheet ja kosketuspisteet, sekä havaitsemalla miten ja miksi asiakaskokemus vaihtelee sen eri vaiheissa.

Tutkielma toteutettiin haastattelemalla 26:tta erään SaaS-toimialalla toimivan yrityksen tilitoimistokumppania. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, joten haastateltavalla oli mahdollisuus vastata kysymyksiin mahdollisimman laajasti. Puolistrukturoitu haastattelu myös mahdollisti haastatteluiden aikana merkittäviin asioihin tarkentumisen ja jatkokysymysten esittämisen.

Varhaisempien tutkimusten ja tämän kandidaatintutkielman oman empiirisen tutkimuksen pohjalta luotiin selkeä runko tilitoimiston asiakaspolun muodostumiselle SaaS-toimialalla. Asiakaspolun muodostumisen merkittävimpiä löydöksiä olivat asiakaspolun eri vaiheissa olevien odotusten tunnistaminen, asiakaspolun varhaisemmassa vaiheessa koettujen kokemusten vaikuttaminen seuraaviin vaiheisiin, sekä eri kosketuspisteiden merkitys asiakaskokemuksen rakentumisessa.

ABSTRACT

Author: Karl Engeltuori
Title: The development of the customer journey of an Accounting Office in SaaS-industry
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Keywords: Customer journey, Customer experience, SaaS, SaaS-industry, Digital financial system

The goal of this Bachelor's thesis is to study the development of the customer journey of an accounting office in SaaS-industry. Customer journey is often used to study customer experience, recognize different steps of the customer's buying process, and review the touch points associated with these steps. Earlier studies of the development of the customer journey are often limited to retail or online stores, leaving a research gap regarding the development of the customer journey of a SaaS customer. This topic is answered by forming a customer journey of an accounting office, by identifying the steps and touch points of the customer journey, and by discovering how and why the customer experience varies in different steps of the journey.

The research was conducted by interviewing 26 accounting office partners of one company operating in SaaS-industry. The interviews were semi-structured, so the interviewees had the opportunity of answering the questions very broadly. The semi-structured interview also enabled the opportunity to ask follow-up questions if significant issues or topics arose during the interview.

Based on earlier research and the empirical study conducted on this Bachelor's thesis, a clear framework of the development of customer journey of an accounting office in SaaS-industry was created. The most significant findings of the customer journey were recognizing the expectations in the different steps of the customer journey, the influence of experiences experienced in the earlier steps of the customer journey on the following steps, and the importance of different touch points regarding the formation of customer experience.

Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
1.1.	Tutkimusongelma ja sen tavoitteet.....	2
1.2.	Työn rajaukset.....	4
1.3.	Metodologia.....	5
1.4.	Teoreettinen viitekehys.....	6
1.5.	Käsitteet.....	7
1.6.	Tutkielman rakenne.....	9
2.	Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla.....	10
2.1.	Monidimensioinen asiakaskokemus.....	10
2.2.	Asiakaskokemus osana asiakaspolkua.....	12
2.3.	Asiakaspolun eri vaiheet.....	13
2.4.	Kosketuspisteet asiakaspolulla.....	15
2.4.1.	Yrityksen hallitsevat kosketuspisteet.....	15
2.4.2.	Kumppaneiden hallitsevat kosketuspisteet.....	16
2.4.3.	Asiakkaiden hallitsevat kosketuspisteet.....	16
2.4.4.	Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet.....	16
3.	Asiakaspolun hahmottaminen yritys X:n näkökulmasta.....	18
3.1.	Tilitoimiston asiakaspolun vaiheet.....	18
3.2.	Tilitoimiston kohtaamat kosketuspisteet.....	20
3.2.1.	Yritys X:n kosketuspisteet.....	20
3.2.2.	Muut kosketuspisteet.....	21
4.	Empiirisen tutkimuksen toteutus ja löydökset.....	22
4.1.	Tutkimusprosessin kuvaus ja toteutus.....	22
4.2.	Tutkimusaineiston hankinta.....	23
5.	Haastattelututkimuksen löydökset.....	26
5.1.	Tietoisuus.....	26
5.2.	Tutkimus.....	27
5.3.	Ostopäätös.....	29
5.4.	Käyttöönotto.....	31
5.5.	Asiakashuolenpito.....	33

6. Johtopäätökset	37
6.1. Teoreettiset implikaatiot	37
6.2. Manageriaalinen hyöty	42
6.3. Rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	42
Lähdeluettelo	44

Kuvioluettelo:

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Monidimensioinen asiakaskokemus

Kuvio 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla

Kuvio 4. Tilitoimiston asiakaspolun vaiheet rinnastettuna yritys X:n toimintoihin

Kuvio 5. Tutkimusprosessi

Kuvio 6. Tilitoimiston asiakaspolku SaaS-toimialalla

Taulukkoluetelo:

Taulukko 1. Käsitteet

Taulukko 2. Tilitoimiston asiakaspolun vaiheet

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

Liiteluettelo:

Liite 1. Sähköpostiviesti

Liite 2. Kysymyspatteristo

1. Johdanto

Pilvipalvelut ja Software-as-a-Service (vastedes SaaS) ovat jo osana yritysten ja kuluttajien arkipäivää. Perinteisestä lisenssipohjaisesta ohjelmistokaupasta siirrytään yhä enemmän pilvipalveluihin ja etänä internetin kautta asennettaviin ohjelmistoihin. Yksityishenkilöille SaaS näkyy päivittäiseen käyttöön soveltuvien ohjelmistojen lataamisena verkkoyhteyden välityksellä, yrityksille SaaS voi näkyä laajamittaisina ohjelmistonvaihdoiksi tai ohjelmiston päivittämisenä etänä. Tutkimusyhtiö Gartner ennustaa SaaS-toimialan kasvavan 56% vuoteen 2021 mennessä, jolloin sen liikevaihto olisi 113.1 miljardia dollaria (Costello, Hippold 2018).

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan SaaS ratkaisun pohjalta sähköistä taloushallintoa käyttävien tilitoimistojen asiakaspolkua SaaS-toimialalla. SaaS mahdollistaa asiakkaille vaivattomamman, vähemmän sitoutumista vaativan ostoprosessin, kuin perinteisempi lisenssi-ohjelmistoihin perustuva ostoprosessi. Helpottunut ostoprosessi, ja digitalisaation myötä lisääntynyt tiedonsaanti ja tuotteiden vertailu mahdollistavat myös vaivattomamman ohjelmiston pois vaihtamisen, jonka takia on ajankohtaista ja tärkeää tutkia mitkä tekijät vahvistavat ohjelmistoasiakkaiden positiivisia asiakaskokemuksia asiakaspolulla. Positiivisten kokemusten lisäksi on kriittistä kyetä tutkimuksen myötä hahmottamaan, missä vaiheissa asiakaspolkua ostajan ja ohjelmistotarjoajan odotukset eivät kohtaa.

SaaS on mahdollistanut ohjelmistoalalle kustannustehokkuuden lisäksi ohjelmiston nopean kehittymisen ja innovoivuuden säilymisen. Verrattuna perinteisiin ohjelmistoihin, joissa uudistukset ja päivitykset tuodaan esille ohjelmiston uusissa versioissa, SaaS mahdollistaa ohjelmiston nopean päivittämisen ja kehittämisen koko asiakaskunnalle keskitetysti. Ohjelmistotarjoajan välttämätön rooli tuo kuitenkin esiin SaaS:in riskejä. Suurimmaksi riskiksi koetaan turvallisuus; epävarmuus siitä miten tietoa säilytetään ja riippuvuus ohjelmistotarjoajasta aiheuttavat huolta. (Kraft 2018)

SaaS tuotteille ominainen piirre on käytön mukaan laskuttaminen, eli ohjelmistoasiakasta laskutetaan koko asiakassuhteen ajan käytön mukaan. Käyttöön perustuvassa laskuttamisessa korostuu asiakkaiden sitoutuminen ohjelmistotarjoajaan ja asiakaspysyvyys, sillä menetetyt asiakkaan kustannuksiin sisältyvät menetetyt tuotot, hukatut risti- tai lisämyyntimahdollisuudet, sekä uusasiakashankintakulut (Coussement 2014). SaaS-toimialalla nykyasiakkaan hoitamisen kuluihin luetaan asiakashuolenpidolliset toiminnot, kuten kumppanuussuhteen aktiivinen hoitaminen, asiakaspalvelu, sekä asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin vaikuttaminen. Ottaen huomioon, ettei asiakkaan ohjelmistonkäyttö tuota juurikaan kustannuksia ohjelmistotarjoajalle on ensiarvoisen

tärkeää tunnistaa mitkä SaaS-yrityksen kosketuspisteet ja toiminnot saavat asiakkaan jatkamaan tai lisäämään ohjelmistonkäyttöä.

Tutkimuksen toteuttamiseksi tehdään kirjallisuuskatsaus, käsitellään keskeiset teemat ja käsitteet, sekä hyödynnetään asiakaspolusta ja SaaS-toimialasta jo tehtyjä tutkimuksia ja teorioita. Tutkielmaan toteutetaan oma laadullinen tutkimus, jossa haastatellaan 26:tta ohjelmistoasiakasta. Nämä 26 asiakasta ovat tutkimuksen kohteena olevan SaaS-yrityksen (vastedes yritys X) tilitoimistoasiakkaita, joista haastatellaan päätäntävällässä olevia henkilöitä. Haastatteluita on tarkoitus analysoida ja muodostaa kuva sähköistä taloushallinnon ohjelmistoa käyttävästä SaaS asiakkaan asiakaspolusta.

Asiakaspolku on tyypillinen tapa tutkia yrityksen näkökulmasta, miten asiakkaat ovat päätyneet asiakkiksi, ja pilvipalvelualalla erityisesti mikä saa asiakkaat jatkamaan ohjelmistontarjoajan asiakkaina. Rosenbaumin (2017) mukaan ymmärtämällä asiakkaiden kosketuspisteitä yritykseen johto voi kehittää asiakaspolun eri vaiheita parantamalla jokaisessa kosketuspisteessä koettuja asiakaskokemuksia. Asiakaspolkua on tarkoitus havainnollistaa tutkimalla mitä kosketuspisteitä polku sisältää, mistä päävaiheista polku koostuu, ja mitkä tekijät muovaavat asiakaskokemuksia polun eri vaiheissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tilitoimistojen asiakaspolun muodostumisesta ja sen eri vaiheista SaaS-toimialalla.

Siitä huolimatta, että asiakaspolun analysointi on yleisesti tunnistettu ja käytetty malli asiakkaan ostokäyttäytymisen ja asiakaskokemuksen muodostumiseen, tulee huomioida asiakaspolun empiirisen tutkimuksen vähäinen määrä. Yksi suurimmista huolenaiheista asiakaspolun analysoimisen suhteen on, että se ei ole riittävän asiakaslähtöinen. (Lemon, Verhoef 2016) Bitnerin, Ostromin ja Morganin (2008), sekä Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan palvelun kehittäminen tutkimalla asiakaspolkua sisäisesti ja muodostamalla se yrityksen näkökulmasta ei anna riittävää tai oikeaa kuvaa asiakkaan ostokäyttäytymisestä, sisäisesti mallinnettu asiakaspolku voi kuitenkin olla hyvä lähtökohta, mutta oikean tiedon saamiseksi tulee ymmärtää, ja muodostaa polku asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspolun muodostaminen asiakkaan näkökulmasta vaatii siis asiakkaan palautteen.

1.1. Tutkimusongelma ja sen tavoitteet

Accenturen (2015) tutkimuksen mukaan vahvan asiakaskokemuksen luominen on tällä hetkellä yritysjohton tärkeimpänä tavoitteena. Yrityksistä vain viisi prosenttia uskoo ylittävänsä asiakkaan odotukset digitaalisilla kanavilla, kun seitsemänkymmentäkolme prosenttia uskoo heidän palveluidensa kohtaavan asiakkaan odotukset digitaalisilla kanavilla. (Accenture 2015)

Asiakaspolkua on hyödynnetty osana asiakaskokemuksen ymmärtämistä jo 1980-luvulta lähtien, kun ensimmäisiä yrityslähtöisiä asiakaspolkuja muodostettiin tarkoituksena ymmärtää palvelun laatua (Lemon, Verhoef 2016). Asiakaspolku ja asiakaskokemus ovat nykypäivänä eräänlaisia trendikäsitteitä, erityisesti markkinoinnin näkökulmasta. Useiden tutkimusten perusteella asiakaspolun hahmottamisella ja asiakaskokemuksen hallitsemisella eri vaiheissa asiakaspolkua on kyetty kehittämään palvelukokonaisuutta kehittämällä yksittäisiä kosketuspisteitä (Lemon, Verhoef 2016; Rosenbaum 2017). Rosenbaumin (2017) mukaan internetissä on useita erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä asiakaspolusta ja sen muodostumisesta, mutta harvan teorian avulla kyetään muodostamaan aitoa ja sovelluskelpoista asiakkaan ostoprosessia mukailevaa polkua.

Digitalisaation myötä tutkimukset asiakaspolusta ja sen muodostumisesta keskittyvät yhä enenevässä määrin verkossa muodostuviin kokemuksiin (esim. Bilgicer, Jedidi, Lehmann ja Neslin 2015; Melis, Campo, Breugelmans ja Lamey 2015). Yhä enemmän yritykset kohtaavat ongelmia SaaS-yritysten asiakaspalveluissa, joka johtaa alhaiseen asiakastyytyväisyyteen ja huonoon asiakaspysyvyyteen. The Enterprise Strategy Groupin toteuttaman tutkimuksen haastateltavista 57% osoitti tyytymättömyyttä ohjelmistontarjoajansa asiakaspalvelua kohtaan, mistä johtuen 42% näistä asiakkaista lopetti ohjelmistontarjoajansa asiakkaana. (Cloutier 2013) Asiakaspolun muodostumisesta SaaS-toimialalla on löydettävissä huomattavasti vähemmän aineistoa; tutkimukset keskittyvät pitkälti asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen, mutta asiakkuuteen johtavat tekijät jäävät huomattavasti pienemmälle huomiolle. SaaS-toimialan yleistymisestä ja asiakaskokemuksen ajankohtaisuudesta huolimatta, asiakaspolun muodostumisesta SaaS-toimialalla ei ole löydettävissä perusteellisia tutkimuksia.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tilitoimistoasiakkaan asiakaspolku muodostuu SaaS-toimialalla. Asiakaspolun muodostamisen kannalta on olennaista hahmottaa asiakaspolun vaiheita ja kosketuspisteitä, jotka vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen heikentävästi tai vahvistavasti. Tutkimus toteutetaan SaaS-toimialalla toimivan ohjelmistontarjoajan näkökulmasta, jonka myytävä tuote on sähköisen taloushallinnon työkalu. Tutkimuksen keskeisinä teemoina ovat asiakaspolku ja asiakaskokemus. Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui:

Minkälainen on tilitoimiston asiakaspolku SaaS-toimialalla?

Haastatteluiden avulla pyritään vastaamaan pääkysymystä tarkentaviin alakysymyksiin:

Mistä päävaiheista asiakaspolku koostuu?

Ensimmäisen alakysymyksen kautta on tarkoitus selvittää mistä vaiheista tilitoimistoasiakkaan polku SaaS-toimialalla muodostuu. Päävaiheet hahmotellaan sekä tilitoimistoasiakkaan näkökulmasta, että rinnastetaan yritys X:n asiakashankinnan ja –huolenpidon vaiheisiin.

Minkälaisia kosketuspisteitä asiakaspolku sisältää?

Toisen alakysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisista kosketuspisteistä tai toiminnoista tilitoimistoasiakkaan asiakaspolku muodostuu ja mihin kohtaa asiakaspolkua ne sijoittuvat. Kosketuspisteissä kiinnitetään myös huomiota siihen, ovatko ne yritys X:n, tilitoimiston vai kolmannen osapuolen hallittavissa.

Miksi asiakaskokemus vaihtelee asiakaspolulla eri vaiheissa?

Kolmannen alakysymyksen avulla on tarkoitus hahmottaa tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen asiakaspolun aikana.

Näiden tarkentavien kysymysten avulla voidaan tarkastella tutkimuskysymystä laajemmin ja yksityiskohtaisemmin, sekä aidosti selvittää mitä tilitoimistoasiakkaan asiakaspolku pitää sisällään. Asiakaspolun rakentamisessa on tavoitteena alakysymysten avulla selvittää missä vaiheessa polkua asiakaskokemuksen koetaan paranevan tai heikkenevän, sekä mitkä tekijät edesauttavat tätä muutosta. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää minkälaisia odotuksia ja haluja tilitoimistoasiakkaalla on ohjelmistontarjoajaa kohtaan ja millä keinoin ohjelmistontarjoaja voi vastata näihin tarpeisiin. Empiirisen tutkimuksen pohjalta tarkoituksena on muodostaa kehitys- ja ratkaisuehdotuksia asiakaspolulle.

1.2. Työn rajaukset

Tutkimus on rajattu SaaS-toimialalla sähköistä taloushallinnon ohjelmistoa käyttäviin tilitoimistoihin. Ohjelmiston käytön määrään sidottu laskutusperusteisuus johtaa siihen, että on sekä ohjelmistontarjoajan, että tilitoimiston intressien mukaista lisätä asiakkaiden määrää. Tästä johtuen SaaS pohjaisella taloushallintoalalla päädytään usein molempia hyödyttäviin, läheisiin kumppanuussuhteisiin.

Haastatteluaineisto on koottu haastatteleamalla yritys X:n tilitoimistokumppaneista päättäjätason henkilöitä. Haastattelut on rajattu pääkaupunkiseudulla toimiviin tilitoimistoihin, jotka kuuluvat

samaan asiakasryhmään. Asiakasryhmä muodostuu ohjelmiston käyttöön perustuvan liikevaihdon perusteella, mikä lisää haastateltavien tilitoimistojen vertailukelpoisuutta keskenään.

Asiakaspolku esitellään tässä työssä viisivaiheisena matkana tarpeen havaitsemisesta kumppanuussuhteen hoitamiseen. Asiakaspolulla ei käsitellä kumppanuussuhteen lopettamiseen päätyneitä asiakkuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia mitkä osatekijät saavat asiakkaan siirtymisen polun eri vaiheissa eteenpäin ja miten yritys X:n kosketuspisteet muovaavat tilitoimiston asiakaskokemusta polun eri vaiheissa.

1.3. Metodologia

Tutkielmassa hyödynnetään asiakaspolusta, asiakaskokemuksesta, asiakashuolenpidosta ja SaaS-toimialasta jo olemassa olevaa kirjallisuutta ja tietoa. Lisäksi tutkielman tueksi ja johtopäätösten muodostamiseksi toteutetaan oma laadullinen tutkimus haastatteleamalla yritys X:n tietyn asiakasryhmän tilitoimistoasiakkaista päätäntävällässä olevia henkilöitä. Tutkimusaineistona hyödynnetään kesällä 2018 kerättyä haastatteludataa tilitoimistoasiakkaiden asiakaspolusta.

Tilitoimistoasiakkaan asiakaspolun muodostumista SaaS-toimialalla tutkitaan tässä tutkielmassa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntämällä. Tutkimusaineisto kerätään haastatteleamalla tilitoimistoasiakkaiden päättäjätason henkilöitä. Tutkimustavaksi valittiin ei-standardoitu haastattelu, jotta haastatteluissa olisi mahdollisuus oppia SaaS-asiakkaan asiakaspolusta jotain, mitä ei muuten osattaisi kysyä. Haastatteluissa tutkitaan, mitkä osa-alueet muodostavat asiakaskokemuksia asiakaspolun eri vaiheissa. Grönforsin (1982, 82) mukaan ”tutkijan tulisi pyrkiä saavuttamaan jonkinlainen tasapaino kantaottamattoman mutta kiinnostusta osoittavan asenteen sekä kantaottavan ja aktiivisen osallistumisen välillä”. Haastattelut toteutettiin dialogisesti, mutta ottamatta kantaa haastateltavan kritiikkeihin tai kehuihin. Haastattelukysymykset kategorisoitiin asiakaspolun eri vaiheisiin. Asiakaspolun eri vaiheet on rinnastettu yritys X:n eri toimintoihin, eli markkinointiin, myyntiin, projektijohtamiseen ja asiakashuolenpitoon.

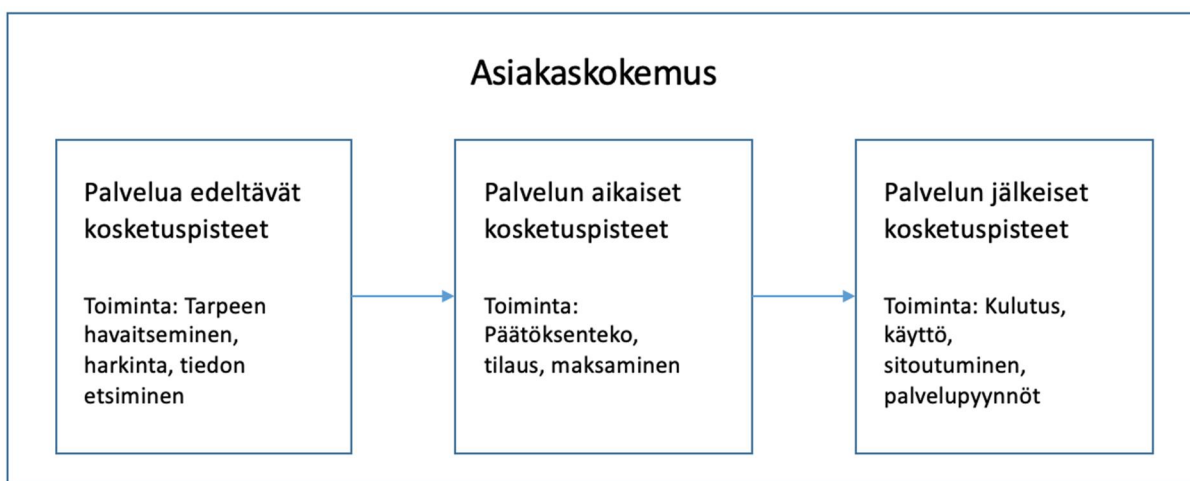
Laadullinen tutkimus soveltuu tutkielman tutkimustavaksi parhaiten, koska työn tavoitteena on tutkia asiakaskokemusta ja sen muodostumista numeerista arviointia syvemmin. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tutkielmassa kyetään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmään laadukkaammin. Laadullisen tutkimuksen kaksi vaihetta, havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen käsitellään tutkielman kahdessa viimeisessä kappaleessa. Tarkoituksena havaintojen pelkistämisessä on keskittyä raakadatan tarkasteluun vain tutkimuksen kannalta oleellisen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Arvoituksen

ratkaisemisessa pohditaan mitä tutkimuksen kannalta oleellista haastatteluaineisto kertoo ja mitä johtopäätöksiä tämän pohjalta voidaan tehdä. (Alasuutari 2011) Kvantitatiivinen tutkimus kykenisi mittamaan asiakaskokemusta, muttei kykenisi selittämään mikä johtaa näihin kokemuksiin asiakaspolussa. Kvantitatiivinen tutkimuksen tarkoituksena olisi myös eliminoida kaikenlaiset subjektiiviset näkemykset, niin haastattelijalta kuin haastateltavilta (Flick 2009).

Haastattelut on toteutettu kesällä 2018 haastattelemalla tilitoimistojen päättäjätason henkilöitä. Haastattelutilanne on toteutettu pääosin kasvotusten, mutta muutama haastatteluista on toteutettu etänä videoyhteyden avulla. Haastatteluiden kesto vaihtelee noin 15 minuutista tuntiin, mutta pääsääntöisesti haastattelut ovat noin 35 minuutin pituisia. Haastattelutilanne on pyritty pitämään mahdollisimman luonnollisena avaamalla haastateltaville haastattelun rakenne ja tarkoitus, mutta haastateltaville ei ole jaettu ennakoon haastatteluun valmistavaa materiaalia. Haastatteluun osallistuneet tilitoimistot kuuluvat samaan asiakasluokkaan ja ovat keskenään vertailukelpoisia, kaikilla haastateltavilla on kokemusta yrityksen X:n myymän taloushallinnon ohjelmiston käytöstä useamman vuoden ajalta.

1.4. Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu vahvasti toteutettuihin tutkimuksiin ja teorioihin asiakaskokemuksen muodostumisesta asiakaspolulla. Verhoefin, Lemonin, Parasuramanin, Roggeveenin, Tsiroksen ja Schlesingerin (2009) teorian mukaisesti asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa kolmeen ajanjaksoon, joista jokainen vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kuviossa 1 kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka tarkoituksena on jaotella asiakkaiden ostoprosessin eri toimintavaiheet asiakaspolun eri vaiheisiin.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Asiakkaan ostoprosessia kuvaava asiakaspolku on yksinkertaistettu teoreettisessa viitekehyksessä kolmijakoiseksi, jossa jokainen vaihe sisältää asiakkaan toiminnan, sekä heidän kohtaamiansa kosketuspisteitä. Yrityksen on mahdollista eri kosketuspisteiden kautta vaikuttaa ja vastata asiakkaan toimintaan asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakaspolun eri vaiheita käsitellään kappaleessa 2.3 ja kosketuspisteitä kappaleessa 2.4. Kuvio 1 havainnollistaa, miten asiakaskokemus muodostuu palvelukokonaisuudesta, eikä vain yksittäisistä vaiheista tai tilanteista.

1.5. Käsitteet

Tutkielman kannalta keskeisessä roolissa on käsitteitä, joilla voi kontekstista riippuen olla hieman erilaisia määritelmiä. Taulukossa 1. esitellään tutkielmassa käytetyt määritelmät keskeisistä käsitteistä.

Taulukko 1. Käsitteet

Software-as-a-Service	Kraft (2018) kuvailee pilvipalveluita ohjelmistoiksi, joita tarjotaan ”pilven” eli internetin välityksellä. SaaS on vain yksi kolmesta markkinoilla olevasta pilvipalvelusta, joskin se käsittää yli kaksi kolmasosaa pilvipalvelumarkkinoista. Suoraan käännettynä SaaS tarkoittaa ”ohjelmistoa palveluna”, mitä se ominaisuuksiltaan erittäin hyvin vastaa. Tämä ohjelmistotarjoamismuoto jättää vastuun ohjelmiston ylläpitämisestä ja kehittämisestä ohjelmistotarjoajalle ja vapauttaa asiakkaan täysin ohjelmiston ylläpitokustannuksista. SaaS ohjelmistoille ominainen piirre on käytön mukaan laskuttaminen, jolloin verrattuna lisenssipohjaisiin ohjelmistoihin, asiakkaan ei tarvitse sitoutua ohjelmiston asiakkaaksi vuosiksi. SaaS on yläkäsite, joka kattaa alleen useiden eri toimialojen ohjelmistoja. Tässä tutkielmassa kuvailtu SaaS ohjelmisto on sähköisen taloushallinnon ohjelmisto.
Sähköinen taloushallinto	Lahden ja Salmisen (2014, 16) määritelmä taloushallinnolle on ”järjestelmä, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen.” Useat yritykset luottavat taloushallinnollisissa tarpeissaan tilitoimistoihin, joille he ulkoistavat tehtävän. Tilitoimistoala on digitalisaation myötä kehittynyt perinteisestä paperikirjanpidosta paperittomaan, sähköiseen taloushallintoon. Sähköisellä taloushallinnolla on useampi määritelmä; sähköisellä taloushallinnolla voidaan viitata yksinkertaisesti paperittomaan taloushallintoon, tai sillä voidaan viitata

	<p>automatisoituun taloushallintoon. Paperiton taloushallinto tukeutuu manuaaliseen työhön, vaikka työ tehdään sähköisesti. Automatisoitu kirjanpito tehdään myös sähköisesti, mutta työskentelyä tukee automaatio, kuten laskujen automaattinen laskutus tai maksatus. Automaation merkitys taloushallinnossa näkyy kirjanpitäjälle useamman asiakkaan hoitamisena yhden järjestelmän kautta, sillä automaatio vähentää manuaalisen työn määrää kirjanpidossa. On olennaista huomioda, että sähköisen taloushallinnon ohjelmistot ovat keskenään substituutteja ja samalla ohjelmistoasiakkaalla voi olla käytössään useampi taloushallinnon ohjelmisto. Tässä tutkielmassa kuvailtu sähköinen taloushallinnon ohjelmisto hyödyntää automaatiota.</p>
Asiakaspolku	<p>Asiakaspolku on kuvaus asiakkaan ostoprosessin tapahtumasarjasta, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yritysjohdon tehtävänä on tunnistaa kaikki yrityksen kosketuspisteet, joita asiakas kohtaa ostoprosessin aikana. Kosketuspisteet järjestetään asiakaspolulle kronologisessa järjestyksessä, eli yrityksillä on kosketuspisteitä ennen ostopäätöksen muodostumista, sen aikana, sekä palvelun ostamisen jälkeen. (Rosenbaum 2017) Tilitoimiston asiakaspolku muodostetaan tutkielmassa viisivaiheisena. Palvelun ostamisen jälkeinen vaihe esitetään tutkielmassa asiakashuolenpidon näkökulmasta, sillä asiakkaan laskuttaminen jatkuu ohjelmiston irtisanomiseen asti. Perinteisellä asiakaspolulla polku päättyy tuotteen/palvelun oston jälkeisten toimien jälkeen.</p>
Asiakaskokemus	<p>Teoriakirjallisuus sisältää useita eri määritelmiä asiakaskokemukselle. Yleisesti tunnistettu ja tässä tutkielmassa käytetty määritelmä asiakaskokemukselle on Schmittin (1999) monidimensioinen näkemys holistisesta asiakaskokemuksesta, jossa asiakaskokemus rakentuu viidestä toisistaan irrallisesta kokemuksesta: aistimuksellisesta (sense), tunteellisesta (feel), kognitiivisesta (think), fyysisestä toiminnasta (act), samaistumisen tunteesta (relate).</p> <p>Asiakaskokemuksen kehittämisellä tavoitellaan parempia suhteita asiakaskantaan, sekä suurempaa asiakasuskollisuutta. Ylivertaisten asiakaskokemusten luomisesta onkin tullut yksi palveluorganisaatioiden päätavoitteista. (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros ja Schlesinger 2009)</p>

Net Promoter Score	Net Promoter Score (jatkossa NPS) kuvaa asiakkaan halua suositella yrityksen palveluita tai tuotteita. NPS luku lasketaan kysymällä asiakkaalta: ”Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit [tuotetta tai yritystä]?”. Arvot 0-6 kuvaavat ei-suosittelijoita, 7-8 passiivisia suosittelijoita ja 9-10 suosittelijoita. Lopullinen arvo saadaan vähentämällä ei-suosittelijoiden prosentuaalinen osuus kaikista vastanneista, suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta kaikista vastanneista. Arvo vaihtelee tällöin -100 ja 100 välillä. (Reichheld 2003) Haastattelututkimuksessa kysymyspatteriston viimeinen kysymys mittaa NPS-arvoa.
---------------------------	---

1.6. Tutkielman rakenne

Tutkielma sisältää johdannon ja yhteenvedon lisäksi kolme kappaletta. Johdannossa käsiteltiin tutkimuksen taustaa, tavoitteita, sekä toteuttamista ja metodologiaa. Tämän lisäksi johdanto sisälsi tutkimuksen kannalta olennaisten teemojen ja käsitteiden kuvailua. Toisessa kappaleessa pureudutaan teoriaan asiakaspolusta jo toteutettujen tutkimusten, sekä kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkielman kolmannessa kappaleessa toteutetaan kontekstikuvailu SaaS-toimialalla toimivasta yritys X:stä, sekä tarkastellaan miten asiakaspolku ja asiakaskokemuksen muodostumista voidaan tutkia tässä kontekstissa ja miten sitä on jo ennestään tutkittu. Neljännessä kappaleessa käsitellään tutkielman empiirinen osuus. Empiriassa avataan tutkimustapoja, -taustoja, sekä käsitellään löydökset. Tutkielman viimeinen kappale sisältää tutkimuksen pohjalta muodostetut havainnot ja johtopäätökset, sekä käsittelee tutkimuksen reliabiliteettia ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkielma etenee kirjallisuuskatsauksen kautta SaaS-toimialan kuvailuun, jonka kautta muodostetaan pohja empiiriselle haastattelututkimukselle. Asiakaspolku muodostuu tutkielmassa SaaS-ohjelmistoasiakkaan asiakaspoluksi, jonka eri vaiheita rinnastetaan yritys X:n kosketuspisteisiin. Puolistrukturoidun yksilöhaastattelun avulla tutkitaan, mitä kosketuspisteitä polku sisältää, mistä päävaiheista se koostuu, sekä miksi asiakaskokemus muuttuu asiakaspolulla. Empiirisen tutkimuksen avulla muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset tutkimusongelmasta, sekä käsitellään lisätutkimusmahdollisuuksia aiheesta.

2. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla

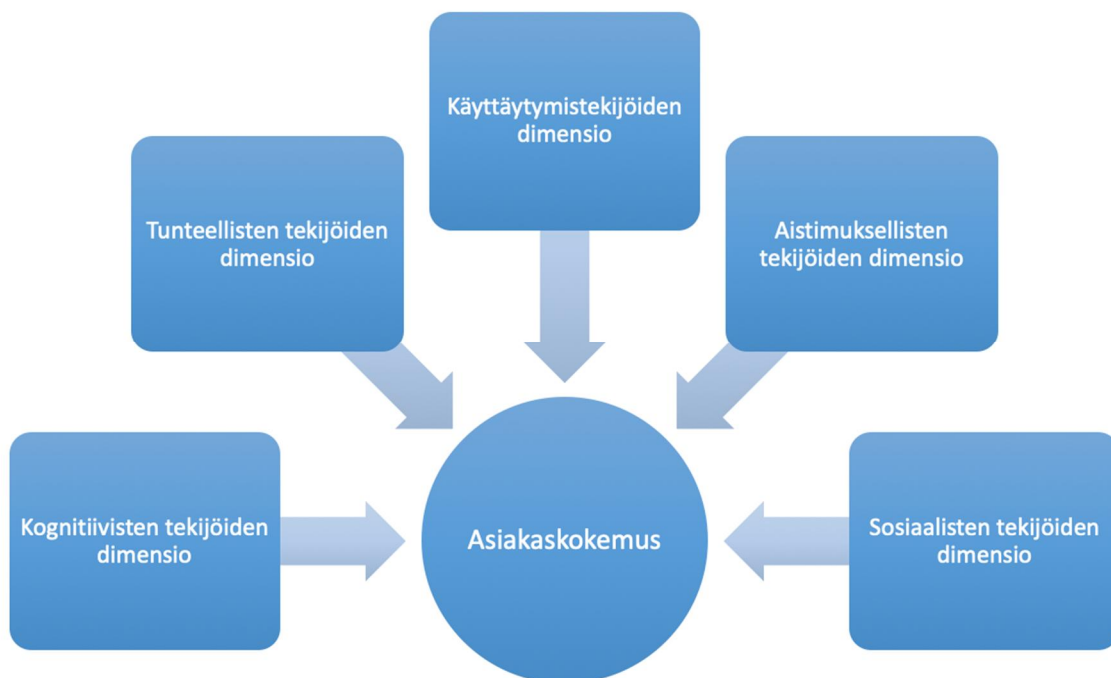
Asiakaskokemuksen tutkimisen voi johtaa 1960-luvulle (kts. Esim. Abbot 1955; Pine ja Gilmore 1999; Schmitt 1999), jolloin ensimmäiset teorit markkinoinnista ja asiakaskäyttäytymisestä luotiin. Asiakaskokemuksen muodostumista ollaan tutkittu muodostamalla yksinkertaisia ostokäyttäytymismalleja, mitattu asiakastyytyvääisyyttä ja uskollisuutta, sekä rakennettu asiakaspolkuja yritys- ja asiakaslähtöisesti. 2000-luvulla asiakas on asetettu tutkimisen keskiöön ja tutkittu miten yksittäiset kokemukset vaikuttavat asiakaskokemuksen kokonaisuuteen, sekä millainen rooli asiakkaalla on kokemuksen luomisessa. (Lemon, Verhoef 2016).

Asiakaskokemuksen muodostumista on markkinointikirjallisuudessa havainnollistettu tutkimalla asiakkaan ostoprosessia asiakaspolun avulla (kts. Esim. Klaus ja Maklan 2012; Brynjolfsson, Hu ja Rahman 2013). Asiakaspolku sisältää asiakkaan kohtaamiset yrityksen kanssa ennen ostopäätöstä, sen aikana, sekä sen jälkeen. Vuorovaikutuksia yrityksen ja asiakkaan välillä kuvataan kosketuspisteillä, joissa asiakkaalla voi muodostua kokemuksia yrityksestä ja tuotteesta. (Lemon, Verhoef 2016). Tässä kappaleessa keskitytään asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen asiakaspolulla kirjallisuuskatsauksen avulla.

2.1. Monidimensioinen asiakaskokemus

Klausin ja Maklanin (2012) empiirisen tutkimuksen mukaan palvelukokemuksella on merkittävä positiivinen vaikutus asiakastyytyvääisyyteen, uskollisuuteen, sekä asiakkaiden väliseen kommunikointiin (word-of-mouth). Lemken, Clarkin ja Wilsonin (2011) tutkimustulokset osoittivat hyvän asiakaskokemuksen selittävän asiakassuhteen kehittymistä enemmän, kuin tuote ja palvelun laatu yksinään. Asiakaskokemukslähtöisen palvelumallin on osoitettu edesauttavan positiivisten asiakaskokemuksen syntymistä, sekä lisäävän asiakkaiden tuottopotentiaalia yrityksen näkökulmasta (Ruiping, Yujuan 2006). Abbotin (1955) mukaan ihmiset eivät osta tuotteita, vaan tyydyttäviä kokemuksia. Vuosien saatossa teoria asiakaskokemuksesta on kehittynyt, ja käsitys asiakaskokemuksesta muovaavista tekijöistä on laajentunut. Markkinointitieteen näkökulmasta Pine ja Gilmore (1999) ovat mukailleet Abbottia (1955) väittämällä, että asiakas ostaa palveluita ja tuotteita nauttiakseen yrityksen tarjoamista ostoprosessin eri vaiheista. Pinen ja Gilmoren (1999) mukaan, jos yritykset keskittyisivät myymään palveluiden tai tuotteiden sijaan kokemuksia, asiakkaat myös ostaisivat heiltä enemmän.

Moderni käsitys asiakaskokemuksesta näkee asiakaskokemuksen kuitenkin holistisena ja ottaa huomioon kokemuksen muodostumisessa asiakkaan monidimensionoiset kokemukset. Monidimensionoisen näkemyksen mukaan asiakaskokemus muodostuu useasta eri kokemuksesta: aistimuksellisesta (sense), tunteellisesta (feel), kognitiivisesta (think), fyysisestä toiminnasta (act), samaistumisen tunteesta (relate). (Schmitt 1999) Käytännössä asiakkaan jokainen suora tai epäsuora kohtaaminen yrityksen kanssa muodostaa osan asiakaskokemuksesta, jotka yhdessä muodostavat asiakaskokemuksen kokonaisuudessaan. Asiakaskokemuksen muodostumisesta siihen vaikuttavista dimensioista on tutkijoiden välillä käsitteellisiä eroavaisuuksia. Kuviossa 3 on kuvattu Schmittin (1999) yleisesti hyväksytyyn teorian mukainen malli, jossa asiakaskokemus hahmotetaan edellä mainittujen viiden dimension kautta. (Schmitt 1999; Verhoef, Lemon et al. 2009).



Kuvio 2. Monidimensionoinen asiakaskokemus (Schmitt 1999)

Schmittin (1999) teorian mukaan aistimuksellisten tekijöiden tarkoitus on muodostaa aistimuksellisia kokemuksia äänen, kosketuksen, maun, hajun, ja visuaalisten tekijöiden avulla. Markkinoinnin näkökulmasta tunteellisilla tekijöillä pyritään vaikuttamaan asiakkaan sisäisiin tunteisiin luomalla linkki positiivisten tunteiden ja brändin välille. Tunteellisiin tekijöihin vaikuttaminen on haastavaa, koska yritysten tulisi hahmottaa mitkä tekijät luovat asiakkaiden mielessä hyvän olon tunteita tuotteen tai palvelun käytön aikana. Kognitiivisten tekijöiden tehtävänä on aktivoida asiakas ajattelemaan, tyypillisesti yhdistämällä ajatus uudesta tuotteesta asiakkaan henkilökohtaiseen näkemykseen tulevaisuudesta: Miltä taloushallinnon tulevaisuus näyttää? Fyysisiin kokemuksiin ja käyttäytymistekijöihin viittaaminen ja vaikuttaminen ovat neljäs tapa luoda asiakaskokemuksia.

Viimeinen Schmittin tunnistamasta viidestä dimensiosta on samaistumisen tunteiden dimensio. Samaistumisessa on viitteitä neljästä muusta dimensiosta, mutta tunne nojaa vahvasti yksilön tarpeeseen ja haluun olla parempi versio itsestään. Yrityksen näkökulmasta samaistumisen tunteella tavoitellaan mielikuvaa, jossa asiakas näkee tuotteen tai palvelun elämäntapana ja tuntee vahvaa yhteenkuuluvuutta brändin kanssa. (Schmitt 1999)

2.2. Asiakaskokemus osana asiakaspolkua

Asiakaslähtöinen ajattelu on nouseva trendi bisnesmaailmassa; ajatus pitkäkestoisista asiakaskokemuksista on trendi, joka on vakiinnuttanut paikkansa nykyajan markkinateoreettisessa kirjallisuudessa. Vanhanaikainen tuotelähtöinen ajattelutapa, jossa keskityttiin puhtaasti tuotteen ominaisuuksiin ja jätettiin asiakkaan tarpeet huomioimatta, ei ole enää kannattava tapa yritystoiminnan eteenpäin viemisessä, vaan nykyään tulee keskittyä holistisen asiakaskokemuksen luomiseen systemaattisen kokemusjohtamisen avulla. (Carbone 1998) Kestävien asiakaskokemusten rakentamisessa tulee huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja yksittäisten kokemusten merkitys usean dimension kautta, mikäli tavoitellaan pitkän aikavälin tuottoja ja kestäviä asiakassuhteita. (Schmitt 1999; Nunes, Cespedes 2003)

Asiakaspolun tarkoitus on havainnollistaa asiakkaan ja yrityksen interaktioita, mutta määrittelevä tekijä ostopäätöksen kannalta on asiakaskokemusten muodostuminen asiakaspolulla. Kasvanut tiedonsaanti useiden eri medioiden ja kanavien kautta on johtanut lisääntyneeseen määrään kosketuspisteitä ja sitä kautta monimutkaisempiin asiakaspolkuihin. (Brynjolfsson, Hu et al. 2013) Monimutkaisemmat asiakaspolut, kosketuspisteiden määrän kasvu ja asiakkaiden välisen kommunikoinnin kehittyminen on johtanut tilanteeseen, jossa asiakaskokemuksen hallitseminen on yhä haastavampaa ja sillä on yhä suurempi merkitys. Kokemusten jakaminen ja lisääntynyt kommunikointi sosiaalisen median välityksellä tarjoaa yrityksille huomattavasti mahdollisuuksia, mutta myös riskejä. (Leeflang, Spring, Van Doorn ja Wansbeek 2013)

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä alettiin tutkia 1960-luvulla, jolloin pohdittiin, mitkä tekijät saivat asiakkaan siirtymään tarpeen muodostumisesta ostopäätökseen, ja sitä kautta ostetun tuotteen arviointiin (Lemon, Verhoef 2016). Schmitt (2003) teorisoi, että ensisijainen tavoite asiakaskokemuksen mittaamisessa eri kosketuspisteissä on muodostaa ymmärrys, kuinka asiakkaiden kokemuksta voidaan parantaa läpi 'asiakkaan päätöksentekoprosessin'. Asiakkaan päätöksentekoprosessia tutkivat teoriat muodostavat käsityksen holistisesta asiakaskokemuksen muodostumisesta; asiakaskokemus muodostuu polulla, jonka asiakas kulkee tehdessään tietoisia tai

tiedostamattomia ostopäätökseen liittyviä toimia, eikä niinkään polun yksittäisissä vaiheissa. (Verhoef, Lemon et al. 2009)

Yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota aiheisiin mistä sidosryhmät puhuvat, eikä antaa liikaa huomiota kilpailuympäristön analysointiin. Yrityksen tulee kyetä kohtaamaan asiakkaat kanavariippumattomasti, ja luoda kaikissa kanavissa kitkaton asiakaskokemus esimerkiksi tarjoamalla nopeita ja laadukkaita vastauksia asiakaspalvelussa. Meyer ja Schwager (2007) toisaalta toteavat asiakaspalvelun laadun kehittyneen yhä tasalaatuisemmaksi perinteisellä kulutustuotetoimialalla, joka on saanut asiakkaat tavoittelemaan geneerisen, tasalaatuisen asiakaspalvelun sijaan kokemuksia, joissa he pääsevät vaikuttamaan palvelun arvonluontiin. Strategisesti asiakaskokemuksen parantaminen voi kasvattaa asiakkaan elinkaaren arvoa, mutta tämä vaatii eniten arvostelua ja huonointa palautetta saaneiden kosketuspisteiden systemaattista kehittämistä. Batran (2017) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisen haasteina on luoda yritysjohdolle riittävät taloudelliset mittarit osoittamaan asiakaskokemuksen kehittämisen hyötyjä. (Korkiakoski, Gerdt 2016)

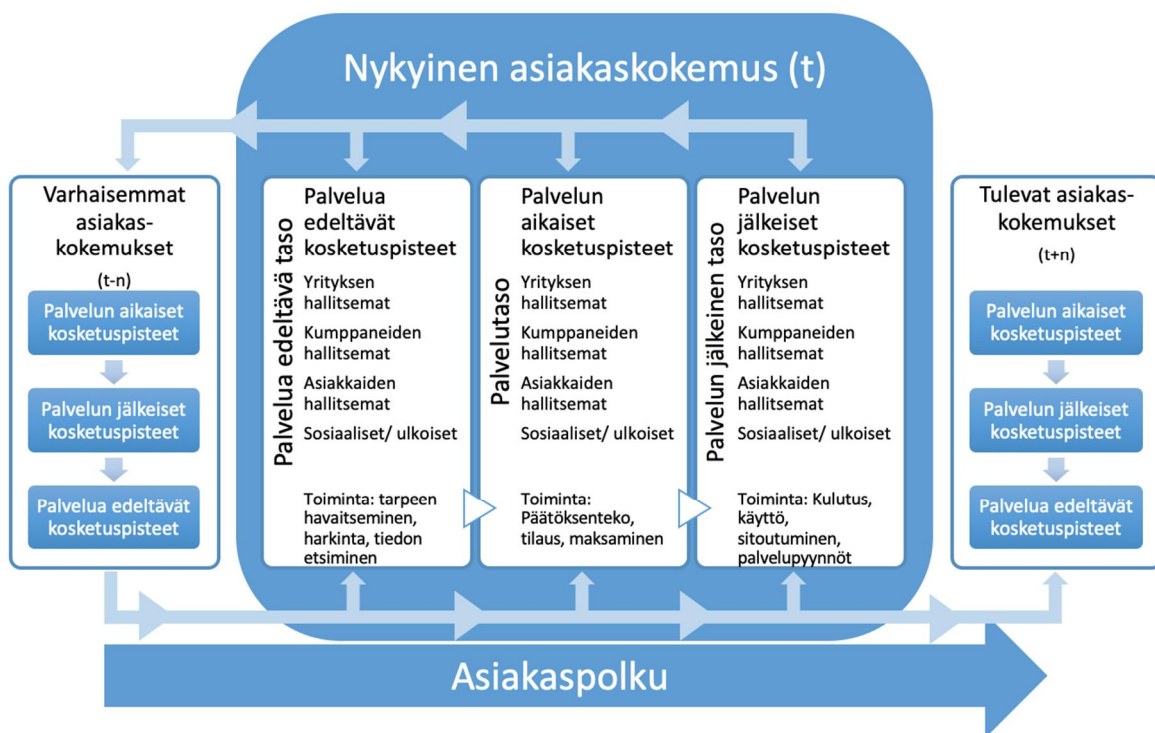
2.3. Asiakaspolun eri vaiheet

Asiakaspolun analysoimisen tarkoituksena on tutkia miten asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa useissa eri kosketuspisteissä, siirtyen oston harkinnasta tiedonetsimiseen, ja ostopäätöksen tekemisestä oston jälkeisiin vaiheisiin, kuten uudelleenostamiseen tai sitoutumiseen (Verhoef, Peter C., Kooge et al. 2016). Asiakaspolun tutkimisella on taustoja sekä palvelujohtamisessa että monikanavajohtamisessa. Asiakaspolun tutkiminen palvelujohtamisen kautta keskittyy asiakaskohtaamisiin, sekä jokaisen palveluelementin vaikutukseen asiakaskokemuksen kokonaisuuden muodostumisessa. Monikanavajohtamisen näkökulmassa keskitytään asiakkaan perinteisen ostoputken tutkimiseen, eli tutkitaan asiakkaan ostoprosessin monia vaiheita ja siirtymiä vaiheesta toiseen silmällä pitäen eri kosketuspisteitä. (Lemon, Verhoef 2016)

Useiden eri tutkimusten pohjalta todetaan, että asiakkaan ostoprosessi voidaan jakaa kolmeen tasoon: palvelua edeltävä (pre-service), palvelu (service), sekä palvelun jälkeinen (post-service) (Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghubir ja Stewart 2009; Neslin, Grewal, Leghorn ja Shankar 2006). Monet tutkimukset asiakaspolusta ja sen määrittelemisestä lähestyvät käsitettä holistisen asiakaspolun näkökulmasta, eli jokainen yksittäinen kokemus muodostavat yhdessä asiakaskokemuksen kokonaisuudessaan. Asiakaspolun jakaminen aikajanan mukaan tekee siitä

kuitenkin hieman helpommin seurattavan ja mitattavan. (Verhoef, Lemon et al. 2009; Rosenbaum 2017) Asiakaspolun on tarkoitus listata kaikki organisaation kosketuspisteet, joita asiakkaan ja organisaation välillä on asiakkaan ostoprosessin aikana. (Rosenbaum 2017)

Kuten kappaleessa 2.1. todettiin, asiakaskokemus muodostuu useiden yksilöllisten kokemusdimensioiden kautta, kun asiakas kohtaa yrityksen kosketuspisteitä. Asiakaskokemuksen ja yrityksen toiminnan avulla asiakkaat muodostavat käsityksen yrityksestä, brändistä, tuotteesta tai palvelusta (Schmitt 1999). Asiakkaiden varhaisemmat asiakaskokemukset määrittelevät asiakkaiden tulevaisuuden ostokäyttäytymistä, sillä varhaisemmat kokemukset luovat odotuksia tuleviin vaiheisiin, mikä luo yritysjohdolle painetta pyrkiä vaikuttamaan asiakaskokemusten muodostumiseen (Oliver 1980; Hoch, Deighton 1989). Verhoefin ja Lemonin et al. (2009) tutkimukset asiakaskokemuksen muodostumisesta todistivat kuvion 3 mukaisesti, että varhaisemmillä asiakaskokemuksilla on vaikutusta tulevaisuudessa koettuihin asiakaskokemuksiin.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla (Lemon, Verhoef 2016, 76-77)

Palvelua edeltävä vaihe sisältää kaikki yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukset ennen varsinaista palvelua. Asiakkaan osalta vaihe sisältää tarpeen havaitsemisen, ostopäätöksen harkinnan, sekä tiedon etsimisen. Palvelua edeltävän vaiheen jälkeen asiakkaan asiakaspolku jatkuu palvelun aikaiseen vaiheeseen. Palvelun aikaisessa vaiheessa asiakas ja yritys ovat suorassa vuorovaikutuksessa, jolloin asiakkaan toimintaan sisältyy ostopäätöksenteko, palvelun tilaaminen ja

maksaminen. Palvelun jälkeinen vaihe sisältää kaikki varsinaisen ostoprosessin jälkeiset vuorovaikutukset yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkaan näkökulmasta vaihe sisältää palvelun käyttämisen ja kulutuksen, sitoutumisen, sekä mahdolliset palvelupyynnöt. (Lemon, Verhoef 2016) Asiakkaan eteneminen asiakaspolulla ei vaadi, että asiakas kävisi läpi jokaisen vaiheen jokaisen toiminnan. Asiakkaan asiakaspolku saattaa edetä palvelun aikaiseen vaiheeseen, mutta päättyä esimerkiksi päätöksentekovaiheessa.

2.4. Kosketuspisteet asiakaspolulla

Aiemmissä kappaleissa esitellyn teorian mukaisesti asiakaskokemus muodostuu asiakaspolulla eri kosketuspisteiden kautta. Osa kosketuspisteistä on yrityksen hallittavissa, mutta jatkuvasti suurempi määrä kosketuspisteitä on yrityksen hallitsemattomissa (Leeflang, Spring et al. 2013). Asiakkaan on mahdollista olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ennen palvelun toteutumista, palvelun aikana, sekä palvelun jälkeen eri kosketuspisteiden kautta. Lemon ja Verhoef (2016) kategorisoivat kosketuspisteet neljään ryhmään: Yrityksen hallitsemat kosketuspisteet (Brand owned), kumppaneiden hallitsemat kosketuspisteet (Partner owned), asiakkaiden hallitsemat kosketuspisteet (Customer owned), sekä sosiaaliset/ulkoiset kosketuspisteet (Social/external).

2.4.1. Yrityksen hallitsemat kosketuspisteet

Yrityksen hallitsemiin kosketuspisteisiin luetaan kaikki vuorovaikutusmahdollisuudet yrityksen ja asiakkaan välillä, jotka yritys on itse luonut ja joita se voi itse täysin hallita. Edellä mainittuja kosketuspisteitä ovat esimerkiksi yrityksen luoma media, tuotteen ominaisuudet, sekä kanta-asiakasohjelmat. (Lemon, Verhoef 2016) Shostackin (1985, 243) määritelmä palvelukohtaamiselle on ajanjakso, jolloin asiakas on suorassa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Asiakkaalla on ennen palvelua ennakko-odotuksia palvelun laadusta, jotka ovat muodostuneet varhaisemmista kohtaamisista yrityksen tai vastaavan palvelun kanssa. Palvelun kohdatessa tai ylittäessä asiakkaan odotukset, kokee asiakas tyytyväisyyden tunnetta, kun vastaavasti odotuksien ylittäessä varsinaisen palvelun koetaan tyytymättömyyttä. (Bitner, Mary 1990)

Baker, Parasuraman, Grewal ja Voss (2002) ovat tutkineet vähittäiskauppaolosuhteissa, miten asiakkaiden kokemukset yrityksen kanssa asioidessa vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan kauppatavaran arvosta, ostopäätöksentekoon, sekä asiakkaan päätökseen edes asioida tietyssä vähittäiskaupassa. Tutkimuksen mukaan asiakkaiden havainnot palvelun laadusta, asioinnin helppoudesta, asioinnin stressittömyydestä, sekä palvelun hinnasta vaikuttavat asiakkaan halun asioida vähittäiskaupassa. (Baker, Parasuraman et al. 2002). Asiakkaan halun jatkaa asiakassuhdetta

tai asioida uudelleen yrityksen kanssa vaikuttaa vahvasti asiakkaan tyytyväisyys asioinnista (vrt. Bitner 1990), sekä asiakkaan kokemus kaupan reiluidesta. (Verhoef, Peter 2003)

2.4.2. Kumppaneiden hallitsevat kosketuspisteet

Kosketuspisteet, jotka yritys on luonut yhdessä yhden tai useamman yhteistyökumppanin kanssa luetaan tähän kategoriaan. Yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi markkinointitoimistot, jälleenmyyjät tai kanta-asiakasohjelmissa mukana olevat kumppaniyritykset. Kumppaneiden hallitsemien kosketuspisteiden suorat vaikutukset asiakaskokemukseen ovat epäselvät. Myös erottelun, mitkä kosketuspisteet luetaan kumppaneiden hallitsemiksi, ja mitkä yrityksen hallitsemiksi on haastava. Usealle käyttäjärjestelmälle suunniteltu ohjelmisto, jonka käyttökokemukseen voi vaikuttaa itse käyttäjärjestelmän kehittyminen on esimerkki kosketuspisteestä, jonka käyttökokemukseen vaikuttaa kumppanin hallitsema alusta. (Lemon, Verhoef 2016)

2.4.3. Asiakkaiden hallitsevat kosketuspisteet

Asiakkaiden hallitsemiksi kosketuspisteiksi luetaan kosketuspisteet, jotka muovaavat tuotteen tai palvelun käyttökokemusta, mutta yritys tai kumppanit eivät millään lailla vaikuta tai kontrolloi niitä. Kosketuspisteet, joita asiakkaat hallitsevat eivät välttämättä ole absoluuttisesti asiakkaan muokattavissa, mutta asiakkaan haluilla ja tarpeilla on näissä pisteissä suuri rooli. Esimerkiksi maksutapa on asiakkaan päätettävissä, mutta yritys voi rajoittaa asiakkaan mahdollisuuksia hyväksymällä vain tiettyjä maksukortteja. Asiakkaiden hallitsemilla kosketuspisteillä on merkittävin rooli asiakaspolulla oston jälkeisessä vaiheessa, kun tuote tai palvelu käytetään. Oston jälkeisessä vaiheessa asiakaskunnan on mahdollista vaikuttaa kokemukseen esimerkiksi käyttämällä tuotteita ennalta-arvaamattomalla tavalla. (Lemon, Verhoef 2016) Esimerkiksi Pirkan sivuilla kuluttajien on mahdollista jakaa vaihtoehtoisia käyttötarkoituksia kulutustarvikkeille, eli pirkkaniksejä, jotka muokkaavat asiakaskokemusta yrityksille ennalta-arvaamattomalla tavalla.

2.4.4. Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet

Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet tunnistavat tärkeät kosketuspisteet, jotka eivät ole luettavissa edelliseen kolmeen kategoriaan. Täysin ulkoisista tekijöistä koostuvat kosketuspisteet ovat läsnä koko asiakaspolun aikana (kuten toiset asiakkaat, itsenäisesti toimivat tietolähteet tai ympäristö). Ulkoisten kosketuspisteiden on mahdollista vaikuttaa asiakaskokemukseen ja käyttäytymiseen asiakaspolulla, joko asiakkaan tarkoituksenmukaisella päätöksellä tai satunnaisella vaikutuksella. Muiden asiakkaiden läsnäolo ja käyttäytyminen voi vaikuttaa asiakaskokemukseen ja

käyttäytymiseen asiakaspolulla tavalla, jota ei ole suunniteltu. (Lemon, Verhoef 2016) Baxendalen, Macdonaldin ja Wilsonin (2015) tutkimuksen perusteella ulkoisilla kosketuspisteillä, kuten tuotteen näkemisellä toisella kuluttajalla tai asiakkaalta kuullulla kehulla/kritiikillä, on varsinaista mainostamista suurempi vaikutus asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja mielikuvaan brändistä. Kolmansien osapuolien luomat informaatiolähteet, kuten arviointisivustot ja sosiaalinen media, vaikuttavat myös asiakkaisiin. Vaikkakin sosiaalisen median vaikutusta ostokäyttäytymiseen on tutkittu, sen vaikutuksia asiakaskokemukseen ei ole tunnistettu.(Lemon, Verhoef 2016)

3. Asiakaspolun hahmottaminen yritys X:n näkökulmasta

Tutkimuksen kohteena oleva yritys X myy sähköistä taloushallinnon ohjelmistoa suora-asiakkaille ja tilitoimistokumppaneilleen. Tilitoimistokumppanit myyvät ohjelmistoa edelleen kuluttajille tilitoimistopalveluidensa yhteydessä. Yritys X:n liiketoiminta perustuu kumppanuuden kehittämiseen, jolloin tilitoimistokumppanit suosivat tiettyä taloushallinnon ohjelmistoa ylitse muiden ja myyvät sitä edelleen nyky- ja uusasiakkailleen. Tietyn ohjelmiston suosimiseen kannustetaan erilaisilla käyttöön sidotuilla palkitsemiskeinoilla, kuten ohjelmiston kautta kulkevan liikevaihdon avulla määräytyvien bonusten ja eri kumppanuustasojen avulla. Tämän kappaleen tarkoituksena on avata kappaleessa 2 käsiteltyä teoriaa tutkimuskontekstissa, sekä kuvailla yritys X:n toimintaympäristöä. Teoriaosuudessa avattiin tutkimuksia asiakaskokemuksen muodostumisesta ja asiakaspolusta, minkä pohjalta on tarkoitus tunnistaa yritys X:n kosketuspisteet, sekä muodostaa pohja asiakaspolulle SaaS-toimialalla.

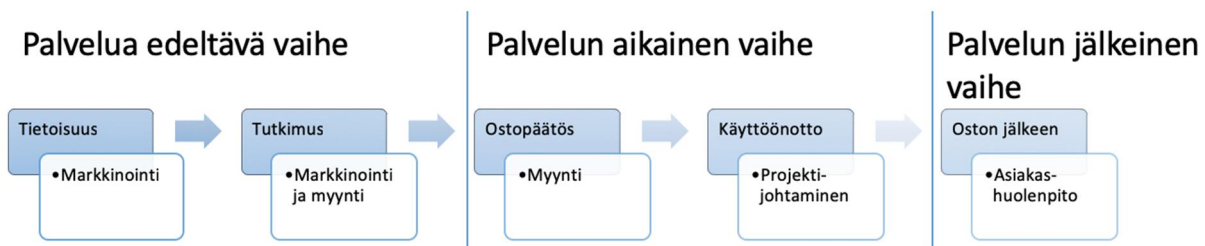
Yritys X toimii kilpaillulla toimialalla. Markkinoilla on useita taloushallinnon ohjelmistoja, joista osa on perinteisempiä, osa nykyaikaisia automaatiota hyödyntäviä, ja osa on kohdistettu tietyille toimialalle mihin muut ohjelmistot eivät taivu. Nykyaikaisen ohjelmiston kiistämättömiä hyötyjä ovat tehokkuushyödyt: automatisoimalla manuaalista työtä voidaan karsia yhteen asiakkaaseen käytettyä aikaa ja ohjelmisto myös mahdollistaa työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Nykyaikainen taloushallinnon järjestelmä mahdollistaa loppuasiakkaalle täyden sähköisyyden, asiakkaan ei tarvitse huolehtia paperilaskuista tai kuiteista. Tilitoimisto kykenee myös konsultoimaan asiakkaitaan paremmin, sillä taloudelliset tiedot ovat helpommin analysoitavissa ohjelmiston avulla. Nykyaikainen taloushallinnon ohjelmisto on kuitenkin loppuasiakkaalle kalliimpi vaihtoehto perinteiseen taloushallintoon verrattuna, ja ohjelmiston täyden hyödyn saamiseksi käyttäjän tulee tuntea ohjelmiston automaatiomahdollisuudet ja käyttötavat.

3.1. Tilitoimiston asiakaspolun vaiheet

Tämä kappale mukailee kappaleessa 2.3 esitettyä teoriaa asiakaspolun vaiheista. Tilitoimiston etenemistä asiakaspolulla tarkastellaan yritys X:n näkökulmasta viiden päävaiheen kautta. Nämä viisi päävaihetta esitellään taulukossa 2 siten, että ne käsitellään palvelua edeltävien, palvelun aikaisten ja palvelun jälkeisten vaiheiden alla. Tilitoimiston asiakaspolun vaiheita hyödynnetään tutkielman empiirisessä osuudessa, jossa tarkasteltaessa tilitoimistokumppaneiden kokemuksia eri vaiheissa asiakaspolkua. Tilitoimiston asiakaspolun vaiheet rinnastetaan yritys X:n eri toimintoihin kuviossa 4.

Taulukko 2. Tilitoimiston asiakaspolun vaiheet

Palvelua edeltävät vaiheet	Tilitoimiston ensimmäiset kokemukset yritys X:stä muodostuvat palvelua edeltävässä vaiheessa eri kosketuspisteiden kautta. Palvelua edeltävät vaiheet jaotellaan asiakaspolulla tarpeen havaitsemiseen ja tiedon etsimiseen. Yritys X pyrkii luomaan potentiaalisille asiakkailleen tietoisuutta tuotteesta markkinoinnilla ja aktiivisella myyntityöllä, sekä tukemaan tiedon etsimisvaihetta. Palvelua edeltäviä vaiheita käsitellään nimikkeillä 'tietoisuus' ja 'tutkimus'
Palvelun aikaiset vaiheet	Eteneminen asiakaspolulla johtaa palvelun aikaiseen vaiheeseen, jota tarkastellaan päätöksenteon ja tuotteen toimittamisen kautta. Yritys X:n toimialalla on luonnollista yhdistää tuotteen toimittamisen yhteyteen käyttöönottoprojekteja, joiden tarkoituksena on ohjata tilitoimistokumppaneita eteenpäin asiakkaiden siirtämisessä uuteen ohjelmistoon, tarjota koulutuksellista tukea, sekä yhdessä tilitoimistokumppanin kanssa aikatauluttaa ja suunnitella uuden ohjelmiston käyttöönottoa. Palvelun aikaisia vaiheita käsitellään nimikkeillä 'ostopäätös' ja 'käyttöönotto'.
Palvelun jälkeiset vaiheet	Palvelun aikaiset vaiheet johtavat kumppanuussuhteen syntymiseen, joita tarkastellaan palvelun jälkeisessä vaiheessa. Kumppanuussuhteen hoitaminen ja kehittäminen voivat parhaimmillaan johtaa siihen, että asiakas sitoutuu täysin yhteen ohjelmistoon ja siirtää asiakkaansa myös muista järjestelmistä siihen, pahimmillaan kumppanuussuhteen hoitamattomuus johtaa asiakkaiden siirtämiseen toiseen järjestelmään tai kumppanuussuhteen päättämiseen. Palvelun jälkeistä vaihetta tarkastellaan nimikkeellä 'oston jälkeen'



Kuvio 4. Tilitoimiston asiakaspolun vaiheet rinnastettuna yritys X:n toimintoihin

Kuviossa 4. on rinnastettu tilitoimiston asiakaspolulla kulkemat vaiheet yritys X:n näihin vaiheisiin liittyviin toimintoihin. Markkinoinnin tarkoituksena on vaikuttaa tilitoimiston tietoisuuteen ja tutkimusmahdollisuuksiin, myynnin tarkoituksena on tukea tilitoimiston tutkimustyötä tarjoamalla esittelyitä ja myyntiä edistäviä materiaaleja. Myynnin roolin merkitys on erityisen tärkeä tilitoimiston ostopäätöksen aikana, sillä myyjä on useimmiten tilitoimistolle näkyvin kontakti yritys X:stä. Edettäessä ohjelmiston käyttöönottoon, yritys X tarjoaa apua projektijohtamisen muodossa, jonka jälkeiset toimenpiteet painottuvat asiakashuolenpidollisiin toimintoihin.

3.2. Tilitoimiston kohtaamat kosketuspisteet

Tässä kappaleessa käsitellään tilitoimiston kohtaamia kosketuspisteitä asiakaspolulla SaaS-toimialalla. Tilitoimisto kohtaa yritys X:n kosketuspisteitä, sosiaalisia ja ulkoisia kosketuspisteitä, sekä hallitsee omia kosketuspisteitään. Tilitoimisto on yritys X:n näkökulmasta sekä asiakas, että kumppani, sillä he itse käyttävät ohjelmistoa sekä jälleenmyyvät sitä loppuasiakkaille. Tilitoimiston hallitsemat kosketuspisteet ovat epäselvät, sillä niihin vaikuttavat yritys X:n kosketuspisteiden lisäksi tilitoimiston subjektiiviset kokemukset ja oma toiminta. Myöskään sosiaalisten ja ulkoisten kosketuspisteiden laatua ja merkittävyyttä ei voida todeta ilman asiakashaastatteluita. Tilitoimiston hallitsemat kosketuspisteet, sekä sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet käsitellään saman alaotsikon alla. Tilitoimiston kohtaamat kosketuspisteet vaikuttavat kuljettuun asiakaspolkuun, sillä eri kosketuspisteet muovaavat asiakaspolun eri vaiheissa muodostuvia kokemuksia.

3.2.1. Yritys X:n kosketuspisteet

Yritys X:n luomia ja täysin hallitsemia kosketuspisteitä on useita. Yrityksen näkökulmasta mitä useampaa kosketuspistettä se voi hallita, sitä kokonaisvaltaisemmin se kykenee vaikuttamaan asiakaspolkuun ja muodostuvaan asiakaskokemukseen. Palvelua edeltävään vaiheeseen kuuluvia kosketuspisteitä muodostuu markkinoinnin ja myyntityön kautta. Yritys X:n kotisivuilta löytyy tietoa ohjelmistosta, blogikirjoituksia, markkinointivideoita, sekä mahdollisuus jättää yhteydenottopyyntö myyntiosastolle. Tämän lisäksi yritys X markkinoi aktiivisesti tuotettaan eri kanavien avulla. Ensimmäisten kosketuspisteiden tarkoituksena on luoda tietoisuutta ohjelmistosta, sekä tukea tiedonhakuvaihetta mahdollisimman paljon. Tiedonhakuvaiheessa yritys X pyrkii aktiivisella myyntityöllä tarjoamaan potentiaaliselle tilitoimistokumppanille mahdollisimman paljon tietoa ja tarjoamaan kokonaisvaltaista ratkaisua tilitoimiston tarpeeseen.

Myyntityö jatkuu päätöksentekovaiheeseen, jolloin yritys X:n myyjä esittää ratkaisuehdotuksen kumppanuustarjouksena. Päädyttäessä kumppanuuteen, yritys X tukee tilitoimistokumppania

projektijohtamisen avulla. Projektijohtaja huolehtii yhdessä tilitoimistokumppanin kanssa asiakkaiden siirtämisestä, aikatauluttamisesta ja suunnittelusta, sekä toimii tilitoimiston ensisijaisena kontaktina yritys X:än. Yritys X:llä on myös yleinen asiakaspalvelu, joka tarjoaa tukea puhelimitse ja sähköpostitse. Palvelun jälkeisessä vaiheessa yritys X:n hallitsemat kosketuspisteet kohdistuvat markkinointiin, myyntiin, asiakaspalveluun ja projektijohtamiseen. Yritys X tuottaa aktiivisesti markkinoinnin kautta sisältöä opetusvideoiden ja käyttökokemusta koskevien blogikirjoitusten avulla. Yritys X tarjoaa maksullisia ja maksuttomia koulutuksia ohjelmiston eri osa-alueista, sekä on kuukausittain yhteydessä kumppaneihinsa sähköisen uutiskirjeen kautta. Asiakaspalvelun lisäksi tilitoimistokumppanilla on mahdollisuus ottaa yhteyttä palvelun aikaisessa vaiheessa vaikuttaneisiin henkilöihin, kuten ohjelmiston myyjään ja projektijohtajaan.

3.2.2. Muut kosketuspisteet

Tilitoimiston hallitsemat kosketuspisteet saavat viitteitä sekä kumppaneiden hallitsemista kosketuspisteistä, että asiakkaiden hallitsemista kosketuspisteistä. Yritys X kykenee osittain vaikuttamaan kosketuspisteisiin esimerkiksi kumppanuusohjelmansa avulla, joka kannustaa tilitoimistoa kasvattamaan ohjelmiston osuutta. Osa kosketuspisteistä on kuitenkin täysin yritys X:n hallitsemattomissa, ja osittain myös tilitoimiston hallitsemattomissa. Nämä kosketuspisteet painottuvat palvelun jälkeiseen vaiheeseen, jossa ohjelmistoa käytetään ja yritys X ei voi suoraan vaikuttaa esimerkiksi ohjelmiston käyttötapaan tai käyttäjien osaamistasoon. Tilitoimistokumppanin hallitsemia kosketuspisteitä ohjaa vahvasti tilitoimiston omat mieltymykset ja halut, joka tekee asiakaskokemuksen hallitsemisesta haastavampaa. Osa kosketuspisteistä ei ole tilitoimiston tai yritys X:n hallittavissa, mutta ne vaikuttavat kaikissa palvelun vaiheissa. Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet voivat muodostua muista ohjelmiston käyttäjistä, kilpailevien ohjelmistojen käyttäjistä, tai kolmansien osapuolien tuottamista lähteistä.

4. Empiirisen tutkimuksen toteutus ja löydökset

Tässä luvussa keskitytään empiriaan, eli tutkielmaan varten toteutettuun tutkimukseen ja sen tuloksiin. Flickin (2009) subjektiivisuuden teorian mukaan, haastateltavat omaavat monimutkaista henkilökohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastateltavilla on siis mielipiteitä ja olettamuksia eri aiheista, joita he saattavat spontaanisti esittää avointen haastattelukysymysten kohdalla. Eri tyyppisten ja eri aihealueita käsittelevien kysymysten tarkoituksena on aktivoida haastateltavaa vastaamaan hänen subjektiivisen näkemyksen mukaan. (Flick 2009) Kokonaisvaltaisen asiakasnäkökulman muodostamiseksi oletettiin, että haastateltavilla henkilöillä on henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia kumppanuussuhteesta, joita ei riittävällä laajuudella kyetä tutkimaan ilman avoimia haastattelukysymyksiä. Avoimet haastattelukysymykset, kuten ”Miten ensimmäinen yhteydenotto tapahtui” tai ”Mitkä olivat tärkeimpiä tekijöitä ostopäätöksen muodostumiseen” antavat haastateltavalle mahdollisuuden ohjata haastattelua, ja haastattelijalle mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä aiheesta.

4.1. Tutkimusprosessin kuvaus ja toteutus

Tutkimusprojekti toteutettiin heinä- ja elokuun 2018 aikana. Kuviossa 5. kuvataan tutkimusprosessin eteneminen, joka aloitettiin suunnittelemalla ja aikatauluttamalla projekti. Tutkimusprojektin suunnittelu aloitettiin peilaamalla yritys X:n asettamia tavoitteita tutkimuksen toteuttamiseen: Mikä on toimivin tapa muodostaa tilitoimiston asiakaspolku? Tutkimustavan valikoiduttua, muodostettiin runko asiakkaan kulkemalle asiakaspolulle ja rinnastettiin polun eri vaiheet yritys X:n eri prosesseihin. Kysymyspatteristo luotiin asiakaspolun rungon pohjalta, jokaiseen polun vaiheista kohdennettiin yritys X:n prosessien pohjalta kysymykset. Suunnitteluvaiheessa luotiin myös sähköpostipohja ensimmäisiä yhteydenottoja varten.

Toisessa vaiheessa tarkasteltiin yritys X:n asiakaslistausta kaikista ohjelmistoasiakkaista, ja rajattiin hakutulokset tiettyyn kumppanuusluokkaan ja Helsingin ja Espoon alueille. Ennen ensimmäisiä yhteydenottoja, asiakaslistaus täydennettiin tilitoimiston edustajan yhteystiedoilla. Haastateltavat henkilöt ovat yritys X:n kumppanitilitoimistojen edustajia. Haastatelluista henkilöistä kaikilla on käyttökokemusta yritys X:n tarjoamasta SaaS-ohjelmistosta, sekä tuntevat yritys X:n ja tilitoimiston välisen kumppanuussuhteen. Haastateltavia oli tutkimuksessa 26, joiden kesken kumppanuussuhteiden kesto vaihteli 1-13 vuoden välillä ja tilitoimiston käyttämien taloushallinnonohjelmistojen määrä vaihteli 1-7 välillä.



Kuvio 5. Tutkimusprosessi

Kolmannessa vaiheessa haastateltavia tilitoimistoja lähestyttiin sähköpostitse ja tiedotettiin tulevasta yhteydenotosta ja sen luonteesta (Liite 1). Noin viikon päästä sähköpostin lähettämisestä, tilitoimistojen edustajia lähestyttiin puhelimitse ja kuvailtiin tarkemmin haastattelun luonnetta ja tarkoitusta. Puhelinkeskustelun aikana selvennettiin pääpiirteittäin mitä haastattelu tulee koskemaan, mutta tarkkoja kysymyksiä ei esitetty haastateltaville etukäteen. Haastateltavilla ei näin ollen ollut mahdollisuutta haastattelutilanteessa tukeutua muuhun kuin muistiin ja subjektiivisiin näkemyksiin asiakassuhteesta kokonaisuudessaan. Yhteensä otettiin yhteyttä 48:an tilitoimistoon, joista 26:n tilitoimiston kanssa sovittiin tapaaminen haastattelulle.

Neljännessä vaiheessa toteutettiin haastattelut. Haastatteluista 23 kappaletta toteutettiin tilitoimistojen omissa tiloissa, kaksi toteutettiin etänä videopuhelun välityksellä ja yksi yritys X:n tiloissa. Haastatteluiden sisältö tai eteneminen ei eronnut toteutustavasta huolimatta. Haastateltavista kaikki antoivat luvan äänittää haastattelut, jonka ansiosta haastattelut oli mahdollista analysoida jälkikäteen menettämättä tärkeitä yksityiskohtia. Haastatteluissa oli mukana haastateltava, sekä haastattelija. Grönforsin (1982, 82) mukaan ”tutkijan tulisi pyrkiä saavuttamaan jonkinlainen tasapaino kantaottamattoman mutta kiinnostusta osoittavan asenteen sekä kantaottavan ja aktiivisen osallistumisen välillä”.

Viimeisessä vaiheessa analysoitiin haastatteluita kuuntelemalla äänitteet. Äänitteiden avulla tehtiin referoivaa litterointia haastateltavien odotuksia ylittävistä ja alentavista tekijöistä asiakaspolun eri vaiheisiin. Tutkimuksen kannalta olennaista on valita litterointitapa, jonka avulla on mahdollista monipuolisesti tulkita ja tarkastella aineistoa eri näkökulmista (Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen 2010). Haastatteluiden toteuttamisen jälkeen pystyttiin litteroinnissa kiinnittämään huomiota tutkimusongelman kannalta keskeisten asioiden taltiointiin. Jokaisesta haastattelusta muodostettiin omat asiakaskortit, joihin poimittiin toistuvia tapahtumia, sekä erityisen vahvasti asiakaskokemukseen vaikuttavia poikkeavia tapahtumia.

4.2. Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen data kerättiin haastattelemalla 26:tta tilitoimiston edustajaa. Tutkimustavaksi valikoitui laadullinen haastattelu, koska kvantitatiivinen tutkimus ei olisi kyennyt ratkaisemaan

tutkimusongelmaa. Kysymyspatteristo (Liite 1) muodostettiin melko avoimeksi, mahdollistaen haastateltaville laajemmat ja informatiivisemmat vastaukset kuin täysin strukturoidussa haastattelussa. Haastattelukysymyksistä osa oli avoimia, mutta suurin osa käsitteli tiettyä osa-aluetta tai vaihetta asiakaspolulta.

Kysymyspatteristo suunniteltiin alkamaan kevyemmällä ja yksinkertaisemmilla kysymyksillä ja etenemään avoimempiin ja enemmän haastateltavan panosta vaativiin kysymyksiin. Haastattelut olivat ei-standardoituja, ja haastatteluissa pyrittiin antaa haastateltavalle mahdollisuus nostaa subjektiivisia havaintoja esiin avoimilla, keskustelunomaisilla kysymyksillä. Haastattelijan rooli haastattelussa oli kysyä kysymyksiä, sekä tarkentavia kysymyksiä ilman, että haastattelua ohjattaisiin teemaa lukuun ottamatta tiettyyn suuntaan. Haastattelussa oli kuitenkin mahdollista paneutua tilitoimistokohtaisesti tärkeimpiin tai eniten pinnalla oleviin osa-alueisiin. Kysymyspatteristo säilyi muuttumattomana läpi haastatteluiden, mutta haastateltavan vastauksista riippuen haastattelutilanteessa kysyttiin tarkentavia kysymyksiä tietystä aiheesta, tai sivuutettiin mikäli se koettiin irrelevantiksi. Haastattelut toteutettiin dialogisesti ja kysymykset etenivät kronologisesti läpi asiakassuhteen.

Haastatteluotos muodostuu 26:sta yritys X:n kumppanituloimiston edustajasta. Taulukkoon 3. on kuvattu näiden tilitoimistojen taustatietoja. Kumppanuussuhteen kesto, käytettyjen ohjelmistojen määrä, sekä NPS-luku on kysytty tilitoimiston edustajalta haastattelutilanteessa, mutta käyttöaste on poimittu yritys X:n omasta tietokannasta. Kumppanuussuhteen kesto kuvaa kuinka kauan tilitoimistolla on ollut ohjelmisto käytössä ja ohjelmistojen määrä kuvaa kuinka monta taloushallinnon ohjelmistoa tilitoimistolla on yhteensä käytössä. Käyttöaste kuvaa kuinka suurella osalla tilitoimiston asiakkaista on eri osioita yritys X:n ohjelmistosta aktivoituna, eli kuinka laajasti ohjelmistoa käytetään tilitoimistossa. NPS-luku kuvaa tilitoimiston yritykselle X antamaa arvosanaa skaalalla 0-10.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot

Tilitoimisto	Kumppanuussuhteen kesto	Ohjelmistojen määrä	Käyttöaste	NPS
A	6	2	23 %	8.5
B	2	1	50 %	10
C	10	2	53 %	7.5
D	13	4	64 %	9
E	1	1	53 %	9
F	9	1	18 %	10
G	1	4	58 %	8
H	6	4	55 %	9
I	1	2	48 %	7
J	5	2	55 %	8
K	3	5	75 %	8.5
L	1	2	50 %	8
M	2	3	54 %	8.5
N	2	1	20 %	9
O	6	3	83 %	8
P	2	1	33 %	7.5
Q	2	2	5 %	8
R	5	1	12 %	8.5
S	1	4	65 %	8
T	2	3	63 %	9
U	8	2	28 %	9
V	3	3	38 %	8
W	3	7	69 %	9
X	2	1	50 %	10
Y	10	2	65 %	8.5
Keskiarvo	4,2	2,5	47 %	8.5

Kuten taulukosta 3 näemme, suurimmalla osalla tilitoimistoista on useampi kuin yksi taloushallinnon ohjelmisto käytössään. Käyttöaste on keskiarvoltaan 47%, mutta vaihtelee peräti 5%-83%. Kumppanuussuhteen kesto ei myöskään selitä tilitoimiston käyttöastetta, sillä esimerkiksi tilitoimisto R on käyttänyt ohjelmistoa 5 vuotta mutta käyttöaste on vain 12%, kun taas tilitoimisto K on käyttänyt ohjelmistoa 3 vuotta ja käyttöaste on 75%. Tilitoimiston käytössä olevien ohjelmistojen määrän ja NPS-luvun välillä on havaittavissa pientä yhteyttä erityisen korkeissa arvosanoissa, sillä kaikki arvosanan 10 antaneet tilitoimistot käyttävät ainoastaan yhtä ohjelmistoa. On kuitenkin huomioitava, että tilitoimisto P käyttää myös vain yhtä ohjelmistoa ja antoi haastattelututkimuksen alhaisimman arvosanan 7.5, eikä ohjelmiston paljous tai vähyyys haastatteluiden perusteella vaikuta suoraan annettuun arvosanaan.

5. Haastattelututkimuksen löydökset

Haastattelututkimuksen löydökset valottavat miten asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun viidessä eri vaiheessa. Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta merkittävimmät tekijät painottuivat asiakaspolun kahteen viimeiseen vaiheeseen: käyttöönottoon ja asiakashuolenpitoon. Asiakaspolun kahdessa viimeisessä vaiheessa yritys X:n toiminnot olivat pääosin asiakashuolenpidollisia, eli keskityttiin ohjelmiston käyttöönottamiseen, sekä asiakassuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen eri toimintojen ja kosketuspisteiden avulla. Asiakaspolun kolme ensimmäistä vaihetta painottuivat markkinoinnillisiin ja myynnillisiin toimintoihin, jolloin asiakas-/kumppanuussuhteet solmitaan ja odotukset tulevaisuutta kohti luodaan. Löydökset käsitellään seuraavassa viidessä alakappaleessa, jotka on jaoteltu asiakaspolun viiden eri vaiheen mukaan: 1) tietoisuus, 2) tutkimus, 3) ostopäätös, 4) käyttöönotto ja 5) asiakashuolenpito. Tutkimuksen perusteella asiakaspolun vaiheiden kestot ja kosketuspisteiden vaikutus asiakaskokemukseen ovat yksilöllisiä, mutta haastatteluiden perusteella on nähtävissä jatkuvuutta eri vaiheissa koettujen kokemusten välillä (vrt. Bitner 1990; Lemon ja Verhoef 2016; Oliver 1980; Hoch ja Deighton 1989). Edellisessä vaiheessa koettu negatiivinen (positiivinen) kokemus johtaa herkemmin negatiiviseen (positiiviseen) kokemukseen, eli tuleva kokemus yleensä seuraa edeltäviä kokemuksia. Asiakaskokemus muodostui asiakaspolulla eri dimensioista (kts. Schmitt 1999), kokemuksen rakentuminen ja siihen vaikuttavien kosketuspisteiden merkitys lopulliseen asiakaskokemukseen oli yksilöllistä, mutta yhtäläisyyksiä asiakaspolun eri vaiheiden välillä oli havaittavissa. Haastateltavien asiakaskokemukseen tietyssä asiakaspolun vaiheessa vaikuttivat siis yhtäläiset asiat.

5.1. Tietoisuus

Haastateltavista useimmat olivat tulleet tietoisiksi ohjelmisto X:stä, joko **aiemman työhistorian, mainosten, kolmannen osapuolen suosituksen** tai yritys X:n **myyjän** kautta. Osa haastateltavista oli etsinyt itselleen sopivaa ohjelmistoa tarpeeseensa, jolloin he olivat tulleet tietoisiksi ohjelmisto X:stä **itsenäisen tiedonhaun** avulla.

Tarkasteltiin mitkä tai ketkä tuottaa [sähköisiä taloushallinnon järjestelmiä] ja mistä pystyy tarjouksen pyytämään suhteellisen järkevästi ilman että se on viikkojen prosessi. (Tilitoimisto A)

Tietoisuus ohjelmistosta ja kilpailevista tuotteista oli haastattelujen perusteella hyvä. Suurin osa oli päätenyt vertailemaan ohjelmistoa itsenäisen tiedonhaun avulla, jonka jälkeen oli pyytännyt tarjousta

yritys X:ltä, osaan oli ollut suoramyymyjä suoraan yhteydessä ja esitellyt ohjelmiston, mutta tilitoimistot C, R, T, V ja W olivat päätyneet yritys X:n tilitoimistokumppaneiksi, koska osa heidän asiakkaistaan halusi päivittää ohjelmistonsa yritys X:n ohjelmistoon. Tietoisuus ja motiivi hankkia ohjelmisto X tuli tällöin tilitoimistojen loppuasiakkailta. Osa haastateltavista oli tullut tietoiseksi ohjelmisto X:stä jo entuudestaan aiemman työkokemuksen kautta, jolloin varhaisemmat kokemukset toimivat odotustenluojana tulevaan asiakkuuteen (kts. Lemon ja Verhoeef 2016, 76-77).

Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolun ensimmäisessä vaiheessa ei ollut haastatteluiden perusteella merkittävää. Mainonta, kolmannen osapuolen suositukset, sekä paikoin myös myyjä vaikuttivat asiakaskokemuksen muodostumiseen tunteellisella ja kognitiivisella tasolla. Mainonnan ja myynnin tarkoituksena on herättää ajatukset taloushallinnon kehittymisen suunnasta (kognitiivisten tekijöiden dimensio), sekä siitä mitä tehokkaampi työskentely merkitsee vapaa-ajan kannalta (tunteellisten tekijöiden dimensio). Myös kolmannen osapuolen suositusten vaikutus asiakaskokemukseen oli nähtävissä kognitiivisella ja tunteellisella tasolla. Vaikutus näkyi kuitenkin selkeämmin huomion ja kysymysten herättämisenä, sekä odotusten luojana kuin itse kokemuksen muodostajana. Mainonta ohjelmiston käytöstä (käyttäytymistekijöiden dimensio) ja ohjelmiston ulkoasusta ja navigoitavuudesta, sekä ohjelmiston kotisivuista (aistimuksellisten tekijöiden dimensio) ei haastatteluiden perusteella vaikuttanut ensimmäisessä vaiheessa.

Tietoisuusvaihe oli haastattelututkimuksen perusteella melko lyhyt, mikä johtuu pitkälti tietoisuus- ja tutkimusvaiheen häilyvästä rajasta. Tietoisuus ohjelmisto X:stä muodostui joko varhaisempien kokemusten kautta, tai eri kosketuspisteiden avulla. Tietoisuuden muodostumisen jälkeen oli siirtyminen tutkimusvaiheeseen luonnollinen, ja tapahtui joko itsenäisesti tai myyjän avustuksella. Tietoisuusvaiheesta ei ollut tunnistettavissa selkeitä haasteita tai seuraavaan vaiheeseen siirtymistä hankaloittavia esteitä. Haastatteluiden perusteella sähköiset taloushallinnon järjestelmät ovat toimialalla tuttuja, ja eniten painoarvoa annetaan omille käyttökokemuksille ja suosituksille.

5.2. Tutkimus

Asioinnin helppous nousi keskeiseksi tekijäksi asiakaspolun alkuvaiheessa. Usein selityksenä oli kiire: haluttiin nopeasti keskeiset tiedot ohjelmistosta ja hinnoista. Tutkimusvaiheessa **mainonta**, **myyjä**, **ohjelmisto**, sekä **kolmannen osapuolen suositukset** ja **sivustot** tukivat haastateltavien tiedonhakuja. Tutkimusvaiheessa haastateltavat usein rajasivat vaihtoehtonsa 2-3 vaihtoehtoon, jonka jälkeen pyysivät tarjousta yrityksiltä:

Lähdin etsimään sen yritykseeni ohjelmistoa, joka toimii pilvessä, eli että sitä voi käyttää mistä tahansa, lähdin googlettamaan ja sieltä tuli vastaan [kilpaileva ohjelmisto] ja [yritys X:n ohjelmisto]. Pitkään pohdin kumpi ja [yritys X:llä] oli parempi myyjä. (Tilitoimisto B)

Tutkimusvaihe sisälsi poikkeuksetta yritys X:n myyjän panoksen, sillä ohjelmistokokonaisuuden hahmottaminen koettiin haastavaksi ilman ohjelmistoesittelyä. Ensimmäiset yhteydenotot vaikuttivat tilitoimistojen kokemukseen ohjelmistosta, mikäli asiointi oli sujuvaa ja nopeaa tarjouspyyntöä tehdessä koettiin myyntityö ja sitä myötä tutkimusvaihe onnistuneeksi. Onnistunut myyntityö vaikutti selvästi useamman haastateltavan päätöksentekoon, suurin osa haastateltavista kuitenkin perusteli valintaansa vahvasti harkinnalla ja eri sähköisten järjestelmien hintojen ja toimintojen vertailulla.

Haastatteluissa nousi esiin tekijöitä, joiden perusteella haastateltavat vertailivat eri ohjelmistoja keskenään. Edellä mainittujen asiointia helpottavien tekijöiden lisäksi, itse ohjelmistossa arvostettiin skaalautuvuutta loppuasiakkaan liiketoiminnan kasvaessa, selkeätä käyttöliittymää, sekä integrointimahdollisuuksia. Integrointimahdollisuuksilla tarkoitettiin, että ohjelmistokokonaisuutta kyettiin tilitoimiston tarpeen mukaan täydentämään kolmannen osapuolen sovelluksilla.

Jäljitellen ensimmäistä vaihetta, myös tutkimusvaihe toimi pitkälti odotustenluojana. Mainonta, myyjä ja kolmannen osapuolen suositukset vaikuttivat asiakaskokemuksen muodostumiseen kognitiivisella ja tunteellisella tasolla, ja myyjä, mainokset ja ohjelmisto vaikuttivat aistimuksellisten ja käyttäytymistekijöiden tasolla. Tutkimusvaiheen teemana oli vastausten etsiminen tietoisuusvaiheessa heränneisiin kysymyksiin, esimerkiksi: ”Miten ohjelmisto olisi tehokkaampi ja millainen vaikutus sillä olisi?” Verrattuna edeltävään vaiheeseen, tunteellisella tasolla vaikuttavat tekijät eivät saaneet yhtä paljon huomiota, vaan tutkimusvaiheessa keskityttiin liiketoiminnallisesti merkittävämpiin tekijöihin. Erityisesti myyntityö ja ohjelmiston ominaisuudet ja toiminnallisuus korostuivat. Esittelemällä ohjelmistoa ja sen toimintoja, myyjä esitti haastateltaville vaihtoehtoista tapaa tehdä nykyistä työtä, ja loi käyttöön liittyviä odotuksia (käyttäytymistekijöiden dimensio). Myyjä ja markkinointi vaikuttivat tietoisuusvaiheen mukaisesti haastateltavan näkemyksiin taloushallinnon tulevaisuudesta (kognitiivisten tekijöiden dimensio). Myyntityö vaikutti tutkimusvaiheessa kuitenkin hieman yllättävästi myös sosiaalisten tekijöiden dimension kautta, eli samaistumisen kautta:

Ratkaiseva tekijä oli, että myyjälläkin oli kaksoset, puhuttiin pitkän aikaa siitä ja sitten [myyjältä] sai erittäin hyvän kokonaiskuvan ohjelmistosta. (Tilitoimisto B)

Haasteeksi tutkimusvaiheessa kuitenkin koettiin **kokonais kuvan hahmottaminen**; suurin osa haastateltavista koki, että ohjelmistosta on löydettävissä riittävästi tietoa, mutta riittävää kokonaiskuvaa ei kyetä hahmottamaan hakemalla tietoa itsenäisesti. Kokonaiskuvan muodostumista tukivat myyjien tekemät ohjelmistoesittelyt, mutta monille sekään ei riittänyt, vaan ohjelmiston toiminnallisuudet avautuivat vasta kun ohjelmistoa käytettiin itse. Haasteet tutkimusvaiheessa olivat haastateltavien kesken yhtenäisiä. Tilitoimisto M:n mukaan tietoa ei ollut riittävästi saatavilla, tai tilitoimistolla ei ollut ainakaan mahdollisuuksia panostaa eri ohjelmistojen tutkimiseen enempää resursseja, mutta heille eniten painoarvoa loivat suositukset muilta tilitoimistoilta ja loppukäyttäjiltä:

Oli epäselvää mitä ohjelmisto kattaa. Kun otettiin käyttöön, tiedettiin pääpiirteittäin toiminnallisuudet. Vasta kun ohjelmistoa alettiin käyttää, avautui miten asiat toimivat ohjelmistossa. Ostopäätös tehtiin tutustumalla eri ohjelmistoihin pinnallisesti ja pyytämällä niistä esittelyt. Painavin tekijä oli kuitenkin muiden suositukset ohjelmistosta. (Tilitoimisto M)

Tiedonhaku vaiheen kesto oli erittäin yksilöllistä, osa haastateltavista teki päätöksen tunneissa tarjouksen saamisesta, osa pohti päätöstä viikkoja. Päätöksentekoon ja sen keston vaikutti millä laajuudella ohjelmisto otettiin käyttöön; siirrettiinkö yritys X:n ohjelmistoon kaikki asiakkaat, osa asiakkaista, vai vain muutama asiakas? Tilitoimisto P käytti päätöksentekoon usean kuukauden, kun taas tilitoimisto B etsi tietoa ohjelmistoista ja vertaili niitä keskenään vain muutaman päivän. Tutkimusvaiheen haasteita pienensi aktiivinen ja asiakaslähtöinen myyntityö, joka tuki haastateltavien siirtymistä seuraavaan vaiheeseen asiakaspolulla.

5.3. Ostopäätös

Palvelua edeltävän vaiheen ja palvelun aikaisen vaiheen ero on häilyvä; on haastavaa määritellä selkeää rajaa tutkimusvaiheen ja ostopäätösvaiheen välille, sillä edellinen vaihe vaikuttaa seuraavaan. Tutkimuskontekstissa voidaan kuitenkin todeta, että yritys X:n myyjän toiminta vaikuttaa niin palvelua edeltävässä vaiheessa, kuin palvelun aikaisessa vaiheessa. Tutkimusvaiheessa myyjä esittelee asiakkaalle ohjelmistoa, mutta esittely johtaa lähes poikkeuksetta myös myyntitarjoukseen. Myyntitarjous johtaa asiakkaan kohdalla vaiheeseen, jota kuvataan tutkimuksessa nimikkeellä ”ostopäätös”. **Myyjä, ohjelmisto, kolmannen osapuolen sivustot ja suositukset** vaikuttivat eniten ostopäätösvaiheessa.

Tilitoimistoista A, C, M, O, P, Q, R ja X kertoivat hinnan olleen vaikuttava tekijä ostopäätöksen kannalta, loput 18 tilitoimistoa kuitenkin totesivat hinnan ja hinnoittelun olevan toissijaista

ohjelmistonhankinnan suhteen. Tilitoimistot, joiden mielestä hinta ei ollut vaikuttava tekijä, perustelivat vastaustaan useammalla eri syyllä. Osan mielestä hinta ei vaikuttanut, koska kaikki sähköiset taloushallinnon järjestelmät on hinnoiteltu suunnilleen samaan hintaan, osan mielestä hinta oli toissijaista, jos ohjelmisto sisälsi ominaisuuksia, joita haluttiin, mutta osalle ohjelmiston hankinta oli puhtaasti strateginen valinta. Tilitoimisto G mainitsi hankkineensa samanaikaisesti sekä kilpailevan ohjelmiston, että yritys X:n ohjelmiston:

*Täytyy olla myös muista leireistä softaa, keskustelu on helpompaa. Kaikki ohjelmistontarjoajat kuuntelevat paremmin, kun on muiden leirien softaa käytössä.
(Tilitoimisto G)*

Tilitoimisto G perusteli strategista valintaansa siten, että kykenee parantamaan neuvotteluvoimaansa eri ohjelmistontarjoajien kesken, jos ei tukeudu liikaa mihinkään ohjelmistontarjoajista. Toinen strateginen tekijä oli, että asiakkaalla on enemmän valinnanvaraa, kun tilitoimistolla on käytössään yhden ohjelmiston sijaan useampi. Tilitoimistojen paine tarjota nykyaikaisia taloushallinnon palveluita näkyi useissa haastatteluissa. Ohjelmistojen määrä tilitoimistoissa perustui tilitoimistokohtaisiin mieltymyksiin, joko koettiin järkeväksi keskittyä yhteen ohjelmistoon täysin, tai sitten tehtiin strateginen valinta tarjota monia ohjelmia. Asiakkailta kohdistuva paine saada palvelua nykyaikaisella, sähköisellä taloushallinnon ohjelmistolla, välittyi haastattelusta tilitoimiston P kanssa:

Mutta kun [kilpailevalla ohjelmistolla] ei ollut niin hyvää sähköistä järjestelmää, niin asiakkaat rupesivat vaatimaan enemmän, mikä on ihan hyväkin. (Tilitoimisto P)

Ostopäätökseen johtaneet syyt olivat yksilöllisiä, osa perusteli päätöstään ohjelmiston ominaisuuksilla, osan mielestä sähköiset taloushallinnon järjestelmät olivat lähellä substituuotteja ja perustivat valintansa puhtaasti hintaan, osan valinta perustui yritys X:n myyjän onnistuneeseen myyntityöhön, mutta useimmilla valinta muodostui näiden syiden yhdistelmiin. Tilitoimistojen kokemukset yritys X:stä ja ohjelmistosta olivat ostopäätökseen mennessä lähes puhtaasti positiivisia, mikä ei ole yllättävää koska tutkimusaineisto rajoittuu ohjelmiston hankkineisiin kumppanitilitoimistoihin jättäen ulkopuolelle kielteisen päätöksen tehneet tilitoimistot.

Ostopäätösvaiheessa haastateltavat punnitsivat vaihtoehtojaan ja muodostivat päätöksensä tulevaisuuden odotuksien ja nykyisten kokemusten perusteella. Ostopäätösvaiheessa kokemuksia oli muodostunut aiempien käyttökokemusten perusteella, sekä myyjän ja haastateltavan välisen kanssakäymisen kautta. Ostopäätökseen vaikuttivat niin tietoisuus-, kuin tutkimusvaiheessa

vaikuttaneet kosketuspisteet, sekä niiden luomat odotukset ja kokemukset asiakaskokemuksen eri dimensioissa (tunteellisten tekijöiden, kognitiivisten tekijöiden, käyttäytymistekijöiden ja aistimuksellisten tekijöiden dimensiot). Haastateltavista osan päätös pohjautui johonkin konkreettiseen syyhyn, kuten hintaan tai ominaisuuksiin. Osa puolestaan näki ohjelmisto X:n ja kilpailevat ohjelmistot riittävän samankaltaisina kallistuakseen kumpaan tahansa, tällöin myyntityöllä oli huomattavasti merkitystä. Tilitoimistot B, H, J, N ja P eivät nimenneet ostopäätökseen ratkaisevasti vaikuttaneeksi tekijäksi ohjelmistotason eroja, hinnoittelua tai muuta yksittäistä syytä, mutta päätyivät silti tekemään positiivisen ostopäätöksen. Osassa haastatteluista oli nähtävissä myös viitteitä sosiaalisten tekijöiden dimension kautta muodostuneista kokemuksista ja odotuksista, mutta pitkälti ostopäätösvaiheen asiakaskokemukset muodostuivat neljän ensin mainitun dimension kautta.

Ostopäätösvaiheen kesto oli yksilöllinen, kuten myös tutkimusvaihe. Merkittävimmiksi haasteiksi koettiin ohjelmistokokonaisuuden hahmottaminen: haastateltavat kokivat haastavaksi hahmottaa mitä eri ominaisuuksia ohjelmisto sisältää. Ennen kuin ostopäätös oli mahdollista muodostaa, koettiin **ohjelmistoesittely** pakolliseksi. Haaste ei kuitenkaan tutkimuksen perusteella vaikuttanut negatiivisesti asiakaspolulla etenemiseen, ohjelmistoesittely loi myyjälle mahdollisuuden vastata yksilöllisesti haastateltavan kysymyksiin ja esitellä miten ohjelmisto toimisi juuri tämän tilitoimiston toimintaympäristössä.

5.4. Käyttöönotto

Ohjelmiston ostamisen jälkeen siirryttiin seuraavaan vaiheeseen, eli käyttöönottoon. Käyttöönoton aikana tilitoimistot suunnittelivat yhdessä yritys X:n projektijohtajan kanssa millä laajuudella ja aikataululla nykyisille asiakkaille otetaan käyttöön yritys X:n ohjelmisto, sekä mitä koulutuksia ohjelmiston käytöstä ja millä aikataululla tilitoimisto ottaa yritys X:ltä. **Asiakaspalvelu, projektijohtaja, koulutukset ja ohjelmisto** muodostivat merkittävimmät kosketuspisteet käyttöönoton aikana, mutta myös **myyjään** otettiin yhteyttä tarpeen tullen. Käyttöönotto oli ollut yksittäisillä tilitoimistoilla haastava, sillä vasta kun ohjelmiston käyttö aloitettiin, huomattiin substanssiosaamisen olevan liian alhaisella tasolla edes peruskoulutuksiin nähden.

Ei meillä ollut mitään kysymyksiä, kun ei ollut pohjatietoa. (Tilitoimisto I)

Tilitoimisto I kuvasi käyttöönottovaiheen olleen liian nopea. Turhautumista herätti kouluttautuminen ohjelmistoon. Tietyn pohjatiedon saavuttaminen vei oman aikansa, mutta tilitoimistoilla ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta kouluttautua ohjelmiston osaajiksi ennen ohjelmistohankintaa. Kun

asiakkaiden siirtoaikataulu oltiin tilitoimiston ja projektijohtajan kanssa suunniteltu ja asiakkaita siirretty, tuli ohjelmiston käytössä vastaan tilanteita, joita ei itsenäisesti osattu ratkaista. Myös tilitoimistojen J, L, M, N ja P mukaan käyttöönottovaiheessa tulisi saada vielä yksityiskohtaisempaa koulutusta, jotta tilitoimisto pääsisi vielä nopeammin toteuttamaan omaa ydinliiketoimintaansa ilman, että pitää ottaa yhteyttä asiakaspalveluun tai projektijohtajaan, kun ei osata ratkaista ohjelmiston käyttöön liittyviä asioita. Poikkeuksena oli kuitenkin tilitoimisto Q, jonka haastattelu toi uuden näkökulman substanssiosaamiseen ja kumppanuussuhteen näkökulmaan liittyen. Haastateltavalla ei ollut mitään negatiivista sanottavaa ohjelmistosta tai yritys X:stä, eikä tätä myötä myöskään kehitysehdotuksia. Haastateltavan mukaan ohjelmiston käyttö on erittäin helppoa, eikä tilitoimiston ole juurikaan tarvinnut olla yhteydessä asiakaspalveluun tai projektijohtajaan, eikä hyödyntää koulutusmahdollisuuksia. Haastateltavien taustatietojen perusteella tilitoimiston käyttöaste on kuitenkin kaikista haastateltavista alhaisin, ainoastaan 5% ohjelmistosta on käytössä.

Käyttöönottovaiheessa haastatteluissa alkoi esiintyä vaihtelevia kokemuksia ohjelmistosta ja yritys X:stä. Palvelun aikaisessa vaiheessa kumppanitilitoimistoilla oli korkeat odotukset ohjelmistosta ja kumppanuussuhteesta. Kumppanuussuhteelta toivottiin läsnäoloa, saavutettavuutta, sekä asioinnin helppoutta, ohjelmistolta toivottiin yksinkertaisesti sen toimimista. Asiakaspalveluun, projektijohtajaan tai myyjään oltiin yhteydessä, mikäli ei osattu käyttää ohjelmistoa oikein tai jos ohjelmiston käytössä esiintyi ongelmia. Mikäli asiakaspalvelun vasteaika tai vastausten laatu ei vastannut haasteltavan odotuksia, kokivat haastateltavat sen huonoksi asiakashuolenpidoksi. Mikäli ongelmat ratkaistiin asiakaspalvelun tai projektijohtajan avulla haastateltavan odotusten mukaisesti, koettiin asiakashuolenpito onnistuneeksi.

Asiakaskokemuksen muodostumisen näkökulmasta käyttöönottovaihe toimi käännepiirteenä: varhaisemmissa vaiheissa muodostuneet odotukset realisoituivat joko positiivisesti tai negatiivisesti. Ohjelmiston ulkoasu (aistimuksellisten tekijöiden dimensio), samaistuminen (sosiaalisten tekijöiden dimensio), sekä ajatukset esimerkiksi taloushallinnon tulevaisuudesta (kognitiivisten tekijöiden dimensio) olivat toissijaisia itse ohjelmiston käyttöön ja tukipalveluihin (käyttäytymistekijöiden ja tunteellisten tekijöiden dimensio) verrattuna. Haastateltavista riippuen, **ohjelmiston** käytön haastavuus koettiin eri tavoin. Osan haastateltavista odotukset kohtasivat käytön haastavuuden, ja osaamattomuus nähtiin kouluttautumisen puutteena, osa rinnasti käytön haastavuuden ohjelmiston monimutkaisuudeksi. Myös **koulutukset** koettiin vaihtelevasti, osa näki koulutukset ja kouluttajat laadukkaina, osan mielestä käyttöönottoprojektin aikana tulisi olla yksityiskohtaisempaa koulutusta. Mikäli **asiakaspalveluun/projektijohtajaan/myyjään** tukeuduttiin, muodostui kokemus lopputuloksen perusteella: mikäli ongelman ratkaisuun käytetty aika kohtasi odotukset

hyväksyttävästä aikaikkunasta, koettiin palvelu onnistuneeksi. Käyttöönottovaiheen kohtaamiset vaikuttivat haastatteluiden perusteella merkittävästi asiakaskokemuksen muodostamiseen, mutta vaihe on myös kestoltaan huomattavasti pidempi kuin edeltävät vaiheet

5.5. Asiakashuolenpito

Ohjelmistotarjoajan tavoitettavuus ja läsnäolo olivat tekijöitä, jotka saivat haastateltavat tuntemaan, että heistä pidetään huolta. Asiakashuolenpidon merkitys korostui lähes kaikissa haastatteluissa, mikä näkyi haastatteluvastauksissa vahvempina mielipiteinä, sekä määrällisesti useampina huomioina. Palvelun jälkeinen vaihe sisälsi enemmän subjektiivisia huomioita kuin palvelua edeltävä ja palvelun aikainen vaihe, eli enemmän positiivisia ja negatiivisia kokemuksia. Palvelun jälkeisen vaiheen kokemukset myös seurasivat aiempien vaiheiden kokemuksia; mikäli haastateltavalla oli negatiivisia (positiivisia) kokemuksia ennen palvelun jälkeistä vaihetta, oli hänellä yleensä myös negatiivisia (positiivisia) kokemuksia palvelun jälkeisessä vaiheessa. Haastateltavien mukaan asiakashuolenpito välittyi nimenomaan **yhteyshenkilön** yhteydenpidosta, asioinnin helppoudesta, sekä **asiakaspalvelun** onnistumisesta. Asiakashuolenpitovaiheessa muita merkittäviä kosketuspisteitä ovat **koulutukset, ohjelmisto, ja viestintä**. Asiakaspalvelun onnistuminen koettiin kuitenkin erittäin vaihtelevasti, sillä 10 tilitoimistoa koki asiakaspalvelun olleen onnistunutta tavoitettavuuden, nopeuden ja laadun suhteen, mutta loput 16 tilitoimistoa eivät olleet tyytyväisiä asiakaspalvelun tasoon. Tilitoimisto S:n kokemus asiakaspalvelusta oli erittäin positiivinen:

Asiakaspalvelu on toiminut hirveän hyvin ja parantunut vuosien varrella. Se on reagoinut hyvin nopeasti, sekä heillä on ollut hyvä ote. Se on toiminut hyvin ja olen ollut tyytyväinen. (Tilitoimisto S)

Tilitoimisto S:n näkemys asiakaspalvelusta oli kuitenkin täysin vastakkainen verrattuna Tilitoimisto J:n näkemykseen, jonka mukaan erityisesti akuutimpiin kysymyksiin tulee liian hitaasti vastaus:

Palkanmaksuun liittyvät tukipyynnöt ovat usein akuutteja, joihin tarvitsee vastaukset nyt. Kukaan ei vastaa puhelimeen, kukaan ei vastaa viestiin, tai jos vastaa niin viesteistä ei tajua mitään. (Tilitoimisto J)

Asiakaspalvelu nousi keskiöön haastattelututkimuksen aikana ja mielipiteet sen onnistumisen ympärillä olivat vahvoja; tilitoimistot A, B, F, L, N, O, Q, S, W ja X kokivat asiakaspalvelun erittäin laadukkaaksi ja onnistuneeksi, mutta loput haastateltavista kuvailivat sitä hitaaksi tai haastavaksi tavoittaa, tai kuvailivat vastausten laatua heikoksi. Haastatteluiden mukaan asiakaspalvelun tavoittaa

varmemmin sähköpostin kuin puhelimen välityksellä, mutta ongelmat ovat yleensä haastava kuvailla kirjoitetussa muodossa. Viestimisen haastavuus johti pitkiin ongelmanratkaisuaikoihin, sekä edestakaiseen viestittelyyn kun osapuolet eivät ymmärtäneet toisiaan. Edellä mainitut kokemukset asiakaspalvelusta rinnastettiin asiakashuolenpidon onnistumiseen; mikäli asiakaspalvelu koettiin hyväksi, myös asiakashuolenpidossa oltiin onnistuttu. Tilitoimisto C:n kokemukset yritys X:stä olivat muuten erittäin positiiviset, mutta hän koki saaneensa työkeää asiakaspalvelua, tilitoimisto I koki tilitoimiston jääneen yksin ohjelmiston kanssa alkuprojektin jälkeen ja tilitoimisto P koki, ettei saanut tarpeeksi tukea käytön alkuvaiheessa, nämä kolme tilitoimistoa olivat myös ainoita, jotka antoivat alle 8 arvosanan.

Useat haastateltavista toivat esille yhteyshenkilön merkityksen puhuttaessa asiakashuolenpidosta. Vaikka kysymyspatteristo ei sisältänyt varsinaisesti yhteyshenkilöä koskevia kysymyksiä, tilitoimistot A, F, K, M, S, T, W ja Y mainitsivat hänen helpottaneen asiointia yritys X:n kanssa, sekä rinnastivat hänet asiakashuolenpitoon. Yhteyshenkilön nostaminen erikseen esiin haastatteluiden aikana ei ollut täysin odottamatonta, sillä on luonnollista, että haastateltavilla oli jonkinlaisia mielipiteitä henkilöstä, jonka kanssa ovat asioineet useamman kerran. Suurin osa kumppanitilitoimistoista ei kuitenkaan ollut säännöllisesti yhteydessä yhteyshenkilöön. Tilitoimisto K kuvaili yhteyshenkilön parantaneen kumppanuussuhdetta:

*Täytyy kyllä kehua, pari kertaa olen pyytänyt käytön apua yhteyshenkilöltämme ja hänen kautta [yritys X:n] suuntaan asiat ovat hoituneet, toiminut hyvänä turvaverkkona.
(Tilitoimisto K)*

Yhteyshenkilön ja asiakashuolenpidon yhteyttä perusteltiin saavutettavuudella, sekä turvallisuuden tunteella. Usein yhteyshenkilöön ei otettu ensisijaisesti yhteyttä esimerkiksi järjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa, vaan silloin tukeuduttiin asiakaspalveluun. Mikäli kuitenkin vasteaika koettiin liian pitkäksi, asia akuutiksi tai jos yhteydenotto koski tilitoimiston uusasiakashankintaa, oltiin yhteydessä yhteyshenkilöön. Yhteyshenkilöä hyödynnettiin usein myynnilliseen tukeen liittyen, eli tilitoimistoa avustettiin uusasiakashankintaan liittyen.

Useat tilitoimistot eivät olleet täysin tietoisia koulutusmahdollisuuksista, ja toivoivat erottuvampaa viestintää eri oppimistavoista. Haastateltavat seurasivat useampaa viestintäkanavaa: yritys X:n yhteisö –verkkosivua, sähköpostia, ohjelmistossa tapahtuvaa viestintää, sekä yritys X:n kotisivuja. Viestintä koettiin kaiken kaikkiaan positiivisena, ja vallitsevan mielipiteen mukaan viestintää tulisi olla mieluummin liikaa kuin liian vähän. Viestintää ei kuitenkaan koettu riittävän erottuvana, vaan koettiin, että uudistukset ja toimenpiteitä vaativat viestit hukkuivat massasähköposteihin.

Haastattelulöydökset viestintään liittyen olivat osittain ristiriitaisia, vaikka haastateltavien mukaan viestintä saavuttaa heidän, useimmat myönsivät jättävänsä lukematta kuukausittaiset uutiskirjeet. Haastatteluiden perusteella tilitoimistot suosivat kaikista eniten ohjelmistonsisäistä viestintää, etenkin ohjelmiston uudistuksista tai reaktiota vaativista viesteistä.

Kysymyspatteriston ohjelmiston käyttöön liittyvät kysymykset saivat yleensä asiakashuolenpitoon liittyviä vastauksia. Yksittäiset haastateltavat kokivat tietyt osiot ohjelmistosta erityisen haastaviksi, jonka vuoksi he olivat yhteydessä asiakaspalveluun. Se miten asiakaspalvelun laatu ja ongelman ratkaisu koettiin, muodostivat tapahtumasarjan vahvemman kokemuksen. Tilanteet, joissa ongelmat ratkesivat nopeasti ja haastateltavat olivat tyytyväisiä kokemaansa asiakaspalveluun, koettiin asiakashuolenpito myös parempana. Tilanteet, joissa ongelman ratkaisu kesti pitkään tai asiakaspalvelu koettiin heikoksi, koettiin myös asiakashuolenpito huonommaksi. Haastateltavien antamat arvosanat olivat tutkimuksessa keskimäärin hyviä NPS-asteikolla, sillä 23 haastateltavasta sijoittui 'suosittelija' -kategoriaan, eli antoi arvosanan 8-10.

Asiakashuolenpitovaiheessa syntyneet kokemukset mukailivat käyttööntöövaiheessa syntyneitä kokemuksia: kosketuspisteet vaikuttivat usean eri dimension kautta, mutta painotus oli tunteellisten tekijöiden ja käyttäytymistekijöiden dimensiossa. Erityisen vahvasti asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttivat haastateltavien odotukset ja kokemukset **asiakaspalvelusta** ja **yhteyshenkilöstä**, jotka rinnastettiin asiakashuolenpitoon (tunteellisten tekijöiden dimensio). Mikäli asiakaspalvelun vasteaikaa tai vastausten laatua ei koettu riittävän hyväksi, haastateltavat kokivat jäävänsä yksin ohjelmiston kanssa. Nopeasti ja laadukkaasti vastaava asiakaspalvelu koetaan itseisarvoksi, ja tämän odotuksen alapuolelle jäävä asiakaspalvelu epäonnistuneeksi (kts. Cloutier 2003), mutta onnistuessaan asiakaspalvelu loi positiivisia kokemuksia asiakaspolulla. Yhteyshenkilöön otettiin yhteyttä, mikäli haastateltavat tarvitsivat apua muuhun kuin itse ohjelmiston käyttöön liittyen, tai mikäli asiakaspalvelun vastaus kesti liian kauan. Myös **koulutukset** koettiin vaihtelevasti, mutta kokemusten painotus haastatteluissa oli melko pientä. Haastatteluiden perusteella **ohjelmisto** koettiin korkeintaan haastavaksi käyttää, mutta toiminnollisuuksiltaan ja ominaisuuksiltaan se pitkälti vastasi haastateltavien odotuksia (käyttäytymistekijöiden dimensio). Ohjelmiston käyttöön ja uudistuksiin liittyvän **viestinnän** kokemuksen olivat vaihtelevia. Osan mielestä viestintää oli riittävästi, toisten mielestä liikaa tai liian vähän. Viestinnän vaikutus asiakaskokemukseen oli erittäin vähäinen, eikä siitä haastatteluiden perusteella ollut lainkaan odotuksia.

Kognitiivisten tekijöiden dimensioon vaikuttavien tekijöiden tulkinta asiakashuolenpitovaiheessa oli haastavaa; on oletettavaa, että tulevaisuuteen suuntautuva ajattelu ja taloushallinnon toimialan kehittyminen ohjelmisto X:n rinnalla vaikuttaa haastateltavien asiakaskokemukseen siten, että ohjelmisto X tarjoaa ratkaisun kehittyvällä toimialalla. Lopullista vaikutusta asiakaskokemukseen ei kuitenkaan voida yhdistää. Myöskään ohjelmisto X:n aisteihin vaikuttavien tekijöiden vaikutusta asiakaskokemukseen ei voitu havaita, on kuitenkin nähtävissä, että ohjelmisto X vaikuttaa aisteihin lähinnä visuaalisesti ulkoasun kautta. Ulkoasu on kuitenkin rinnastettavissa myös käytettävyyteen, ja tätä myötä käyttäytymistekijöiden dimensioon vaikuttavana tekijänä. Haastatteluiden perusteella samaistumista tai itsensä rinnastamista tuotteeseen (sosiaalisten tekijöiden dimensio) ei ole havaittavissa.

6. Johtopäätökset

Seuraavassa kappaleessa käsitellään tämän tutkimuksen pohjalta tehdyt olennaiset havainnot ja johtopäätökset. Päättökysymykseen vastataan käsittelemällä haastattelututkimuksen empiirisiä löydöksiä, yhdistettynä kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettuun teoriaan asiakaspolusta ja asiakaskokemuksen muodostumisesta. Lopuksi käsitellään tulosten hyödyntäminen, sekä rajoitukset ja lisätutkimusmahdollisuudet.

6.1. Teoreettiset implikaatiot

Tämä tutkielma käsittelee asiakaspolun muodostumista SaaS-toimialalla tilitoimiston näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena muodostaen kokonaiskäsityksen tilitoimiston asiakaspolulla kulkemista vaiheista, sekä näiden vaiheiden ominaispiirteistä. Asiakaspolun hahmottamisessa tarkasteltiin tilitoimiston kohtaamia kosketuspisteitä, sekä näiden kosketuspisteiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen ja asiakaspolulla etenemiseen. Asiakaskokemuksen muodostumista tutkittiin holistisena kokonaisuutena, jolloin eri kosketuspisteiden vaikutusta asiakaskokemukseen analysoitiin viiden eri dimension kautta. Tutkimuksen toteuttamiseksi hyödynnettiin varhaisempia tutkimuksia kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tutkimukset asiakaspolusta ja asiakaskokemuksen muodostumisesta kuitenkin rajoittuvat pitkälti vähittäis- ja verkkokauppa-konteksteihin. SaaS-toimiala sekä digitalisaatio muodostavat ominaispiirteiltään hyvin erilaisen kontekstin palvelukokonaisuuden näkökulmasta, jossa asiakaskokemuksen empiirinen tutkimus on erittäin vähäistä. Tässä tutkimuksessa tutkittiin erään SaaS-yrityksen tilitoimistokumppaneiden asiakaspolun muodostumista, tarkoituksena muodostaa kokonaiskäsitys asiakaspolun vaiheista, kosketuspisteistä, sekä asiakaskokemuksen muodostumisesta Schmittin (1999) tunnistamien viiden dimension kautta.

Tämä tutkielma toi esiin uusia näkemyksiä ja uutta informaatiota asiakaspolun muodostumisesta ja kosketuspisteiden vaikutuksesta asiakaskokemuksen muodostumiseen SaaS-toimialalla yhdistämällä varhaisempia teorioita ja tutkimuksia aiheesta. Haastattelututkimuksen löydösten pohjalta pystyttiin myös havaitsemaan asiakaskokemus holistisena kokonaisuutena, jossa eri kosketuspisteet vaikuttavat eri dimensioiden kautta lopulliseen asiakaskokemukseen. Odotusten hallitseminen ja sitä myötä niihin vastaaminen on olennainen osa positiivisen asiakaskokemuksen muodostumista. Kosketuspisteisiin vaikuttaminen digitalisoituneessa liiketoimintaympäristössä aiheuttaa yrityksille haasteita, etenkin toimialalla, jossa pitkäkestoisilla asiakassuhteilla on erityisen suuri merkitys.

Empiirisen tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta on mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin. Päättökysymykseen vastataan käsittelemällä ensin vastaukset kolmeen alatutkimuskysymykseen

Mistä päävaiheista asiakaspolku koostuu?

Tämän alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli hahmottaa runko asiakaspolulle, jonka ympärille voitiin rakentaa vaihekohtaisesti ominaispiirteet. Verhoefin ja Koogen et al. (2016) mukaan asiakaspolun hahmottamisen tarkoituksena on tutkia miten asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa eri vaiheissa eri kosketuspisteiden kautta. Puccinelli ja Goodstein et al. (2009), sekä Neslin ja Grewal et al. (2006) mukaan asiakaspolku voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: palvelua edeltävään, palvelun aikaiseen, sekä palvelun jälkeiseen vaiheeseen, joista jokainen sisältää erilaisia toimintoja. Myös Verhoefin ja Lemonin et al. (2009), sekä Rosenbaumin (2017) mukaan asiakaspolun jakaminen aikajanan mukaan vaiheittain tekee siitä helpommin seurattavan ja mitattavan. Asiakaspolun päävaiheet rinnastettiin yritys X:n eri toimintoihin, eli markkinointiin, myyntiin, projektijohtamiseen ja asiakashuolenpitoon. Yritys X:n toimintojen pohjalta mallinnettiin tilitoimiston asiakaspolun vaiheet rungoksi empiiriselle tutkimukselle. Tilitoimiston asiakaspolusta muodostettiin viisi vaihetta: tietoisuus, tutkimus, ostopäätös, käyttöönotto ja asiakashuolenpito. Asiakaspolun runko säilytettiin muuttumattomana koko tutkimuksen ajan, koska haastattelututkimukset vahvistivat polun päävaiheet oikeiksi. Löydösten perusteella kyettiin myös tunnistamaan varhaisempien kokemusten merkitys nykyiseen asiakaskokemukseen, jonka myös Verhoefin ja Lemonin et al. (2009), Oliverin (1980), sekä Hochin ja Deightonin (1989) empiiriset tutkimukset asiakaspolusta todistivat.

Minkälaisia kosketuspisteitä asiakaspolku sisältää?

Teoriakirjallisuuden perusteella on tunnistettavissa neljänlaisia kosketuspisteitä asiakaspolulla: yrityksen hallitsemia, kumppaneiden hallitsemia, asiakkaiden hallitsemia, sekä sosiaalisia ja ulkoisia kosketuspisteitä (kts. Lemon ja Verhoef 2016; Leeflang ja Spring et al. 2013). Haastatteluiden perusteella pystyttiin tunnistamaan tilitoimiston asiakaspolulta kosketuspisteitä kolmesta kategoriasta, vaikkakin tilitoimiston hallitsevat kosketuspisteet saivat myös viitteitä asiakkaan hallitsemista kosketuspisteistä. Yrityksen X hallitsevat kosketuspisteet olivat myyntiin, markkinointiin, asiakashuolenpitoon ja ohjelmistoon liittyviä, kuten ulkoinen viestintä, yritys X:n myyjän myyntityö, yritys X:n hallitsevat verkkosivut, sekä käyttöönottoprojektit, koulutukset, yhteyshenkilöt, ja asiakaspalvelu. Baker ja Parasuraman et al. (2002) tutkivat kosketuspisteiden

vaikutusta asiakaskokemukseen vähittäiskauppa-kontekstissa, jonka perusteella tunnistettiin miten asiakkaan kokemukset yrityksen kosketuspisteistä vaikuttavat haluun jatkaa asiakassuhdetta tai uudelleenasioida samassa liikkeessä. Yritys X pystyi osittain vaikuttamaan tilitoimiston kosketuspisteisiin kumppanuusohjelman kautta, mutta tilitoimiston hallitsevat kosketuspisteet muodostuivat pitkälti varhaisempien kokemusten ja henkilökohtaisten mieltymysten perusteella. Tilitoimiston täysin hallitsema kosketuspiste oli ohjelmiston käyttötapa ja sen laajuus, mutta tilitoimiston henkilökohtaiset preferenssit ja tavoitteet vaikuttivat myös kokemuksiin esimerkiksi yritys X:n tarjoamien koulutuksien osalta. Sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet heijastuivat tilitoimiston alkuperäiseen motiiviin hankkia nykyaikainen taloushallinnon järjestelmä. Tuttujen suositukset, asiakkaiden esittämät toiveet nykyaikaisesta ohjelmistosta, tai kolmannen osapuolen hallitsemien sivujen kautta eri ohjelmistojen vertailu olivat täysin yritys X:n ja tilitoimiston hallitsemattomissa olevia kosketuspisteitä. Baxendalen ja Macdonaldin et al. (2015) empiirisen tutkimuksen perusteella samaistumisen tunteella oli enemmän merkitystä ostopäätökseen kuin tuotteen mainostamisella. Myös haastattelututkimuksen perusteella pystyttiin tunnistamaan yksittäistapauksia, jossa lopullinen ostopäätös tehtiin tilitoimiston ja myyjän välisen samaistumisen perusteella.

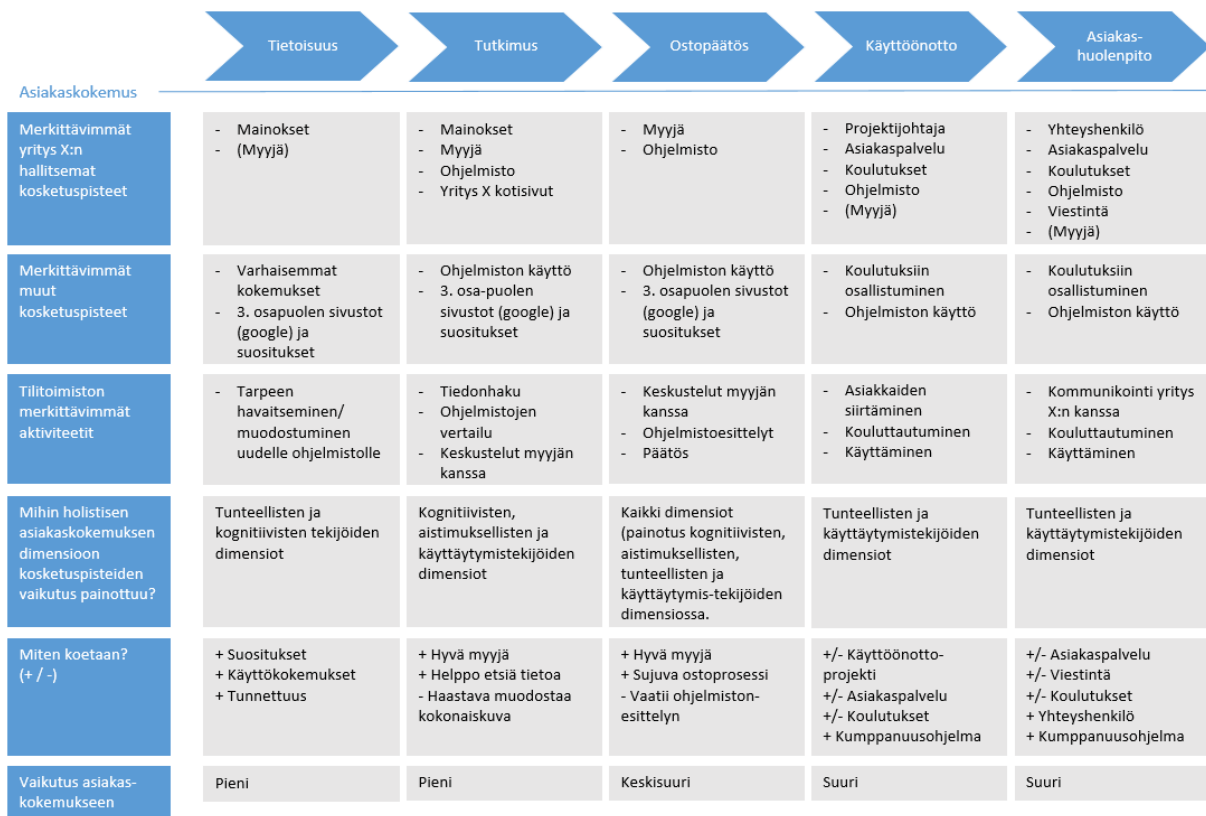
Miksi asiakaskokemus vaihtelee asiakaspolulla eri vaiheissa?

Yksittäiset kosketuspisteet vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen asiakaspolulla. Bitnerin (1990) ja Verhoefin (2003) mukaan palvelun kohdatessa tai ylittäessä kokemukset, syntyy positiivinen asiakaskokemus. Mitä merkittävämmäksi vaihe tai kosketuspiste koetaan, sitä suurempi vaikutus sillä on asiakaskokemukseen. Schmittin (1999) teoria holistisesta asiakaskokemuksesta tunnistaa asiakaskokemuksen muodostuvan jokaisen suoran tai epäsuoran kohtaamisen kautta. Haastattelututkimuksen perusteella voitiin tunnistaa jokaisen asiakaspolun vaiheessa merkittävimmät dimensiot, sekä dimensioiden yhteisvaikutus lopulliseen asiakaskokemukseen. Positiivisen asiakaskokemuksen merkitystä asiakassuhteen kehittymiseen, tuottopotentiaaliin, asiakasuskollisuuteen, sekä asiakkaiden väliseen kommunikointiin (word-of-mouth) on tutkittu useaan otteeseen. Esimerkiksi Klausin ja Maklanin (2012) empiirinen tutkimus osoitti palvelukokemuksen johtavan korkeampaan asiakastyytyvyyteen, uskollisuuteen, sekä asiakkaiden väliseen suositteluun. Lemken ja Clarkin et al. (2011) tutkimustulokset osoittivat tuotteen ja palvelun selittävän vähemmän asiakassuhteen kehittymistä, kuin asiakaskokemuksen. Ruiping ja Yujuan (2006) osoittivat asiakaskokemuslähtöisen ajattelumallin edesauttavan parempien asiakaskokemusten syntymistä, sekä kasvattavan asiakkaiden tuottopotentiaalia.

Tutkielman empirian avulla tunnistettiin palvelukokemuksen merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen. Käyttöönotto- ja asiakashuolenpitovaiheessa asiakaskokemukset vaihtelivat yksilöllisesti. Mikäli asiakashuolenpidolliset toimet (asiakaspalvelu, kommunikointi yritys X:n kanssa, ongelman ratkaisu) koettiin onnistuneeksi, myös asiakaskokemus oli positiivinen. Haastatteluiden perusteella varsinaista ohjelman käyttöä painavampaa oli koettu palvelun laatu, se miten asiakashuolenpidolliset toimet koettiin (kts. Klaus ja Maklan 2012). Empirian perusteella suurin merkitys asiakaskokemukseen on havaittavissa asiakaspolun loppuvaiheessa, eli käyttöönotto- ja asiakashuolenpitovaiheessa. Havaittiin myös, että varhaisemmat kokemukset olivat usein samansuuntaisia seuraavissa vaiheissa koettujen kokemusten kanssa (kts. Schmitt 1999). Esimerkiksi negatiivisesti koettu käyttöönottovaihe johti yleensä myös negatiivisena koettuun asiakashuolenpitovaiheeseen. Asiakaspolun alkuvaiheessa ei ollut havaittavissa merkittäviä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus- ja ostovaiheessa arvotettiin sujuvaa ja onnistunutta myyntityötä, mutta sen vaikutus oli huomattavasti alhaisempi kuin käyttöönotto ja asiakashuolenpitovaiheen.

Minkälainen on tilitoimiston asiakaspolku SaaS-toimialalla?

Alatutkimuskysymysten avulla voidaan vastata päätutkimuskysymykseen. Haastattelu-tutkimuksen perusteella tilitoimiston asiakaspolku SaaS-toimialalla muodostuu yksilöllisesti, mutta siitä on tunnistettavissa toistuvia päävaiheita ja kosketuspisteitä, jotka on kuvattu kuviossa 6. Tilitoimiston asiakaspolun rakenne oli haastateltavilla yhtenäinen: palvelua edeltävä vaihe sisälsi tietoisuuden ja tutkimuksen, palvelun aikainen vaihe sisälsi ostopäätöksen ja käyttöönoton, ja palvelun jälkeinen vaihe sisälsi asiakashuolenpidon. Asiakaspolun rakentuminen oli yksilöllistä, osan tutkimusvaihe kesti huomattavasti kauemmin kuin toisten, kun taas osalla tutkimusvaihe saatettiin sivuuttaa täysin ja siirtyä tietoisuudesta ostopäätökseen. Tilitoimiston asiakaspolku sisälsi yritys X:n, tilitoimiston itsensä, sekä kolmansien osapuolten hallitsemia kosketuspisteitä. Kolmansien osapuolten hallitsemilla kosketuspisteillä oli huomattava vaikutus tietoisuus- ja tutkimusvaiheissa, mutta ostopäätös-, käyttöönotto ja asiakashuolenpito -vaiheissa oli yhä suurempi merkitys, miten yritys X:n toiminta kohtasi tilitoimistojen odotukset. Tilitoimistoilla oli vahvat odotukset käyttöönotosta, asiakaspalvelusta ja koulutuksista, osa haastateltavista koki ne erittäin hyvinä ja osa taas heikkoina. Asiakaskokemuksen muodostuminen painottui asiakaspolulla käyttöönotto- ja asiakashuolenpito -vaiheisiin, joissa kokemukset muodostuivat yksilöllisesti perustuen haastateltavien odotuksiin ohjelmistosta tai ohjelmiston ympärille rakennetuista yritys X:n tukitoiminnoista (koulutukset, asiakaspalvelu, asiakashuolenpidon toiminnot).



Kuvio 6. Tiltoimiston asiakaspolku SaaS-toimialalla

Löydösten perusteella tiltoimiston asiakaskokemus muodostuu holistisesti viiden dimension kautta (kts. Schmitt 1999), mutta suurin osa kokemuksista muodostui tunteellisten, kognitiivisten, aistimuksellisten ja käyttäytymistekijöiden dimensioiden kautta. Asiakaspolun ensimmäisessä vaiheessa tiltoimisto havaitsi/tunnisti tarpeen uudelle ohjelmistolle jonkin kosketuspisteen kautta, sekä muodosti odotuksensa ohjelmisto X:stä ja yritys X:stä. Yritys X:n kosketuspisteiden tarkoituksena on herättää ajatukset taloushallinnon kehittymisestä, sekä ohjelmiston vaikutuksesta vapaa-ajan lisääntymisen näkökulmasta. Toisessa vaiheessa tiltoimisto pyrki etsimään tehokkaasti vastaukset tarpeisiinsa, vertaili kilpailevia ohjelmistoja, sekä kävi ensimmäiset keskustelut yritys X:n myyjän kanssa. Toisen vaiheen teema oli vastausten löytäminen ensimmäisen vaiheen kysymyksiin: Miten ohjelmiston hankinta vaikuttaa eri osa-alueilla? Odotukset muodostuivat tiltoimiston oman pohdinnan (kognitiivisten tekijöiden dimensio), sekä ohjelmistoesittelyn ja vaihtoehtoisen työskentelytavan esittämisen kautta (aistimuksellisten ja käyttäytymistekijöiden dimensio). Kolmannen vaiheen keskeiset aktiviteetit muodostuivat myyjän ja tiltoimiston kesken, jolloin kokemukseen/odotuksiin vaikuttivat kaikki edellisissä vaiheissa merkittävät tekijät, sekä myös osittain samaistuminen myyjään (sosiaalisten tekijöiden dimensio). Neljännen vaiheen aktiviteetit painottuivat ohjelmiston käytön ympärille, ja viidennen vaiheen aktiviteetit ohjelmiston käytön ja kommunikoinnin yritys X:n kanssa ympärille. Asiakaspolun kahdessa viimeisessä vaiheessa

asiakaskokemuksen muodostuminen oli merkittävintä, ja se muodostui perustuen edellisissä vaiheissa luotuihin yksilöllisiin odotuksiin. Kokemukset muodostuivat pääosin ohjelmiston käytön (käyttäytymistekijöiden dimensio) sekä yritys X:n asiakashuolenpidon (tunteellisten tekijöiden dimensio) kautta. Asiakaspolulta oli myös tunnistettavissa jatkuvuutta: aiempi negatiivinen (positiivinen) kokemus tyypillisesti johti negatiiviseen (positiiviseen) kokemukseen.

6.2. Manageriaalinen hyöty

Tutkimuslöydöksiä voidaan teoriassa hyödyntää tunnistamaan heikommin suoriutuvat vaiheet asiakaspolulla ja niihin vaikuttavat kosketuspisteet, sekä parantaa näitä vastaamaan tilitoimistokumppaneiden odotuksia. Kuten tutkimustuloksista voidaan kuitenkin päätellä, asiakaskokemusten muodostuminen on yksilöllistä, eikä yritys X kykene täysin vaikuttamaan asiakkaan odotuksiin, mielikuviin tai edes ohjelmiston käyttöön. Haastattelututkimuksen löydöksiä tulisikin käyttää ohjenuorana paremman ja tasalaatuisemman asiakaskokemuksen luomiseksi. Kokemukset asiakaspolun eri vaiheissa olivat paikoin täysin vastakkaisia, mikä yleensä johtui kohtaamattomista odotuksista.

Asiakaspolun hyödyntäminen yritysjohdon työkaluna on yksi tutkielman merkittävimmistä hyödyistä. Asiakaspolun tutkiminen on yksi keskeisistä asiakaskokemusta ja siihen johtavia tekijöitä tutkivista metodeista, jota hyödyntämällä yritysjohto voi muodostaa käsityksen asiakkaidensa tai kumppaniensa arvostamista tekijöistä. Tunnistamalla asiakaskokemuksen keskeiset muodostajat, johto voi myös yhä paremmin vaikuttaa sen muodostumiseen. Lisäksi asiakaspolun avulla voidaan havaita tilitoimistokohtaisia eroja eri vaiheissa ja kiinnittää huomiota vaihtelevasti koettuihin kosketuspisteisiin. Asiakaskokemuksen mittarit olisi tärkeää sitoa taloudellisia tunnuslukuja vastaaviin mittareihin, jotta yritysjohdolla olisi 'pehmeiden lukujen' rahamääräisesti mitattavia lukuja. Asiakaskokemuksen rahallista arvoa olisi mahdollista mitata esimerkiksi vertaamalla tyytyväisten asiakkaiden ohjelmiston kautta kulkevan liikevaihdon kasvua vuositasolla, verrattuna passiivisiin tai tyytymättömiin asiakkaisiin.

6.3. Rajoitukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmassa käytetty haastatteluaineisto on rajoitettu yritys X:n tietyn kumppaniluokan kumppanitilitoimistoihin, joista haastateltiin 26:n tilitoimiston edustajaa. Haastatteluaineisto oli erittäin kattava, ja sen pohjalta kyetään muodostamaan kokonaiskäsitys kyseisen kumppanuusluokan tilitoimistoasiakkaista. Tilitoimistoista haastateltiin vain tilitoimiston edustajaa, ja on mahdollista, että kaikki tilitoimiston näkemykset eivät tulleet esille. Haastatteluaineisto ei kutienkaan sisältänyt

tietoa muiden samalla toimialalla toimivien yritysten kumppanituloimistoista, jolla voi olla vaikutusta tilitoimiston asiakaspolun muodostumiseen SaaS-toimialalla. On myös huomioitava, ettei tutkimus ota huomioon potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät tietoisuus- tai tutkimusvaiheen jälkeen päätyneet yritys X:n asiakkaiksi. Täten palvelua edeltävän vaiheen merkitystä palvelun aikaiseen ja palvelun jälkeiseen vaiheeseen on haastava arvioida, sillä kellään haastateltavista ei ollut vahvasti negatiivista kokemusta palvelua edeltävässä vaiheessa. Lisäksi tutkimus on maantieteellisesti rajattu vain Helsingin ja Espoon seudulla toimiviin tilitoimistoihin, jättäen ulkopuolelle muilla alueilla toimivat tilitoimistokumppanit. Myös tutkijan subjektiivinen näkemys puolistrukturoitujen haastatteluiden aikana vaikutti siihen, mistä haastattelun aiheista kysyttiin tarkentavia kysymyksiä ja mitä löydöksiä pidettiin merkittävinä.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia yritys X:n muiden kumppanuusluokkien tilitoimistojen asiakaspolkua, sekä verrata sitä tämän tutkimuksen löydöksiin. Haastateltavista tilitoimistoista tulisi myös haastatella useammalta eri tasolta henkilöitä, jotta voitaisiin muodostaa käsitys, miten esimerkiksi kirjanpitäjän ja yritysjohton näkemykset eroavat. Ehkä kuitenkin merkittävin jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia tilitoimistokumppaneiden loppuasiakkaiden asiakaspolkua, ja verrata sitä tilitoimistokumppaneiden asiakaspolkuun. Tutkimuksen avulla voitaisiin nähdä, miten tilitoimiston hyvät tai huonot kokemukset asiakaspolulla heijastavat loppuasiakkaisiin, vai näkyisivätkö ne ollenkaan.

Lähdeluettelo

- ABBOT, L., 1955. *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*. New York: Columbia University Press.
- ACCENTURE, Oct 27, 2015-last update, Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study . Available: <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm> [13.11., 2018].
- ALASUUTARI, P., 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- BAKER, J., PARASURAMAN, A., GREWAL, D. and VOSS, G.B., 2002. The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, **66**(2), pp. 120-141.
- BATRA, M., 2017. Customer Experience-An Emerging Frontier in Customer Service Excellence. *Competition Forum*, **15**(1), pp. 198-207.
- BAXENDALE, S., MACDONALD, E.K. and WILSON, H.N., 2015. The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. *Journal of Retailing*, **91**(2), pp. 235-253.
- BILGICER, T., JEDIDI, K., LEHMANN, D.R. and NESLIN, S.A., 2015. Social Contagion and Customer Adoption of New Sales Channels. *Journal of Retailing*, **91**(2), pp. 254-271.
- BITNER, M., 1990. Evaluating Service Encounters: The Effects Of Physical Surr. *Journal of Marketing*, **54**(2), pp. 69-82.
- BITNER, M.J., OSTROM, A.L. and MORGAN, F.M., 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, **50**(3), pp. 66-94.
- BRYNJOLFSSON, E., HU, Y.J. and RAHMAN, M.S., 2013. Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, **54**(4), pp. 23.
- CARBONE, L.P., 1998. Total customer experience drives value. *Management Review*, **87**(7), pp. 62.
- CLOUTIER, M., 2013. Survey Finds SaaS Providers' Customer Support Lacking. *Business Wire*.
- COSTELLO, K. and HIPPOLD, S., sep 18, 2018-last update, Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 17.3 Percent in 2019. Available: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-09-12-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-17-percent-in-2019> [6.10., 2018].
- COUSSEMENT, K., 2014. Improving customer retention management through cost-sensitive learning. *European Journal of Marketing*, **48**(3/4), pp. 477-495.
- FLICK, U., 2009. *An introduction to qualitative research*. 4th ed edn. London: SAGE.

- GRÖNFORS, M., 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.
- HOCH, S.J. and DEIGHTON, J., 1989. Managing What Consumers Learn from Experience. *Journal of Marketing*, **53**(2), pp. 1-20.
- KLAUS, P. and MAKLAN, S., 2012. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, **23**(1), pp. 5-33.
- KORKIAKOSKI, K. and GERDT, B., 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus : työkalupakki*. Helsinki: Talentum.
- KRAFT, C., 2018. What Is SaaS and How Can It Help Build Our Profession? *The Journal of Government Financial Management*, **67**(2), pp. 26-31.
- LAHTI, S. and SALMINEN, T., 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. 1. painos edn. Helsinki: Alma Talent.
- LEEFLANG, P.S.H., SPRING, P.N., VAN DOORN, J. and WANSBEEK, T., 2013. Identifying the direct mail-prone consumer. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, **23**(2), pp. 175-195.
- LEMKE, F., CLARK, M. and WILSON, H., 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **39**(6), pp. 846-869.
- LEMON, K. and VERHOEF, P., 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, **80**(6), pp. 69.
- MELIS, K., CAMPO, K., BREUGELMANS, E. and LAMEY, L., 2015. The Impact of the Multi-channel Retail Mix on Online Store Choice: Does Online Experience Matter? *Journal of Retailing*, **91**(2), pp. 272-288.
- MEYER, C. and SHWAGER, A., 2007. Understanding customer experience. *Harvard business review*, **85**(2), pp. 116.
- NESLIN, S., GREWAL, D., LEGHORN, R. and SHANKAR, V., 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research : JSR*, **9**(2), pp. 95-112.
- NUNES, P.F. and CESPEDES, F.V., 2003. *The Customer has escaped*.
- OLIVER, R.L., 1980. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, **17**(4), pp. 460-469.
- PINE, B.J. and GILMORE, J.H., 1999. *The experience economy*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- PUCCINELLI, N.M., GOODSTEIN, R.C., GREWAL, D., PRICE, R., RAGHUBIR, P. and STEWART, D., 2009. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, **85**(1), pp. 15-30.

- REICHHELD, F., 2003. The one number you need to grow. *Harvard business review*, **81**(12), pp. 46-54.
- ROSENBAUM, M.S., 2017. How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, **60**(1), pp. 143-150.
- RUIPING, X. and YUJUAN, Z., 2006. The Construction of Service-Marketing System Based on Customers' Experience. *Canadian Social Science*, **2**(4), pp. 87-92.
- RUUSUVUORI, J., NIKANDER, P. and HYVÄRINEN, M., 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- SCHMITT, B.H., 2003. *Customer experience management*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- SCHMITT, B.H., 1999. *Experiential marketing*. New York: Free Press.
- SHOSTACK, G.L., 1985. Planning the Service Encounter In: JOHN A. CZEPIEL, MICHAEL R. SOLOMON and CAROL F. SUPRENANT, eds, *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. New York: Lexington Books, pp. 243-254.
- VERHOEF, P., 2003. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, **67**(4), pp. 30-45.
- VERHOEF, P.C., KOOGHE, E. and WALK, N., 2016. *Creating value with big data analytics*. New York: Routledge.
- VERHOEF, P.C., LEMON, K.N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M. and SCHLESINGER, L.A., 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, **85**(1), pp. 31-41.

Liitteet:

Liite 1. Sähköpostiviesti

Hei XXXX,

Haluamme kehittää **Ohjelmisto X**-kumppanuuttamme sekä palvelujamme paremmaksi tärkeille kumppaneillemme, ja haluaisin haastatella Sinua kokemuksistasi meidän kanssamme toimimisesta.

Toivon, että pääsen istumaan kanssasi alas puoleksi tunniksi ja kuulemaan millainen kumppanuutesi on ollut, ja miten voimme sitä parantaa ja kehittää.

Olen Sinuun yhteydessä puhelimitse (arvio ajankohdasta) jotta voimme sopia Sinulle sopivan ajankohdan.

Yhteistyöterveisin,
Karl Engeltuori

Liite 2. Kysymyspatteristo

Palvelua edeltävä vaihe

Kuinka kauan teillä on ollut käytössä ohjelmisto X?

Mitkä taloushallinnon ohjelmistot olivat entuudestaan tuttuja?

Miten kuulitte ohjelmisto X:stä?

Oliko ohjelmisto X:stä tietoa tarpeeksi saatavilla?

Pitikö sitä etsiä itse lisää "ulkoa"? Mistä?

Löytyykö muista ohjelmistoista selkeämmin tietoa?

Miten ensimmäinen yhteydenotto tapahtui?

Käytittekö kauan aikaa vaihtoehtojen tutkimiseen ennen päätöstä?

Palvelun aikainen vaihe

Mitkä olivat tärkeimpiä tekijöitä ostopäätöksen muodostumiseen?

Miten ohjelmisto X:n hinnoittelu vaikutti ostopäätökseen?

Onko myyjä osannut kysyä oikeat kysymykset?

Mitä taloushallinnon ja raportoinnin ohjelmistoja teillä oli käytössä ennen ohjelmisto X:ä? Vaikuttiko tämä ostopäätökseen?

Mikä saisi teidät keskittämään kaikki asiakkaat yhteen järjestelmään?

Mikä saa teidät ohjaamaan tiettyjä asiakkaita toisiin järjestelmiin?

Miten käyttöönotto alkoi?

Miten käyttöönotto meni?

Oliko käyttöönoton vauhti sopiva?

Oliko joitain painotettu liikaa tai liian vähän?

Oliko teillä käyttöönoton suunnitelmaa

Jos ei niin olisitteko kaivanneet sellaista?

Millaista koulutusta saitte käyttöönoton aikana?

Oliko koulutus riittävää?

Onko yritys X:n oppimisvaihtoehdot kuinka tuttuja?

Millaisissa tilanteissa olette huomanneet tarvitsevanne koulutuksellista tukea?

Miten arvioisitte yritys X:n tarjoamaa koulutusta verrattuna kilpailijoihin?

Missä vaiheessa tuntui siltä, että kaikki tarvittava oli saatu käytön aloitukseen?

Palvelun jälkeinen vaihe

Millaista käyttö on ollut?

Millaisia ongelmia olette kohdanneet ohjelmisto X:n käytössä?

Miten ongelmat ovat ratkenneet?

Saavuttaako viestintämme tilitoimiston?

Millaista viestintä on ollut teidän mielestä? Miten viestintä koetaan?

Kuinka usein haluaisit meidän olevan yhteydessä teihin ja miten?

Mistä asioista haluaisit meidän olevan yhteydessä?

Kuinka usein olet yhteydessä meihin?

Miten olemme onnistuneet asiakashuolenpidossa?

Missä onnistuimme kokonaisuudessaan?

Missä kokonaisuudessaan voisimme olla parempia?

Miten muuttaisitte yhteistyötämme?

NPS

Asteikolla 1-10, miten paljon suosittelisitte meitä?

Miten arvonsaisi nostettua kymmppiin?