



**CASE YRITYS X: B2B ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JA
KEHITYSMAHDOLLISUUDET**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2023

Reeta-Maria Korhonen

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Anni Tuppur

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kaupparakkeakoulu

Kauppatieteet

Reeta-Maria Korhonen

Case Yritys X: B2B asiakaskokemuksen muodostuminen ja kehitysmahdollisuudet

Kauppatieteiden kandidaatintyö

2023

33 sivua, 1 taulukko ja 1 liite

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Anni Tuppara

Avainsanat: B2B, asiakaskokemus, asiakaspolku, kosketuspisteet, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakastytyväisyys

Tämä tutkielma keskittyy selvittämään asiakaskokemuksen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä B2B-kontekstissa. Työssä tarkastellaan osaa toimeksiantajayrityksen X yhden liiketoiminta-alueen asiakkaita ja heille muodostuvan asiakaskokemuksen elementtejä sekä mahdollisia kehittämismahdollisuuksia rahoituksen alalla. Työssä pyrittiin vastaamaan mitkä tekijät ovat muodostamassa positiivista asiakaskokemusta ja miten asiakkaiden taustatekijät ja asiakaspolun eri vaiheet vaikuttavat kokemukseen.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan asiakaskokemuksen syntymiseen arvon tuottamisen ja asiakkaiden odotusten kautta sekä asiakaskokemuksen johtamisen alueeseen, johon liittyvät asiakaspolku sekä yrityksen ja asiakkaan väliset kosketuspisteet. Laadullisen tutkimuksen aineistona on hyödynnetty sekä tyytyväisyyskyselyn tuloksia, että teemahaastatteluja aiheen tarkemman kuvan saamiseksi.

Tutkielman tulosten perusteella todettiin, että ala on haastava ja asiakaskokemus muodostuu monen vaikuttavan asian summana. Tutkimuksessa tunnistettiin useita tekijöitä, joiden huomioimisella yrityksen on mahdollista kehittää asiakaskokemuksia paremmiksi. Palveluprosessin nopeus, joustavuus ja teknologiset ratkaisut olivat merkittävimmät tekijät lopullisen kokemuksen muodostumisessa. Lisäksi digitaalisten palvelukanavien ohelle henkilökohtaisen palvelun ja kontaktin tarve oli edelleen voimakas.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Reeta-Maria Korhonen

Case Company X: Formation of B2B Customer Experience and Development Potential

Bachelor's thesis

2023

33 pages, 1 table and 1 appendix

Examiners: Associate professor Anni Tuppuru

Keywords: B2B, customer experience, customer journey, touchpoints, customer experience management, customer satisfaction

This thesis focuses on examining the formation of customer experience and the factors influencing it in a B2B context. The study reviews a section of the customers of company X within one business area and the elements contributing to their customer experience, as well as potential improvement opportunities in the finance sector. The study aimed to answer what factors contribute to a positive customer experience and how customers' background factors and which stages of the customer journey influence this experience the most.

The theoretical framework of the research explores the emergence of customer experience through value creation and customer expectations, as well as the area of customer experience management, including the customer journey and touchpoints between the company and the customer. The qualitative study utilized both satisfaction survey results and thematic interviews to gain a more comprehensive understanding of the topic.

Based on the findings of the thesis, it was observed that the industry is challenging and customer experience is shaped and formed by effect of several elements. The study identified several factors that can enable company to enhance its customer experiences. Faster service, flexibility, and technological solutions were the most significant factors in shaping the final experience. Additionally, alongside digital service channels, there remained a strong need for personal service and contact.

Sisällysluettelo

<u>1</u>	<u>JOHDANTO</u>	<u>1</u>
1.1	TUTKIMUKSEN AIHE JA TAUSTA	2
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSONGELMA JA RAJAUKSET	3
1.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
1.4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	4
1.5	TUTKIMUKSEN RAKENNE	5
<u>2</u>	<u>ASIAKASKOKEMUS B2B-YRITYKSESSÄ</u>	<u>6</u>
2.1	ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN JA SIIHEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	7
2.2	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN	10
2.2.1	ASIAKASPOLKU	11
2.2.2	ASIAKASPOLUN KEHITTÄMINEN	12
2.2.3	KOSKETUSPISTEET	13
<u>3</u>	<u>TUTKIMUSMENETELMÄT</u>	<u>15</u>
3.1	KVALITATIIVINEN TUTKIMUSMENETELMÄ	15
3.2	CASE YRITYS X	15
3.3	AINEISTON KERUU JA ANALYYSI	16
3.3.1	TYYYTYVÄISYYSKYSELY	16
3.3.2	TEEMAHAASTATTELUT	18
<u>4</u>	<u>TUTKIMUKSEN TULOKSET</u>	<u>19</u>
4.1	TYYYTYVÄISYYSKYSELYN TULOKSET	19
4.2	TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET	20
4.2.1	POSITIIVINEN ASIAKASKOKEMUS	21
4.2.2	KRIITTISET ASIAKASPOLUN VAIHEET JA TAUSTATEKIJÖIDEN VAIKUTUS	24
<u>5</u>	<u>JOHTOPÄÄTÖKSET</u>	<u>27</u>
	<u>LÄHTEET</u>	<u>30</u>
	<u>LIITTEET</u>	<u>34</u>

1 Johdanto

Asiakkaan arvon ymmärryksen kasvaessa alasta ja ympäristöstä riippumatta, yritykset ovat alkaneet entistä enemmän suunnata huomionsa kohti asiakasta, asiakaskeskeistä toimintaa sekä niitä tukevia strategioita. Näiden avulla asiakassuhteista pyritään kehittämään entistä tiiviimpiä ja tuottavampia, mikä heijastuu yrityksen liiketoiminnan tehostumiseen sekä kilpailuedun kasvattamiseen. Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen toiminnan perusta ja merkittävä resurssi, joten tunnistamalla ja perehtymällä asiakkaiden kokemuksiin pystytään täyttämään asiakaskunnan odotukset ja tarpeet. Tiivis yhteistyö ja avoin kommunikaatio yrityksen sisällä edesauttavat näiden toimenpiteiden sekä prosessien sujuvuutta asiakkaan kannalta.

Asiakaskokemus on alkanut nousta keskeiseksi käsitteeksi osana asiakaslähtöistä ja kannattavaa liiketoimintaa, joten se on ollut myös tutkittu aihe viime vuosien aikana. Sen kautta myös kilpailuedun tarkasteluun ja sen syntymiseen on saatu uutta näkökulmaa. Pelkästä yksittäisiin toimintoihin keskittyvästä kehityksen näkökulmasta on otettu huomioon asiakkaalle syntyvää kokonaisvaltaista arvoa. (Klaus & Maklan, 2013) Kilpailun kiristyessä uusien ilmiöiden ja innovaatioiden, sekä toisaalta myös maailmalla vallitsevien poikkeustilanteiden myötä, yritykset ovat uusien haasteiden edessä etsiessään jatkuvasti parannuksia ja muutoksia toimintatapoihin säilyttääkseen menestyksensä ja paikkansa markkinoilla. Pysyvän ja nykyaikaisen kilpailuedun luominen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä on entistä haastavampaa, mutta juuri syventynyt vuorovaikutus, ja mieleenpainuvien asiakaskokemusten kehittäminen ovat kilpailuvaltti sekä tehokas keino erottua markkinoilla muista toimijoista. Samoja tuotteita ja palveluita tarjoavia yrityksiä on nykypäivänä markkinoilla jatkuvasti enemmän, ja tuotteiden hinnan sekä laadun vertaileminen on helppoa ja nopeaa. Asiakasymmärrys tieteellisen tutkimuksen käsitteenä on melko uusi, mistä johtuen määritelmä voi jonkin verran vaihdella riippuen asiayhteydestä. Kootusti se syntyy asiakkaasta kerätyn datan jalostamisen kautta, mitä voidaan hyödyntää liiketoiminnallisissa päätöksissä ja niiden implementoinnissa. Vahvasti digitalisoituvassa ympäristössä työkaluja ja keinoja datan keräämiseen kyllä löytyy, mutta sen jalkauttaminen

strategisiin päätöksiin oikealla tavalla on haasteellista. Tarjotun palvelun hahmottaminen asiakaspolun kautta on hyvä keino kohdentaa asiakastietoa ja sen kautta lisätä asiakaslähtöisyyttä. Polun varrelle määritellyt kosketuspisteet auttavat rakentamaan käsityksen koko palveluprosessista. Näitä kosketuspisteitä tarkemmin tutkimalla nähdään asiakkaan ja yrityksen väliset vuorovaikutustilanteet, jotka lopulta muodostavat asiakaskokemuksen. (Rosenbaum et al., 2017)

Ydinajatus on, että asiakas saadaan parhaalla tavalla sisällytettyä kaikkiin yrityksen toimintoihin käyttämällä hyväksi koko organisaation resursseja palveluliiketoiminnan kehittämiseen. (Arantola & Simonen, 2009) Myös Storbacka ja Lehtinen (2002) korostavat asiakkaan arvontuotantoa nostamalla sen keskeisimmäksi käsitteeksi asiakkuusajattelussa. Asiakkaan arvontuotantoprosessi on tunnettava, jotta toimintoja voidaan kehittää, niin että arvoa tuotetaan molemmille osapuolille. Asiakashallinnasta on tullut yhä tärkeämpi osa yritysten toimintoja ja sillä onkin havaittu olevan merkittävä vaikutus yritysten kilpailukykyyn.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Tämän kandidaatintutkielman aihe on peräisin kohdeyrityksen kiinnostuksesta selvittää asiakaskokemuksen nykytilaa ja mahdollisia parannusmahdollisuuksia yhdessä sen liiketoiminta-alueessa. Yrityksen toimimalla alalla pääpaino on yhteistyökumppaneissa, joiden kautta tuote välitetään lopullisille asiakkaille. Tämän vuoksi on tärkeää ottaa huomioon myös heidän kokemuksensa muodostuminen. Yritys on tehnyt siirtymää entistä vahvemmin kohti asiakaslähtöistä toimintamallia, joten aihe on heille ajankohtainen. Yritys on juuri suorittanut viimeisen osan asiakastyytyväisyyskyselystä, jonka tuloksia työssä hyödynnetään. Asiakastyytyväisyyttä ja -kokemaa on kartoitettu ja mitattu yrityksessä viime vuosina myös muilla tavoin. Tässä työssä keskitytään kuitenkin vain yhden liiketoiminta-alueen rajatun asiakasotannon kyselytuloksiin, joiden vastauksiin halutaan nyt perehtyä vielä tarkemmin teemahaastatteluiden avulla.

Tutkimuksen aihe on myös mielenkiintoinen, sillä vaikka asiakaskokemus on käsitteenä melko nuori, se on noussut maailmanlaajuisesti yhdeksi tärkeimmäksi aiheeksi ja tarkastelun kohteeksi yritysten strategiassa pitkäaikaisen menestyksen mahdollistajana. Asiakkaita eivät enää tyydytä ainoastaan yritysten tuotteet ja palvelut, vaan keskiössä ovat asiakaskokemukset.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda yleiskuva yrityksen liiketoiminta-alueen A tämänhetkisistä asiakaskokemuksista ja sen muodostumisesta sekä mahdollisista parannusmahdollisuuksista sen asiakkaita eli yhteistyökumppaniliikkeitä ajatellen. Yritys haluaa löytää mahdollisia esille tulevia ongelmakohtia, jotta tulevaisuudessa voidaan mahdollisuuksien puitteissa kehittää ja sitä kautta luoda parempia, positiivisempia asiakaskokemuksia. Tarkasteltavan liiketoiminnan asiakkaita ovat siis yritykset, joten asiakaskokemusta käsitellään B2B-kontekstissa. Loppuasiakkaita eli kuluttajia tämä tutkimus ei ota huomioon. Kohdeyritys haluaa pysyä nimettömänä, joten tutkimuksessa otetaan kantaa yleisellä tasolla sen toimintoihin ja kehitysehdotuksiin, ettei salassapito vaarannu.

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

”Mitkä tekijät vaikuttavat eniten positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen B2B-kentässä?”

Pääkysymystä tukevat alakysymykset ovat:

”Mikä asiakaspolun vaihe on kriittisin asiakaskokemuksen muodostumisessa?”

”Miten asiakkaiden taustatekijät voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen?”

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tulee aluksi rakentaa aiemman tutkimustiedon ja kirjallisuuden pohjalta käsitys B2B asiakaskokemuksen muodostumiseen asiantuntijapalvelussa. Tämän jälkeen selvitetään haastatteleamalla asiakaskokemukseen

vaikuttavia tekijöitä, joita vastaajat tunnistavat liiketoiminnan asiakaspolulla. Lopulta tavoite on vastata tutkimuskysymyksiin ja peilata saatuja tuloksia teoriaan. Tutkimuksen aineisto rajoittuu liiketoiminta-alue A:n yrityksen teettämään tyytyväisyyskyselyyn vastanneisiin asiakkaisiin. Haastatteluiden kohteet valitaan kohdeyrityksen kannalta otollisesti, kuitenkin niin että mahdollisimman erilaisten asiakkaiden kokemuksia pystytään vertailemaan. Asiakaskokemuksen muodostuminen analysoidaan case-yrityksen näkökulmasta ajatellen sitä, miten kohdeyritys voi parantaa toimintaansa asiakkaiden suuntaan.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu alan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Asiakaskokemusta on tutkittu laajemmin B2C-kentässä varsinkin vähittäiskaupan alalla. B2B kontekstissa tuoreempaa tutkimustietoa löytyy vielä toistaiseksi melko vähän. Teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaskokemuksen osa-alueista asiakaskokemuksen muodostumisen sekä -johtamisen. Asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvät erityisesti arvon tuottaminen sekä asiakkaan odotukset sekä luottamuksen syntyminen. Johtamisen alueeseen lukeutuvat puolestaan asiakaspolku sekä kosketuspisteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaspolku voidaan jakaa kronologisesti kolmeen eri vaiheeseen, ja kosketuspisteiden hallinnointi puolestaan neljään eri kategoriaan. Arvoa pyritään luomaan jokaisessa kosketuspisteessä ja odotuksia ja niiden ylittämistä voidaan tarkastella laatufunktion kautta.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimuksen toteuttamistavaksi on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus on tehty itsenäisenä tutkimustyönä, kohdeyrityksen sisällä työskennellen. Tämä on edesauttanut tutustumista yrityksen nykyisiin toimintamalleihin. Aineisto koostuu yrityksen omatoimisesti aiemmin keräämästä asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista ja tutkielman tekijän niistä johdettavista syventävistä teemahaastatteluista.

Tutkimuksessa on siis ensiksi hyödynnetty yrityksen aiemmin toteuttamaa tyytyväisyyskyselyä. Kyselylomake on lähetetty yrityksen toimesta suuremmalle asiakasjoukolla, mutta tähän tutkimukseen on otettu vain liiketoiminta-alueen A kyselyyn vastanneet asiakkaat. Kyselyä on myös suoritettu useammassa osassa, jolloin kysely on lähetetty pienemmälle asiakasjoukolla kerrallaan. Saatujen kyselytulosten pohjalta tuloksista haluttiin saada entistä kattavampi kuva, jolloin teemahaastatteluiden avulla pyritään tuomaan esille kyselyn ulkopuolelle mahdollisesti jäänyttä avointa tietoa. Haastattelut suoritetaan neljälle eri yhteistyöyrityksen henkilöstölle. Tämän avulla toivotaan selvitettävän ne asiakaspolun osat ja kosketuspisteet, joissa asiakaskokemuksessa on kehittämisen ja parantamisen varaa tulevaisuudessa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen osioon. Työ etenee johdanto-osuuden jälkeen teoriaan, joka tuo yhteen tieteellisen kirjallisuuden ja nykytutkimusten valossa asiakaskokemuksen taustaa. Kolmas luku avaa tutkimusmenetelmää, -aineistoa ja sen keruumenetelmää. Empiriassa yrityksen asiakkaille suoritettut haastattelut ja kyselytutkimus puretaan kokonaisuuksina, joista kerätään havainnot sekä näkemykset. Viimeinen osio kattaa työn johtopäätökset, johon kootaan yhteen työn pohjalta tulokset alusta loppuun.

2 Asiakaskokemus B2B-yrityksessä

Asiakaskokemuksi luokitellaan kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset vuorovaikutus- sekä kohtaamistilanteet minkä tahansa kanavan kautta, joista asiakkaalle jää jokin mielikuva. Mitä vahvempia tunteita, mielikuvia ja kohtaamisia asiakas kokee, sitä vahvempi asiakaskokemuksesta muodostuu. Hyvän asiakaskokemuksen tulee siis jäädä riittävän vahvasti asiakkaan mieleen. (Löytänä & Korteso, 2011) B2B eli Business-to-Business kontekstissa sekä myyjäosapuolena että ostajan roolissa on yritys tai muu organisaatio. Mielikuva voi syntyä niin suoran kuin epäsuoran kohtaamisen kautta koskien brändiä, palveluita tai yrityksen edustajia (Ahvenainen et al. 2017). Epäsuorien kosketuspisteiden, kuten suositusten, arvosteluiden, uutisten ja kritiikin vuoksi yritys ei voi koskaan täysin vaikuttaa siihen, millainen kokemus lopulta asiakkaalle muodostuu. Suorassa kontaktissa ostoksen, käytön tai palvelun yhteydessä aloite on usein asiakkaan itse tekemä ja yritys osaa varautua siihen. Vastatakseen laadukkaisiin asiakaskokemuksiin ja asiakasarvon kasvattamiseksi yritykset pyrkivät kehittämään entistä vuorovaikutteisempia liiketoimintamalleja ja asiakaspolkua. Asiantuntijapalvelut ovat herkkiä asiakaslähtöisyydelle, sillä tiedon jakautuminen organisaation ja asiakkaan välillä on epäsymmetristä. Ne rakentuvat lähes poikkeuksetta erityisosaamiselle, joten luotettava brändi ja osaava työvoima luovat asiantuntijuutta tarjoavan palvelun tärkeimmän pääoman. (Deepphouse, Greenwood, Li & Prakash, 2005)

Käsitteelle ei ole vielä yhtenäistä tarkkaa ja vakiintunutta määritelmää, vaan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa siitä esiintyy useita eri määritelmiä, näkökulmia sekä teorioita (Chhikara et al. 2017). Lemon et al. (2009) nostavat myös esille, ettei käsitettä ole vielä aiemmin käsitelty erillisenä käsitteenä vaan yhdistävinä mitattavina tekijöinä ovat olleet asiakastyytyväisyys sekä tuotetun palvelun laatu. Yksimielisyys on kuitenkin siinä, että se koostuu sekä rationaalisten että tunneperäisten ja alitajuisten kokemusten laajemmasta kokonaisuudesta. Kokemus on asiakkaan muodostama henkilökohtainen reaktio, mutta ulkopuoliset tekijät kuten muut asiakkaat sekä sosiaaliset tekijät voivat vaikuttaa siihen.

2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Asiakaskokemus muodostuu usein suorasti tai epäsuorasti yhteisvaikutuksessa eri toimijoiden kesken. Näitä ovat esimerkiksi kuluttajat, julkiset organisaatiot ja muut yritykset. (Klaus, Maull & Ponsignon, 2015) Asiakaskokemus muodostuu kokonaisuudessaan asiakkaan käydessä koko palveluprosessin läpi. Tätä palveluprosessia kutsutaan myös asiakaspoluksi. Eri tutkijoiden mukaan se on jaettavissa 3-5 vaiheeseen, joista tähän työhön on otettu Lemon & Verhoefin (2016) kolmivaiheinen jaottelu joka koostuu seuraavista: ennen ostosta (pre-purchase), ostoksen tekeminen (purchase) sekä ostoksen jälkeen (post-purchase). Polun varrella yrityksellä on useita mahdollisuuksia vaikuttaa lopullisen kokemuksen muodostumiseen, mutta tiettyjen muuttujien kohdalla näin ei ole. Yksi näistä on kuluttajamuuttujat; asiakkaista riippuvat tekijät kuten motiivi, demografiset tekijät sekä persoona. Myös tilannemuuttujat ovat yrityksen hallinnan ulkopuolella, kuten se missä kohtaaminen tapahtuu tai sen aikana vallitseva taloudellinen tilanne. (Verhoef et al., 2009)

Asiakaskokemuksen muodostumiseen on vaikuttamassa keskeisesti myös asiakkaan odotukset, joihin on vahvasti vaikuttamassa yrityksen brändi. Nimenomaan brändimielikuvassa nousevat entistä tärkeämmäksi luottamus, miellyttävyyys sekä hienostuneisuus. Odotuksia tulee hallita sekä tarvittaessa myös ylittää, koska ne voivat vaihdella lähtötilanteesta riippuen. Storbacka et al. (2002) esittävät laatufunktion, jossa asiakastyytyväisyys korreloi laadun kanssa ja vaikuttaa täten asiakkaan kokonaiskokemukseen yrityksestä. Jokainen näistä kokemuksista on vaikuttamassa odotuksiin seuraavassa kohtaamistilanteessa. Nämä laatufunktiot jaetaan neljään tyyppiin:

1. Kriittiset tekijät

- tyytyväisyys muuttuu samassa suhteessa laadun paranemisen tai huononemisen myötä

2. Hygieniatekijät

- perusvaatimukset, joiden parantaminen ei muuta tyytyväisyyttä mutta tietyn pisteen jälkeen huononeminen aiheuttaa tyytymättömyyttä

3. Merkityksettömät tekijät

- muutokset eivät aiheuta vaikutusta asiakastyytyväisyyteen puolin tai toisin

4. Profiloivat tekijät

- näihin panostamalla yritys voi erottua kilpailijoista edukseen, parantamalla vaikuttaa merkittävästi tyytyväisyyteen

Asiakkaalle syntynyt arvo koostuu erilaisten osien ja kohtaamisten summana. Niistä on erotettavissa kaksi eri ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset. Utilitaarisissa lähteissä kokemus liittyy mitattaviin ominaisuuksiin kuten hintaan, toimitusaikaan tai laatuun. Nämä arvot eivät itsessään tuota arvoa vaan ovat keino tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Hedonistisissa puolestaan arvo muodostuu emotionaalisista ja subjektiivisista lähteistä kuten erilaisista elämyksistä ja tuntemuksista saatuja hyötyjä. Nämä arvot jokainen kokee erilaisena sillä ne koostuvat esimerkiksi mielihyvystä ja nautinnosta sekä jännityksestä. Aiemman tutkimustiedon mukaan hedonististen elementtien sisältämä kokemus synnyttää asiakkaassa suositteluhalukkuutta sekä myönteisemmän suhtautumisen yritykseen. (Löytänä & Kortesus, 2011)

Luottamussuhde nostetaan myös merkittävänä tekijänä yritysten välisessä toiminnassa, joka rakentuu onnistuneen asiakasarvon myötä. Se määritellään asiakkaan kokemina hyötyinä suhteessa tekemiin uhrauksiin. Eri asiakkaiden painottamat arvot vaihtelevat, joten se on käsitteenä melko subjektiivinen. Menetetyn ajan uhraus nähdään kuitenkin nykyään korostuneena. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän sellaisista tuotteista ja palveluista, joilla he voivat säästää aikaa. (Löytänä & Kortesus, 2011) Käytetyimpänä mittarina asiakasarvolle on suositteluhalukkuus, jossa pyritään huomioimaan kaikkia palvelun ominaisuuksia. (Kumar & Reinartz, 2016) Arvon tuottamiseen vaikuttaa myös asiakas itse oman toiminnan kautta. Jos passiivisen palveluprosessin läpi kulkemisen sijasta asiakas on syvemmissä vuorovaikutuksessa ja osallistuva kehittämiseen palautteen kautta, tuo tämä kaikille osapuolille enemmän lisäarvoa. Yritysten kannattaa siis kannustimien kautta motivoida asiakkaitaan vahvempaan vuorovaikutukseen. (Szarucki & Menet, 2018) Asiakaskokemuksen luominen eroaa tavallisesta palvelun tuottamisesta siten että kokemusten avulla pyritään luomaan lisäarvoa ja sitä kautta rakentamaan asiakasuskollisuutta, sen sijaan että asiakas nähdään passiivisena vastaanottajana. Kun strategia on ajateltu ja rakennettu asiakkaan ympärille on pohdittu niitä tekijöitä mistä todellinen arvo syntyy (Löytänä & Kortesus 2011). Kun tavoitteena on pitkäaikainen ja kestävä asiakkuus, jossa prosessit pyritään sovittamaan

molemminpuolisen arvon mahdollistamiseksi, Löytänä et al. (2014) luettelee neljä näkökulmaa arvonmuodostumisen tarkastelulle:

- 1) Taloudellinen: arvo keskittyy mahdollisimman pieniin kustannuksiin, edullisen hinnan tuoma kilpailuetu; kampanjat, tarjoukset ja alennukset
- 2) Toiminnallinen: arvon tuottajana toimintavarmuus sekä luotettavuus, laadun korostuminen; säästetty aika ja vaiva
- 3) Symbolinen: arvo syntyy brändin kautta mielikuvien ja muiden käyttäjien kokemuksista; yhteenkuuluvuuden tunne
- 4) Emotionaalinen: arvossa tunnekokemukset, ratkaisujen ja asiakaspolkujen kustomointi

Kilpailun kovetessa, emotionaaliset arvot korostuvat, kun muiden arvojen ympärille kilpailuedun rakentaminen on entistä haastavampaa.

Aiheen tutkimuksessa on pääsääntöisesti otettu kuluttaja-asiakkaan näkökulma, mutta se on vähintään yhtä merkittävä tekijä yritysten välisessä (B2B) liiketoiminnassa koska se ulottuu kaikkiin liiketoimintoihin. Kyseinen asiakaskunta voi olla jopa kriittisempi, kun ostopäätöksellä on pitkävaikutteisempi merkitys ja päätöksentekoon on vaikuttamassa useampi tekijä. Myös yritysten välisessä toiminnassa, asiakas on loppujen lopuksi ihminen, jota ohjaavat tunteet samalla tavalla kuin kuluttajakontekstissa. Tunteet ja emotionaaliset tekijät vaikuttavat vahvasti asiakaskokemuksen muodostumiseen, kun tuotteen toiminnallinen ominaisuus on hankala arvioida. Tämä on usein haastavaa B2B-kontekstissa, jolloin brändin merkitys korostuu päätöksenteossa. Yritysten välisessä kontekstissa hyvä kokemus ei välttämättä ole niin ikään pelkästään elämyksellinen, vaan enemmän käytännönläheinen ja toiminnallinen, jolloin sitä voisi kuvailla tarkoituksenmukaiseksi, riskittömäksi sekä luotettavaksi. (Meyer & Schwager, 2007) Palvelukokemus on myös herkkä negatiivisille kokemuksille, sillä jo yksi negatiivinen tunne vaikuttaa aiemmin saatuun positiiviseen kokemukseen merkittävästi. Negatiivisten tunteiden uskotaan siis olevan kertavaikutukseltaan vahvempia kuin positiivisten. Yritysten tulisikin tarttua näihin negatiivisiin vaikuttajiin ja korjata ne saavuttaakseen asiakaskokemukselle asettamat tavoitteet. Jos positiiviset tunteet eivät ole olleet kovin merkittäviä palvelukokemuksen aikana mutta myöskään negatiivisia asioita ei ole ollut, asiakkaalle jää lopulta päällimmäiseksi positiivinen kokemus (Chang & Huang, 2016). Yrityksen brändi asettaa asiakkaalle odotukset lupauksista, eduista ja

ominaisuuksista kuin myös myöhemmin palvelun laadun kokemaan. Ostoprosessi on myös huomattavasti monimutkaisempi B2B-asiakkailla, koska loppukäyttäjä ei välttämättä ole sama, joka ostaa tuotteen tai palvelun.

2.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen perimmäinen ajatus ja tavoite on merkityksellisten kokemusten kautta maksimoida asiakkaille tuottama arvo. Se on strateginen valinta mikä vaatii pitkäjänteistä kehittämistä, mittaamista ja ylläpitoa. He luettelevat myös 12 eri hyötyä joita yritys voi parhaimmillaan saavuttaa asiakassuhteen johtamisen myötä. Näihin lukeutuvat muun muassa asiakaspoistuman sekä negatiivisten asiakaspalautteiden määrän vähentyminen, asiakkailta saatujen kehitysideoiden määrän lisääntyminen kuin myös (uus)asiakashankinnan kustannusten pieneneminen. Tavoitteena on siirtyä pois tuotanto- ja tuotelähtöisestä liiketoiminnasta ja sen sijaan kiinnittää vahvemmin huomiota jokaiseen asiakaspolun kokemukseen ymmärtämällä kosketuspisteiden monitahoisuus (Saarijärvi & Puustinen, 2020). Yrityksen johtaessa asiakaskokemustaan on tärkeää huomioida myös muiden kanavien vaikutukset, yrityksen brändi ja aiemmat asiakaskokemukset (Verhoef et al., 2009). Vaikka asiakaspalvelu ja myynti pääsääntöisesti kohtaavat asiakkaat, vaikuttavat myös muut toiminnot siihen onko näiden mahdollista luoda kokemuksia, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Hyvänä esimerkkinä ovat järjestelmät, joiden toimimattomuus vaikuttaa suoraan asiakaspalvelun toimintaan ja sitä kautta asiakkaaseen.

Asiakaskokemuksen laadukkaalla johtamisella tarjoutuu paljon onnistumisen mahdollisuuksia, mutta on hyvä tiedostaa myös epäonnistumiseen johtavat tekijät. Hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen suurimmiksi epäonnistumisen aiheuttajiksi Smith et al. (2002) nimeävät tehottomuuden sekä siilomaiset rakenteet. Ne yhdessä estävät sujuvan ongelmien ratkaisun sekä tehokkaan palvelun. Löytänän et al. (2014) mukaan siiloutumista on havaittavissa kolmenlaista: operatiivista, kanavakohtaista sekä hierarkkista. Operatiivinen viittaa yksiköiden toimimisen erillisinä toimintoina kokonaisuuden sijaan, jossa haittana on asiakkaalle ongelman selittäminen useaan kertaan eri paikkaan. Kanavakohtainen näkyy palvelukanavien kasvuna yrityksen kehityksen myötä mutta vanhoja kanavia ei kuitenkaan poisteta uusien tieltä.

Hierarkkinen siiloutuminen ilmenee asiakkaalle, kun asiakaspalvelija ei kykene hoitamaan tilannetta heti omien valtuuksien puitteissa ja pientenkin asioiden hoitaminen siirtyy seuraavalle taholle.

Asiakaskokemuksen johtamisessa tärkeää on siis määritellä ja asettaa tavoite, joka halutaan saavuttaa. Se vaatii niin ylimmän johdon kuin koko organisaation henkilökunnan aidon sitoutumisen. Se millaista arvoa asiakkaille tuotetaan ja millaisia asiakaskokemuksia halutaan saavuttaa, vaatii strategisia valintoja yritykseltä. Näillä valinnoilla yritys voi vaikuttaa siihen, että heidän tarjoama asiakaskokemus on mahdollisimman vahva ja positiivinen (Chang & Huang, 2016). Markkinoiden nykyinen suunta näyttää muuttuneen aiemmasta räätälöityjen perustuotteiden kilpailusta kohti asiakaskokemusten kilpailua. Kun suunta on selvitetty, tulee se konkretisoida strategiaksi ja jalkauttaa koko organisaatioon. (Saarijärvi & Puustinen, 2020)

2.2.1 Asiakaspolku

Asiakaskokemuksen rakentuminen palveluprosessissa on ymmärrettävissä paremmin asiakaspolkujen avulla. Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka asiakas käy läpi vaiheittain ja eri kohtaamisten kautta, jonka pohjalta asiakaskokemus muodostuu. Se siis kuvaa koko ostoprosessin tarpeen tunnistamisesta itse ostopahtumaan sekä sen jälkeiseen käyttäytymiseen (Salesforce, 2022). Asiakaspolun ensimmäinen vaihe (pre-purchase) kuvaa ne tapahtumat ja kosketuspisteet, jotka tapahtuvat ennen itse ostosta. Käytännössä se sisältää tarpeen, halun tai tavoitteen tunnistamisen, harkinnan toteutuksesta ja tiedonhaun. Ostovaiheessa (purchase) tehdään päätös, tilataan ja maksetaan hankittava asia. Viimeinen vaihe kattaa oston jälkeisen ajan (post-purchase), jossa yhdistyvät käyttö ja kulutus, sitoutuneisuus tuotteeseen ja mahdollinen palvelun tarve. Asiakas voi liikkua asiakaspoluilla kronologisesti, tai puolestaan edestakaisin tai jossain muussa haluamassaan järjestyksessä. Prosessi ei myöskään näyttäydy samanlaisena kaikille asiakkaille, sillä vaiheet ja niiden määrä vaihtelevat asiakkaista riippuen. (Lemon & Verhoef, 2016) Asiakaspolku (CJM, englanniksi customer journey map) on työkaluna joustava ja mukautettavissa mihin tahansa organisaation tarpeeseen. Halutun aikajanan tarkastelujakso on määriteltävissä aina vuosien asiakassuhteesta

yksittäiseen palvelukohtaamiseen. Asiakaspolkujen avulla halutaan selvittää palveluprosessin toimivuus niemenomaan asiakkaan näkökulmasta (Marquez et al., 2015).

Asiakkaan ja yrityksen väliset vuorovaikutukset havainnollistettuna kosketuspisteinä auttavat yritystä paikantamaan asiakkaille syntyvän arvon solmukohdat. (Rosenbaum et al., 2017.) Asiakaspolun kartoituksen avulla organisaatiot parhaimmillaan voivat löytää suorien kohtaamisten eli palvelun pullonkauloja sekä tehostaa epäsuoria kohtaamisia kuten markkinointia ja parantaa brändimielikuvaa. Se myös myötävaikuttaa sisäistä toimivuutta, kun kyetään osoittamaan eri yksiköissä tapahtuvien toimenpiteiden riippuvuussuhteita. (Temkin, McInnes & Zinser, 2010.) Yrityksen eri osastot kuten myynti, asiakaspalvelu ja jakelu tulisi sovittaa sulavasti yhteen, sillä asiakkaat eivät ajattele toimintoja erillisinä vaan kokevat palvelun kokonaisuutena. Asiakaspolun hyödyntämistä palvelun osien tai kohtaamisten kehittämisessä keskitytään esimerkiksi sähköisten verkkopalveluiden itsepalvelun sujuvuuteen, eri vaiheisiin sekä helppokäyttöisyyteen. (Lemon & Verhoef, 2016.) Työkaluna asiakaspolku luo mahdollisuuden kartoittaa visuaalisesti vaiheet, joissa asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta muodostuu. Sillä saadaan myös tietoa asiakaskokemuksesta, kun on ensin ymmärretty asiakkaan ostoprosessin vaiheet. On myös hyvä verrata sisäisiä prosesseja asiakkaan ostoprosessiin. (Korkiakoski & Gerdt, 2016) Sen jälkeen, kun asiakaspolku ja sen kosketuspisteet on määritelty, voidaan alkaa kehittää näitä entistä asiakaslähtöisemmäksi (Löytänä & Kortesus, 2011).

2.2.2 Asiakaspolun kehittäminen

Asiakkaiden mahdollisuus tuotteiden ja palveluiden vertailuun jopa globaalilla tasolla on helpottunut teknologisten kehitysten myötä. Asiakaspolun suunnittelussa tulisi miettiä, miten kosketuspisteet asiakkaille näyttäytyvät. Asiakasdatan sekä analytiikan avulla ja niitä hyödyntämällä onnistuneen asiakaspolun tunnistaa, kun se tuottaa mahdollisimman paljon arvoa kaikille osapuolille. (Norton & Pine, 2013). Asiakaspolun suunnittelulla pyritään vaikuttamaan ja panostamaan asiakkaan päätökseen valitsemaan juuri oma palvelu ja tulevaisuudessa myös palaamaan asiakkaaksi. Jotta palveluprosessin eri vaiheet voidaan hahmottaa helpommin, on tuotava yhteen ihmisiä organisaation eri toiminnoista. Virheellisesti

asiakaspolun tärkeimmiksi tekijöiksi mielletään ainoastaan asiakaspalvelu, markkinointi sekä myynti mutta asiakkaalle kantautuu koko organisaation panos. Tämän avulla työntekijöillä on parempi ymmärrys palvelun eri vaiheista sekä käsitys syy-seuraussuhteista, kun kommunikaation kautta erilaiset näkökulmat yhdistyvät. Tällaisen tiimin kokoaminen on parhaimmillaan yksi keino palveluinnovaatioiden kehittämisessä. (Lemon & Verhoef, 2016) Palvelun nopeuttaminen ja käyttöliittymien muokkaaminen asiakkaiden yksilöllisten näkemysten perusteella on keino kehittää asiakaspolkua mieluismmaksi. Asiakaspolku visualisoi saadun palvelun sarjaksi eri kokemuksia, joista voidaan löytää uusien kanavien käyttötapoja. (Marquez et al., 2015) Kun palvelua räätälöidään ja asiakaspolkuja kehitetään, parantuu itse asiakaskokemus. Näiden avulla asiakkaita kyetään sitouttamaan ja siitä edelleen luoda asiakasuskollisuutta.

2.2.3 Kosketuspisteet

Kaikki asiakaspolun kosketuspisteet ovat vaikuttamassa merkittävästi lopulliseen syntyvään asiakaskokemukseen. Jokainen kohtaaminen, jossa asiakas on kosketuksissa yritykseen tavalla tai toisella on identifioitavissa. Digitaalisen murroksen myötä kosketuspisteitä on aikaisempaa runsaammin. Tämä nostaa myös verkkopalveluiden tärkeyden yrityksen niitä ajatellessa. Asiakkaan kosketuspisteiden kuvaaminen prosessin eri vaiheiden sekä tasojen kautta auttaa hahmottamaan asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Tämä on toki yritystenvälisessä toiminnassa huomattavasti haastavampaa johtuen useista jopa päällekkäisistä ja jopa samanaikaisista kohtaamisista organisaation eri puolilla. Mikäli näistä kosketuspisteistä on kuitenkin ymmärrys, voidaan toimintaa suunnitella kriittisissä pisteissä, joiden merkitys on oleellisin asiakkuuden jatkuvuuden kannalta (Löytänä et al., 2014). Lemon et al. (2016) ovat eritelleet neljä pääryhmää joihin kosketuspisteet voidaan kategorisoida sen mukaan mitkä tahot vastaavat kosketuspisteiden hallinnasta ja sisällöstä. Näitä ovat

1. Brändi/organisaatio
2. Yhteistyökumppanit/sidosryhmät
3. Asiakkaat
4. Ulkoiset toimijat

Jaottelun kautta organisaatio pystyy paremmin tunnistamaan millä taholla kriittiset pisteet sijaitsevat, ja miten niihin on mahdollista vaikuttaa. Ensimmäinen kategoria sisältää esimerkiksi omat verkkosivut sekä markkinoinnin, palvelun ja hinnan. Toisin sanoen asiat, joihin se voi itse suoraan vaikuttaa. Toiseen ryhmään katsotaan yhteisvaikutuksessa esimerkiksi jakelukanavien tai mainostoimistojen kanssa syntyvät pisteet. Nämä kosketuspisteet ovat vaikeammin hallittavissa, mutta ne ovat merkittävä tekijä myynnin tehostamisessa. Sen vuoksi muutokset näiden organisaatioiden välillä vaikuttavat kosketuspisteen asiakaskokemukseen ja toiminnot tulisi koordinoita ja kommunikoida erityisen hyvin. Kaksi viimeistä kategoriaa on organisaation vaikutuksen alaisuuden ulkopuolella suurimmaksi osin. Yritys voi vain hyvin vähän vaikuttaa tarpeen tunnistamiseen tai puolestaan siihen, miten muiden kokemus vaikuttaa juuri kyseiseen asiakkaaseen.

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen metodologinen osuus. Valitun menetelmän teoreettiset piirteet ja ominaisuudet tuodaan esille, jonka jälkeen tarkastellaan aineistonkeruumenetelmää ja sen analysointia. Tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan peilaten voidaan katsoa laadullisen tutkimuksen tukevan vastaamista paremmin kuin määrällisen.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Valittu menetelmä tutkielman tekemiseen on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimustyyli pyrkii kohteen ominaisuuksien sekä merkityksen kuvaamiseen ja ymmärtämiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja se vastaa usein kysymykseen ”miten?”. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täydellistä objektiivisuutta ei pystytä saavuttamaan, sillä tulokset ovat ehdollisia selityksiä rajoittuen aikaan ja paikkaan. Uusien asioiden ja näkökulmien löytäminen tutkimuskohteesta on laadullisen tutkimuksen keskiössä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien joukko on usein suhteellisen pieni, joten tutkittavilla on oltava riittävästi tietoa aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihin ja tutkimuksessa keskitytään yksittäisten tapausten tarkastelemiseen. (Hirsjärvi et al., 2009) Laadullista tutkimusta tukemaan voidaan tarvittaessa käyttää lisäksi määrällistä tutkimusta esitutkimuksena selvittämään kysymyksiä, joita laadullisessa tutkimuksessa olisi hyvä selvittää. (Hirsjärvi et al., 2009) Tähän tutkimukseen valikoitui laadullinen tutkimustapa, jotta uutta näkökulmaa ja kyselytutkimuksen tietoa voitiin syventää.

3.2 Case Yritys X

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on sen konsernin rahoitusyhtiöpalveluista Suomessa vastaava rahoitusalan toimija. Se tarjoaa tuotevalikoimallaan joustavia sekä kattavia ratkaisuja niin yrityspuolen investointien, käyttöpääoman kuin myynninkin rahoittamiseen. Henkilöasiakaspuolelta haettavissa on osamaksurahoitusta yhteistyömyyjäliikkeiden kautta. (Yrityksen verkkosivut, 2021) Konsernin toiminta on laajentunut lisäksi muihin Pohjoismaihin

sekä Baltiaan. Sillä on toimintaa usealla eri liiketoiminta-alueella, joten työn selkeyden vuoksi tässä työssä tarkastelun alla olevaan liiketoimintaan viitataan kirjaimella A. Yrityksen palvelulupauksiin kuuluvat helppous sekä arvon luominen asiakkaalle. Näihin peilaten yritys on alkanut kehittää toimintaansa ja pyrkinyt parantamaan asiakaskokemaa. Rahoitusosalalle tyypillisesti se kokee markkinoilla paljon kilpailua, joten asiakkaiden houkutteleminen ja syntyneiden asiakkuuksien säilyttäminen on hyvin tärkeää. Yrityksellä on suuri asiakaskunta, joka koostuu erikokoisista yhteistyökumppaneista, joissa loppuasiakkaat asioivat.

3.3 Aineiston keruu ja analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineisto ei ole ainoastaan yhtä tiettyä tyyppiä, vaan monenlaisia aineistoja voidaan käyttää hyödyksi. Pelkistetysti se on tekstiä, joka syntyy monella eri tavalla, joihin lukeutuvat haastattelut ja havainnot. (Eskola & Suoranta, 1998) Aineistonkeruu tapahtui sekä yrityksen valmiiden kyselylomakkeiden että itse järjestettyjen teemahaastattelujen avulla. Tarkoituksena oli kerätä tietoa asiakaskokemuksesta ilmiönä B2B-markkinassa suoraan asiakkaiden äänellä. Tutkielmassa hyödynnetään sekä kyselylomaketta ja sen tuloksia, että syventäviä puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tämä mahdollistaa tutkittavan ilmiön selkeimmän kuvan saamisen. Kyselytutkimuksen pohjalta vastanneista valikoitui neljä haastateltavaa neljästä eri asiakasyrityksestä. Valinta suoritettiin erilaisia taustatekijöitä huomioiden, kuten asiakkaan käyttämät järjestelmät ja markkinaosuus. Yrityksiin viitataan tuloksissa samoilla numeroilla (1-4) kuin haastateltaviinkin.

3.3.1 Tyytyväisyyskysely

Customer Satisfaction Score kuvaa asiakkaan tyytyväisyyttä tietyllä hetkellä asiakaskokemuksen tietyistä osista ja kuinka hyvin palvelu tai tuote vastaa odotuksia. Se on ikään kuin arvosana tai prosenttiosuus, joka ilmaisee kuinka paljon asiakas pitää tuotteesta. Kyselyn mittari vaihtelee asteikolla 1-10, jossa 1-6 on matala arvo (palvelun laatua tulee parantaa / tyytymätön) ja 8-10 korkea arvo (yritys pärjää hyvin / tyytyväinen). Arvosanoista saadaan laskettua CSAT tulos, kun kaikki vastaukset yhteenlaskettuna jaetaan maksimipisteillä

ja kerrotaan sadalla. Tulokset jaetaan kolmeen kategoriaan seuraavasti: < 70 pistettä kertoo markkinaosuuden vaarantumisesta, 70-80 on hyvä mutta voisi olla parempi ja 80-100 markkinajohtajuudesta. Mittari on yksi suosituimmista maailmalla NPS:n (Net Promoter Score) sekä CES:n (Customer Effort Score) rinnalla. NPS mittaa suositteluhalukkuutta muille ja sen pisteytys jakautuu asteikolla 0-10 kolmeen osaan. Arvostelijat lukeutuvat välille 0-6, passiiviset/neutraalit 7-8 ja suosittelijoita ovat 9-10. NPS laskukaava saadaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Tulos on jotain -100 ja 100 väliltä, jossa negatiivinen tulos kertoo isommasta arvostelijaryhmästä ja positiivinen puolestaan suosittelijoiden enemmistöstä. Mikään yksittäinen mittari ei kuitenkaan pysty antamaan hyvää kuvaa asiakaskokemuksesta kokonaisuudessa. (Trustmary, 2023)

Yrityksen teettämässä kyselyssä vastaajaa pyydetään ensiksi arvioimaan yleisesti asiakkaan tyytyväisyyttä saatuun tuotteeseen/palveluun. Vastaukset ovat jaettu 10 kategoriaan, joissa 10 on erittäin tyytyväinen ja 1 erittäin tyytymätön. Lomakkeessa on lisäksi kysytty samalla pisteytyksellä suositteluhalukkuutta omalle verkostolle, tuotteen/palvelun helppoutta sekä annettujen neuvojen arvokkuutta. Kyselyssä on siis hyödynnetty sekä CSAT:lle sekä NPS:lle ominaisia piirteitä yhdistäen suositteluhalukkuus ja sen hetkinen tyytyväisyys palveluntarjoajaan. Näin on saatu kerättyä laajempi kuva asiakaskokemuksen tilasta. Kyselyssä on ollut myös avoimia kommenttikenttiä, ja niistä on myös saatu melko tarkka kuva koetusta palvelusta tai sen puutteista. Tässä työssä hyödynnettävä tyytyväisyyskysely lähetettiin yhteensä 473 liiketoiminta-alueen A:n asiakkaalle. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 37 kappaletta, joista eri asiakkaiden vastauksia oli 11. Vastausprosentti oli siis 8 prosentin luokkaa. Työhön valikoituneiden neljän eri asiakasyrityksen vastauksia oli yhteensä 27. Vastauksia tuli siis paljon saman asiakkaan eri toimipisteistä ja niissä havaittiin myös paljon hajontaa. Samoihin kysymyksiin saatiin siis asiakasyritysten sisältä sekä erittäin tyytymättömiä että tyytyväisiä vastauksia. Eri toimipisteissä vastauksia antoivat eri henkilöt, jotka loivat hajontaa vastausten sisällä. Haastateltavat valittiin kuitenkin näiden 11 vastanneiden asiakkaan joukosta. Haastatteluihin pyrittiin valikoimaan erilaisten taustatekijöiden perusteella mahdollisimman erilaisia kokemuksia. Kyselyyn ja haastatteluihin osallistui asiakasyritysten eri henkilöitä, joten haastatteluista saadut vastaukset eivät olleet suorassa linjassa kyselytuloksiin.

3.3.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka tarkoituksena on tutkia asiaa holistisesta näkökulmasta. Teemahaastattelut litteroidaan, eli nauhoitettu puhemuotoinen aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sen hallitsemiseksi ja analysoimiseksi. Teemahaastattelussa aiheet suunnataan tiettyihin teemoihin, joihin ei ole sidottuja vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelun tarkoituksena on olla keskustelu. Haastattelun kysymykset ja teemat suunniteltiin etukäteen teoriaosuudella tuettuna. Haastattelun kirjallinen runko löytyy työn liitteistä. Työn haastatteluihin valikoitui etukäteen neljän eri asiakasyrityksen työntekijää. Haastateltavien taustat vaihtelivat yrittäjistä projektipäällikköön sekä myyntipäällikköön. Haastattelut kestivät noin 20 minuuttia ja ne suoritettiin Teams-videoyhteyden välityksellä yksilöhaastatteluina. Jos haastattelun aikana ilmeni mielenkiintoisia aiheita, kysyttiin haastateltavilta lisäkysymyksiä ja keskustelun annettiin muotoutua vapaasti. Saman ohjelman työkalun avulla nauhoitetuista haastatteluista saatiin hyödynnettyä sen itse tekemä puhtaaksi kirjoitettu runko. Tätä hieman muokkaamalla ja korjaamalla saatiin tarpeeksi hyvää ja tarkkaa tietoa haastatteluista.

4 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku kattaa empiirisen tutkimuksen tulokset, joilla pyritään vastaamaan tutkielman alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tulokset rakentuvat kerätyn aineiston mukaan kahteen pääosaan. Alaluvuissa tarkastellaan tutkimuskysymyksiä mukaillen myönteiset sekä epäsuotuiset asiat, joita aineistoissa havaittiin. Tavoitteena on nostaa esiin ja selvittää, mitkä ovat asiakkaiden näkökulmasta merkittävimmät tekijät positiivisen asiakaskokemuksen saavuttamiseen, ja kuinka eri tekijöitä parantamalla tai kehittämällä voidaan kokemuksia parantaa asiakkaiden erilaiset taustatekijät huomioiden.

4.1 Tyytyväisyyskyselyn tulokset

Tyytyväisyyskyselystä saatujen vastausten pisteiden avulla laskettiin sekä CSAT että NPS luvut. CSAT tyytyväisyysprosentti oli kaikkien vastaajien kesken noin 62% ja tutkimukseen valikoituneiden asiakkaiden tulos pyöristettynä 67%. Tyytyväisyyskyselystä kertovaan kappaleeseen viitaten voidaan tulkita tulosten sijoittuvan näillä huonoimpaan luokkaan (<70), joten sen perusteella asiakkaiden tyytyväisyys yritykseen on erittäin heikko. Myös NPS luku oli kaikkien vastaajien perusteella laskettuna -19 ja tutkimuksessa mukana olleiden -0,8 eli molemmat negatiivisia, mikä kertoo isommasta joukosta arvostelijoita, kuin suosittelijoita. Näiden lukujen pohjalta yrityksen tulee siis merkittävästi parantaa ja kehittää asiakaskokemustaan. Nämä luvut kertovat kuitenkin vain pienen otannan yhden liiketoiminnan tuloksista, joten ne eivät kerro absoluuttista totuutta kokonaiskuvasta. Toiminnan helppoutta pyydettiin myös arvioimaan asteikolla 1-10 ja näiden laskettu keskiarvo oli kaikkien vastaajien osalta 5,1 ja tutkimuksessa tarkasteltavien asiakkaiden 6,0.

Kun asiakkaita on pyydetty avoimien kommenttien kautta kertomaan tarkemmin syitä tyytymättömyydelle, esille nousivat asiat kuten palveluajat, järjestelmäkehitys sekä yksipuolisuus. Parannusehdotuksiksi annettiin muun muassa hinnan laskemista, sähköisten ominaisuuksien lisäämistä ja vanhojen kehittämistä, palkitsemista sekä toimintojen nopeuttamista. Se missä kyselyyn vastanneet kokivat toimeksiantajan onnistuneen, olivat

yhteyshenkilön saavutettavuus, saadun palvelun laatu, henkilökunnan pätevyys ja miellyttävyys kuin myös automaation tarjoama nopeus. Eräät vastaajat kokivat myös tilanteen olevan kaikilta osin jo melko hyvä sellaisenaan.

4.2 Teemahaastattelun tulokset

Haastateltavien kokemus alalta vaihteli kolmen ja lähes kolmenkymmenen vuoden välillä. Pisin työura oli yrityksen 3, nyt alan yrittäjänä toimivalla, haastateltavalla. Urakehitys alkoi haastateltavilla ensin myyjän tai sihteerin pestistä, josta myöhemmin kaikki ovat edenneet myös muihin työtehtäviin kuten projekti-, huolto- ja myyntipäälliköiksi. Kaikki kertoivat, että toimintaa kohdeyrityksen kanssa on ollut alusta alkaen nykyisten yritysten palveluksessa toimiessaan. Keskimäärin kaikki olivat työskennelleet toimeksiantajan kanssa reilun 5 vuoden ajan.

B2B-asiakaskokemuksen kuvaileminen tuntui aluksi haastateltavista hieman hankalalta, mutta lopulta se ei ollut itsessään heistä kovin monimutkainen käsite. Sitä pidettiin merkittävänä asiana ja lopputulokseen tiedettiin vaikuttavan monetkin asiat. Kun palveluntarjoajan kanssa on solmittu yhteistyösopimus niin loppuasiakasta pyritään palvelemaan mahdollisimman sujuvasti palveluntarjoajien avulla. Asiakaskokemus nähdään tapahtumana, jossa asiakas tulee ottaa huomioon ja esitettyihin ongelmiin löydetään ratkaisuja. Haastateltava 3 koki sen konkreettisesti tietojen syöttämisenä järjestelmään ja sen pohjalta vastauksen saamisen jälkeisinä toimenpiteinä. Asiakaskokemuksen tulisi myös yrityksen 2 haastateltavan mielestä olla molemmin puolin aktiivista palautteiden ja kehitysehdotusten kautta.

Kun haastateltavia pyydettiin vertaamaan toimeksiantajaa ja yhteistyötä kilpailijoihin erottautui yrityksen 1 vastaus selvästi muista. Hänen mielestään toimeksiantajan sijoitus on joukon häntäpäässä, vaikka mitään erityisen huonoa ei välttämättä ole. Vertailukohteena olevat kilpailijat olivat vain ”järkyttävän hyviä”. Muut haastateltavat kommentoivat toimintaa hyvänä, samanlaisena muihin verrattuna eikä mitenkään moitittavana. Suurin määrä

kilpailevia palveluntarjoajia oli yrityksellä 2, joiden määräksi haastateltava arvioi kymmenkunnan. Vähiten oli puolestaan yrityksellä 3, vain kolmella yhteistyökumppanilla.

Haastattelut	Haastateltavan toimenkuva	Yrityksen taustatekijät	Kesto
Yritys 1	Myymläpäällikkö	Markkinoiden suurin toimija, toimeksiantajan isoin asiakas	25 min
Yritys 2	Projektipäällikkö	Iso markkinaosuus, tärkeä ja merkittävä asiakas	20 min
Yritys 3	Yrittäjä	Pieni yritys ja painoarvoltaan pieni, mutta pitkän linjan asiakas	24 min
Yritys 4	Myyntihenkilö	Keskisuuri asiakas, ei kovin merkittävä asiakkuus	17 min

Taulukko 1. Haastateltavat

Haastattelutuloksista käy selkeästi ilmi, että kokemukset asiakaspolussa painottuvat ostoon sekä oston jälkeisiin vaiheisiin. Työn fokuksessa olevat asiakkaat ja B2B-kenttä on tässä tapauksessa rajannut ennen ostoa olevaan vaiheen erilleen, sillä yhteistyösopimukset on jo aiemmin solmittu ja asiakassuhde on jo käynnissä. Tämän myötä ennen ostoa tapahtuvat vaiheet eivät tule yhtä merkittävästi esille, kun varsinaista vertailua tai tiedonhakua ei asiakkaiden työntekijöiden toimesta suoriteta. Siitä syystä asiakaspolun ensimmäinen vaihe ei ole tutkimuksen kannalta ollut merkittävässä osassa. Tutkimuksen tulokset keskittyvätkin tästä syystä asiakaspolun toiseen ja kolmanteen vaiheeseen.

4.2.1 Positiivinen asiakaskokemus

Alan marginaaliset erot huomioiden suurimmassa osassa vastauksista korostuivat samat teemat. Kun myytävä tuote on markkinoilla täysin sama, muodostuu hinnasta luonnollisesti isoin tekijä. Vaikka asiakaskokemus olisi merkittävästi parempi kuin kilpailijalla, niin asiakasyritysten sisäisen sääntelyn vuoksi kauppaa tehdään hinnoittelun mukaisesti sen hetken pääyhteistyökumppanin kanssa ja sitä peräänkuuluttivatkin varsinkin merkittävällä

markkinaosuudella toimivat asiakkaat. Myös isoimmaksi arvontuottamisen välineeksi mainittiin hinta, joka vaikuttaa suoraan yhteistyökumppaneiden aktiivisuuteen kohdeyrityksen suuntaan. Jos hinta on edullisempi kuin kilpailijoilla, syntyy kauppaa enemmän ja varmemmin.

”No meillä se rahoitusohjaus on hyvin säänneltyä, että käytännössä se, että mistä meillä on milläkin hetkellä halvin raha, niin käytetään ensisijaisesti sitä aina.” (Y2)

Yritys 3 mainitsi, että tällä hetkellä kohdeyritys on onnistunut hinnoittelemaan edukkaammin muihin palveluntarjoajiin verrattuna. Toisaalta yrityksen 1 edustaja kertoi, että hintaa voisi laskea jopa entisestään, jolloin saatu arvo olisi entistä merkittävämpi. Markkinoilla käydään kovaa kilpailua ja nopeatempoisella alalla seuraavaksi tärkeimmäksi tekijäksi nostettiin asiakaskokemuksen kannalta toimivat ja sujuvat järjestelmät. Hakemuksen tekeminen tulee olla helppoa ja vastaus tulee saada myös nopeasti. Prosessin nopeus oli siis avainasemassa huomioiden alan hektisyys. Tämän osalta kaikki yritykset, mutta erityisesti 1 ja 2 kertoivat olleensa erittäin tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen automaatioon ja sen parametreihin. Tämä sai erottumaan kilpailijoista edukseen päätöksien nopeudessa.

Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus voi alkaa jo ennen konkreettista yhteydenottoa, joten kommunikointi ja vuorovaikutus ovat tärkeitä (Lemon & Verhoef, 2016). Tilanteet, joissa haastateltavat olivat tekemisissä kohdeyrityksen kanssa, koskivat usein ongelma- tai selvittelyasioista. Kaikki vastaajat eivät olleet enää läheskään päivittäin kontaktissa palveluntarjoajaan, mutta keskiarvollisesti yhteyttä otettiin vähintään kerran viikossa ja suurin osa vastaajista koki yhteydenoton vaivattomaksi ja hyödylliseksi. Yhteydenpidon tiheyteen vaikutti haastateltavan rooli ja työtehtävät. Kun yhteyttä otettiin, koettiin että vastausaika oli kohtuullinen ja asian sai hoidettua useimmiten vaivattomasti ja kerralla.

” Teillä on avainasiakkuuspäällikkö joka aina vastaa ja hänelle pystyy soittaa on se sitten asia mikä tahansa.” (Y4)

”Meidän yhteyshenkilön saa hyvin kyllä yleensä aina kiinni hyvinkin nopeasti.” (Y2)

Yrityksen 1 haastateltava kuvaili tilanteita usein itselleen tuottamattomiksi, joten kaikki ylimääräinen siihen käytetty aika on turhauttavaa ja niiden tulisi hoitua nopeasti ja helposti.

Kuten Löytänä et al., (2011) korostivat, asiakas on nykyään tarkka ajankäytön kanssa ja on valmis maksamaan sen säästämiseksi. Aika on siis arvon tuottamisessa iso uhraus, joka palveluntarjoajan tulee ottaa huomioon. Myös haastateltavan 4 kommentti liittyen yhteydenottohetkellä saatuun palveluun korosti, että kyseisen henkilön tulisi pystyä tehdä asialle suoraan jotain, ettei asiaa tarvitse kierrättää useamman tahon läpi. Tämä vahvistaa myös siiloutumisen hierarkkisen ongelman, jolloin asiakaskokemuksen johtaminen voidaan nähdä epäonnistuneen. Hänen mielestään tämä kuitenkin on toteutunut hyvin nykyisessä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, joten kohdeyrityksessä siiloutumisen ongelmaa ei ole havaittu. Muihin palveluntarjoajiin verrattuna kohdeyrityksen kanssa olevaa yhteistyötä sekä keuhuttiin että moitittiin. Vastaukset olivat melko tasaisesti jakautuneet puoliksi puolesta ja vastaan. Suurimmat erot olivat asiakkaiden eri taustatekijöiden, kuten sähköisten järjestelmien ja markkinaosuuden vaikutuksesta johtuvia. Puolet toivoivat myös entistä aktiivisempaa ja parempaa yhteydenpitoa heidän suuntaansa. Yhden asiakkaan mielikuva yrityksen henkilökunnasta ja sen tuntemattomuudesta teki yrityksestä kohtuun etäisen ja vieraan tuntuisen. Asiakkuus on yrityksen yksi isokokoisimmista, joten yhteydenpito myyjiin ja toimipisteisiin on näkynyt myös asiakkaalle työläänä.

Kun haastateltavilta pyydettiin kuvaamaan mitkä ovat ne tekijät, jotka tekevät positiivisen vaikutuksen palveluntarjoajia valitessa käytettiin vastauksissa adjektiiveja *joustavuus*, *toimivuus*, *nopeus*, *selkeys*, *helppous* sekä *tavoitettavuus*. Mutta vaikka kokemus olisikin juuri näistä koostuva, ei alalla juuri aina ole mahdollisuutta omalle päätösvalalle lopullisessa päätöksenteossa

”Lähtökohtaisesti mä en pääse valitsemaan, vaan määrätään se, mitä käytetään.” (Y4)

Henkilökohtaiset suhteet nousivat yllättävän suureen merkitykseen positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa. Kukaan ei pitänyt niitä täysin merkityksettöminä ja sitä kuvailtiin luottamuksen myötävaikuttajana sekä pitkän yhteistyön edellyttäjänä. Sähköisten järjestelmien ja itseohjautuvuuden ohella kaivattiin myös henkilökohtaisuutta ja palveluntarjoajan työntekijän asiantuntevaa ja ratkaisukeskeistä palvelua.

”En ihan haluaisi näihin kaiken maailman koneisiin, ja tekoälyihin luottaa ihan viimeiseen asti. Kyllä ihminen siellä takana kuitenkin merkitsee paljon.” (Y3)

Haastateltavia oli ikähaarukan läpi, joten vaikka voisi ajatella nuoremman ikäpolven suosivan pelkästään sähköistä asiointikanavaa, niin myös he nostivat inhimillisen kanssakäymisen ja palvelun tärkeäksi osaksi asiakaskokemusta. Asiakkaille tärkeää oli myös hyvä kommunikaatio ja ajankohtainen tiedottaminen asioista. Mikäli palveluntarjoaja tekee jotain muutoksia tai kehitystä, on siitä tärkeää tiedottaa mahdollisimman selkeästi ja varmistettava viestin välittyminen kaikille asianomaisille. Odotusten ylittäminen ei koettu kuitenkaan alalla kovinkaan merkittäväksi, mikä selviää haastateltavan kommentista:

” Enkä mä usko, että kukaan muukaan oikein kaipaa mitään semmosta ylimääräistä sinällä, jos homma toimii, se kyllä riittää.”(Y1)

Vaikka brändin merkitys teoriassa korostuu B2B toiminnassa, eivät haastateltavat kokeneet sitä kyseisellä alalla lainkaan merkittäväksi ja jopa yhdentekeväksi. Yritys 2 kertoi, ettei hänellä ole mitään brändimielikuvaa kohdeyrityksestä. Myöskään muut haastateltavat eivät maininneet brändistä muuta kuin, että kyseessä on iso toimija ja monelle varmastikin entuudestaan tuttu nimi. Yritysten harvoin tarvitsi perustella päätöstä loppuasiakkailleen mikä palveluntarjoaja valikoituu lopulta. Arvon tuottamisessa hinnan lisäksi painotettiin sopivaa tuotevalikoimaa ja toimivuutta. Näistä elementeistä toivottiin löytyvän oikea tasapaino arvon tuottamiselle:

” ... voit saada joko hyvää tai halpaa, tai sit sä voit saada nopeesti. Sä voit ottaa noista kolmesta kaksi. Jos sä haluat hyvää ja nopeeta, niin sitten se ei oo halpaa. Niin ehkä se on se tietty tasapaino siitä. Jos se nyt onkin vähän kalliimpaa, niin sitten pitäisi olla nopeampaa ja parempaa.”(Y1)

4.2.2 Kriittiset asiakaspulun vaiheet ja taustatekijöiden vaikutus

Asiakkaiden kiinnittäessä huomionsa entistä enemmän hyviin kokemuksiin, kuin vain itse tuotteeseen tai palveluun on tärkeää keskittyä ongelmien ja esille tulleiden negatiivisten asioiden korjaamiseen. Vastauksien perusteella pääpaino työssä tutkittavan

asiakaskokemuksen muodostumiseen kohdistui ostovaiheeseen sekä sen jälkeisiin toimintoihin. Vielä tarkemmin tarkasteltuna juuri ostovaihe ja sen kosketuspisteet olivat ne joihin kohdistui isoin painoarvo. Sekä tyytyväisyyskyselyn että haastattelutulosten perusteella sähköisten järjestelmien sekä sen eri osien tärkeyttä ei voitu korostaa enempää. Se oli selkein ja yhteneväisin vastaus molemmissa aineistoissa. Voidaan siis tulkita, että alalla B2B asiakkaille kriittistä on, että sähköisten järjestelmien kautta olevien kosketuspisteiden tulee olla toiminnan kannalta sujuvia ja ne tuottavat ison osan asiakaskokemuksesta. Kuitenkin suurimmaksi osin näiden kosketuspisteiden hallinnointi ja vastuu on usein kolmannen osapuolen sidosryhmillä. Tässä tilanteessa, jos kolmannen osapuolen järjestelmä ei toimi tai suoriudu asiakkaan toivomalla tavalla, saattaa se heijastua palveluntarjoajaan negatiivisesti. Kun asiakasyritys ei aina tiedä kummassa päässä ongelma piilee, vaikuttaa eri järjestelmien toimivuus merkittävästi toimeksiantajayrityksestä saatuun asiakaskokemukseen. Esimerkiksi tutkimukseen valituista yrityksistä kolme käyttävät samaa kolmannen osapuolen järjestelmää. Pienemmät yritykset eivät välttämättä kykene sijoittamaan rahaa järjestelmiin yhtä paljon kuin isommat toimijat, joten heidän käytössään on usein heikommilla ja supistetummilla ominaisuuksilla varustetut järjestelmät.

Luonnollisesti, ne järjestelmien osat, joiden kosketuspisteestä yritys itse vastaa tulee mahdollisuuksien mukaa kehittää ja muokata asiakkaita parhaiten palvelevaksi. Ne kosketuspisteet, joista yritys itse vastaa, kuten reklamaatiot, prosessikehitys sekä asiakkaiden yhteydenotot ja palvelukohtaamiset ovat hyvin tärkeitä. Haastateltava yrityksestä 1 nostaa esimerkiksi oston jälkeisen vaiheeseen liittyvän palautteeseen reagoimisen tärkeyden, jotta asiakas kokee tulleen kuulluksi ja nähdyksi:

” Minun mielestä se olisi ihan fiksu, että joku soittaisi mulle, että hei, kiitos näistä, että otetaan homma hoitoon.”(Y1)

Se mikä koettiin myös kriittiseksi vastausten perusteella, oli palveluajat. Yritykset 1 sekä 2 vahvimmin peräänkuuluttivat eroavaisuutta palveluaikojen suhteen kilpailijoihin nähden. Heidän mielestään asiakaskokemus huononi heti, jos he eivät saaneet enää vastausta kysymyksiinsä tai ratkaisua ongelmaan toimeksiantajan ollessa jo kiinni. Kuten aiemmin tuloksissa mainittiin, hyvin hektisellä alalla asiakkaat eivät odottele seuraavaan päivään

vastauksen saamista. Näissä tapauksissa kauppa menee kilpailijalle, joilla on vielä asiakaspalvelu tai muu yksikkö auki tarpeen vaatiessa. Lisäksi haastateltava 4 ilmoitti heidän yrityksensä olevan herkkiä hallinnollisille viiveille ja ongelmille, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa palveluntarjoajien kanssa. Tässäkin toivottiin nopeampaa toimintatapaa, sillä se vaikuttaa suoraan heidän tekemiseen.

5 Johtopäätökset

Työn viimeisessä luvussa esitellään yhteenveto ja tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hyvän ja positiivisen asiakaskokemuksen tekijöitä ja mitkä tekijät ovat kriittisimpiä alalla tämän suhteen.

Asiakaskokemuksen tutkiminen ja selvittäminen on tärkeää, sillä yritys ei voi täysin päättää tai vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas lopulta muodostaa. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa kokemukseen, joita he luovat asiakkaille. (Chang & Huang, 2016). Tutkimus aloitettiin asiakastyytyväisyyskyselyn tarkastelulla ja vastausten tutkimisella. Tämän lisäksi tarkemman tiedon saamiseksi toteutettiin haastattelut, jotka antoivat tarkempaa ja syvempää tietoa asiakaskokemuksesta. Tulokset vaihtelivat jopa tutkimukseen otetun pienen otannan sisällä, mutta yleiskuva oli melko selkeä. Teknologiset ratkaisut sekä palveluajat olivat merkittävimmät havainnot kokonaisuudessaan. Yhteistyöhön yleisesti kaikki olivat vähintään tyytyväisiä jo nykyisellä tasolla.

Asiakaspolun vaiheista haastattelun vastauksissa korostuivat itse ostotapahtuma sekä sen jälkeiset vaiheet. Kun yhteistyösopimus on solmittu, suurin merkitys oli ehdottomasti sillä, kuinka saumattomasti ja jouhevasti tuote saadaan ostettua ja toimitettua asiakkaan näkökulmasta. Jos jotain vertailua palveluntarjoajista yritysasiakkailla tapahtui, korostuivat nopeus ja tavoitettavuus ehdottomiksi tyytyväisyyskriteereiksi positiivisen asiakaskokemuksen syntymiselle. Joustavuus ja teknologiset ratkaisut nousivat myös vahvasti edellisten rinnalle. Näitä voidaan siis nimittää Starbacka et al. (2002) laatufunktiota myötäillen kriittisiksi tekijöiksi. Profiloivaksi tekijäksi havaittiin automaatio, sekä sen korkea toiminta-aste. Haastattelijat 1 ja 2 kommentoivat asiaa seuraavasti:

”Se automaatti on tosi hyvä”(Y1)

” Suurin osa tulee automaation kautta. Teillä on mun mielestä hirveän hyvät parametrit, minkä läpi ne menee ”(Y2)

Asiakaskokemusta paransi myös se, jos mahdollisiin ongelmatilanteisiin tai muihin selvittelyihin tartuttiin heti ja ne käsiteltiin nopeasti. On tärkeää muistaa negatiivisten ja positiivisten kokemusten suhde, kun negatiiviset tunteet herkästi kumoavat positiiviset. Tämänkin vuoksi hyviin asiakaskokemuksiin tulee todella panostaa. (Chang & Huang, 2016)

Löytänä et al. (2014) luettelemat näkökulmat arvonmuodostumisen tarkastelulle olivat helposti yhdistettävissä asiakkaiden vastauksiin. Merkittävin näkökulma oli pääasiassa taloudellinen, eli hintaan perustuva. Se palveluntarjoaja, jolla hinta on matalin, oli se mitä pääasiassa asiakkaat oli määrätty käyttämään. Toiminnallinen näkökulma arvon luomiselle oli toimeksiantajalla melko heikko, kun järjestelmissä koettiin melko paljon ongelmia ja ne koettiin jopa epäluotettaviksi. Symbolista puolestaan ei koettu lainkaan, kun brändin ei nähty vaikuttavan asiakkaisiin mitenkään. Emotionaalinen näkökulma on yrityksellä vielä saavutettavana luomalla asiakkaille tunnekokemuksia sekä paremmin kustomoimalla asiakaspolkuja. Voidaan siis havaita, että alalla pääpaino on utilitaarisissa arvon tuottamisen keinoissa ja tuntemuksilla sekä elämyksillä on vain hyvin vähän arvoa toistaiseksi.

Hyvä asiakaskokemus yritystenkin välisessä liiketoiminnassa näyttää olevan merkityksellinen, vaikka se on enemmän toiminnallisempi ja hyötylähtöinen kuluttajaliiketoimintaan verrattuna. Kuitenkin tämän tutkimuksen fokuksessa olevalla alalla bulkkimaisen tuotteen vuoksi erot ovat hyvin pienet, joten lopulta merkittävän kilpailuedun kasvattaminen on hyvin hankalaa vaikka asiakaskokemus olisi erinomainen. Brändillä ei ollut asiakkaille minkäänlaista merkitystä, mutta yritys voisi tästä löytää uusia mahdollisuuksia, kuinka sen arvoa ja mielikuvaa voisi asiakkaiden silmissä nostaa. Myöskään sen palvelulupausta asiakkaat eivät tunteneet, joten asiakkaiden odotukset olivat hyvin olemattomat. Ne pohjautuivat lähinnä perusasioiden sujuvaan hoitamiseen, mutta mitään erityistä he eivät sanoneet tarvitsevansa. Sen vuoksi yrityksen on erittäin hankalaa tulevaisuudessa pyrkiä ylittämään asiakkaidensa odotukset erinomaisen ja mieleenpainuvan asiakaskokemuksen luomiseksi. Vaikka tutkimukseen osallistuneet eivät erityisemmin moittineet toimeksiantajan henkilökuntaa, on hyvä ymmärtää, että henkilökunnan jatkuva kouluttaminen ja strategian konkreettinen jalkauttaminen on ehtona onnistuneelle asiakaskokemuksen luomiselle.

Tutkimusta olisi voinut laajentaa enemmän myös asiakaspolun alkuvaiheeseen, selvittämällä mitkä tekijät ovat niitä, jotka saavat asiakasyritykset valitsemaan yhteistyökumppaninsa. Olisi myös mielenkiintoista, mitkä tekijät heidän näkökulmastaan ovat luomassa positiivista asiakaskokemusta. Tätä varten tutkimuksen haastateltaviksi olisi täytynyt valita asiakasyritysten johtoa tai muuta päätösvaltaa hallinnoivia henkilöitä. Mikäli samaa aihetta halutaan case-yrityksessä tutkia enemmän, voisi sitä laajentaa yrityksessä myös muiden liiketoiminta-alueiden osalta tyytyväisyyskyselyiden ohella ja selvittää syvemmin, ovatko kehitys- ja ongelma-kohteet samantyyppisiä kuin tässä suoritettussa tutkimuksessa. Tyytyväisyyskyselyn erittäin pienen vastausprosentin myötä yritys voisi myös miettiä, kuinka sitä voitaisiin parantaa. Isompi vastausprosentti antaisi myös täsmällisemmän kuvan asiakastyytyväisyydestä. Tämän vuoksi myös kyseisen työn reliabiliteetti kärsii, kun otanta on jäänyt kovin pieneksi. Tämän tutkimuksen perusteella on lopulta melko vaikeaa arvioida toimeksiantajayrityksen kokonaiskuvaa asiakaskokemuksesta. Vaikka tyytyväisyyskyselyn tulokset olivat heikoimmalla tulostasolla, haastatteluissa ei kuitenkaan ilmennyt mitään täysin poikkeuksellisia puutteita tai tyytymättömyyden aiheuttajaa. Jotta tutkimuksessa saadaan aitoja ja oikeita vastauksia, on tärkeää luoda luottamusta. Sen sijaan että haastattelija olisi täysin ulkopuolinen, tässä tapauksessa toimeksiantajayrityksessä työskennellen haastateltavat eivät tuntuneet kaunistelevalta tai valehtelevältä vastauksissaan. Työn aikana perehtyminen tietoperustaan ja kohdeyrityksessä työskentely sai myös minut innostumaan asiakaskokemuksen kehittamisestä. Asiakas on ja tulee olemaan tulevaisuudessakin kaiken toiminnan ydin, ja asiakassuhteiden syventäminen tulee onnistumaan vain asiakaskokemuksen jatkuvalla kehittämisellä.

Lähteet

Ahonen J and Rautakorpi P (2008) Arvoketjun Johtaminen: Totuuksia Tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.

Ahvenainen, P., Gylling, J., & Leino, S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja (1. painos.). Kauppakamari.

Arantola, Heli. & Simonen, Kimmo. (2009) Palvelemisesta palveluliiketoimintaan : asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Chang, W.-L. & Huang, L.-Y. (2016) Measuring service experience: a utility-based heuristic model. Service business. [Online] 10 (1), 1–30.

Chhikara, R., Garg, R., Panda, T. K. ja Kataria, A. (2017) Driving Customer Appeal Through the Use of Emotional Branding. IGI Global. 366 s.

Deephouse, D., Greenwood, L., Li, S. & Prakash, R. (2005) Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms. Organization Science, 16(6), 661–673.

Eskola, Jari. & Suoranta, Juha. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gomber, P., Koch, J. & Siering, M. (2017) Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. Journal of Business Economics, 87(5), 537-580.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hollyoake, M. (2009) The four pillars: Developing a 'bonded' business-to-business customer experience. *Journal of database marketing & customer strategy management*. [Online] 16 (2), 132–158.

Klaus, P. & Maklan, S. (2013) Towards a Better Measure of Customer Experience. *International Journal of Market Research*. 55(2), 227-246.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2016) Creating Enduring Customer Value. *Journal of marketing*. [Online] 80 (6), 36–68.

Ponsignon, F., Klaus, P., & Maull, R. S. (2015) Experience co-creation in financial services: an empirical exploration. *International journal of service industry management*. [Online] 26 (2), 295–320.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016) Ylivoimainen asiakaskokemus : työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011) Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*. [Online] 39 (6), 846–869.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing*. [Online] 80 (6), 69–96.

Löytänä, J. & Korteso, K. (2011) Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. Painos. Helsinki: Talentum 2011. ISBN 978-952-14-1611-8.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K., (2014) Asiakkaan aikakausi, rohkeus+rakkaus=raha. Talentum.

Marquez, J. J., Downey, A., & Clement, R. (2015) Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience. Internet reference services quarterly. [Online] 20 (3–4), 135–150.

Meyer, C. & Schwager, A. (2007) Understanding customer experience. Vol. 85. United States: Harvard Business School Press.

Norton, D. W. & Pine, B. J. (2013) Using the customer journey to road test and refine the business model. Strategy & leadership. [Online] 41 (2), 12–17.

Rosenbaum, M. S., Otolara, M. L., & Ramírez, G. C. (2017) How to create a realistic customer journey map. Business horizons. [Online] 60 (1), 143–150.

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

Salesforce (2022) Mitä asiakaspolut ovat ja miten niitä voi mallintaa? <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>

Smith, S., Wheeler, J. & Schmitt, H. B., 2002. Managing the customer experience: Turning customers into advocates. Financial Times Prentice Hall.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. (2002) Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. p. Helsinki: WSOY.

Szarucki, M. & Menet, G. (2018) SERVICE MARKETING, VALUE CO-CREATION AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE AIRSOFT INDUSTRY: CASE OF A TECHNOLOGY-BASED FIRM. Business, management and education. [Online] 16 (1), 94–107.

Trustmary (2023) NPS vs CSAT – Kumpi voittaa? Saatavilla: <https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/nps-vs-csat-kumpi-voittaa/>

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing 85 (1), 31-41.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

- 1) Kertoisitko hieman yleisesti omasta toimenkuvasta/roolista ja kokemuksesta yrityksen kanssa toimimisesta.
 - a. Kauanko olet toiminut alan tehtävissä ja kyseisen yrityksen asiakkaana?
 - b. Mitä asiakaskokemus sinulle tarkoittaa B2B-kontekstissa?
- 2) Kuinka monen muun vastaavan yrityksen kanssa toimitte?
 - a. Kuinka usein ja missä tilanteissa olet tekemisissä yritysten kanssa?
 - b. Miten suhtaudut yritykseen hetkellä muihin verrattuna?
 - c. Millaisena koet yhteistyön juuri tämän yrityksen kanssa muihin verrattuna?
- 3) Millainen toiminta tekee sinuun positiivisen vaikutuksen valitessasi eri palveluntarjoajia?
 - a. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten lopulliseen päätöksentekoon? Vertailetko toimijoita paljon?
 - b. Millaisia kokemuksia sinulla on yrityksestä? Onko esimerkiksi yrityksen brändi/palvelulupaus tärkeässä roolissa? Entä muiden kollegoiden/kilpailijoiden mielipiteet ja kokemukset?
 - c. Missä kohdeyritys on onnistunut erityisen hyvin tätä ajatellen?
- 4) Miten kuvailisit parasta mahdollista B2B-asiakaskokemusta yleisesti tällä alalla?
 - a. Mitä asiakaskokemus sinulle tarkoittaa? Mitä ajatuksia herättää?
- 5) Mitkä ominaisuudet tai osa-alueet koet alalla tärkeimmiksi ja kriittisimmiksi hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi?

- 6) Millaiset asiat koet helppona yrityksen kanssa? Entä haasteellisena?
 - a. Miten yrityksen tulisi mielestäsi reagoida/toimia haasteellisissa tilanteissa?
 - b. Millaista apua konkreettisesti toivoisitte näissä tilanteissa yritykseltä asiakaskokemuksen parantamiseksi?
- 7) Mistä palveluntarjoajan tuottama arvo kohdallasi syntyy?
 - a. Mikä saa sinut sitoutumaan/palaamaan uudestaan?
 - b. Onko odotusten ylittäminen tärkeässä osassa?
- 8) Muita huomioita tai kommentteja?