



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	26.03.2019
Tekijä(t)	Outi Myttynen	Matrikkelinumero	513502
		Sivumäärä	107 s. + liitteet
Otsikko	Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen – Case-tutkimus B2B-palveluliiketoiminnassa		
Ohjaaja(t)	Oana Apostol ja Terhi Chakhovich		
Tiivistelmä			
<p>Tässä tutkielmassa tutkitaan asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen B2B-palveluliiketoiminnassa. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan sellaisia asiakkaille näkyviä toimintatapoja, joilla pystytään johtamaan asiakaskokemusta ja vaikuttamaan asiakkaan haluun jatkaa yhteistyösuhdetta, asiakkaan haluun laajentaa yhteistyösuhdetta tai asiakkaan haluun päättää yhteistyösuhde. Toimenpiteet, joita tässä tutkimuksessa erityisesti tarkastellaan liittyvät palveluntarjoajan asiakasrajapinnan toimintaan, asiakkaan palveluiden ja tuotteiden käyttöön ja palveluntarjoajan markkinointiin, eli kolmeen yleiseen kohtaamiseen asiakkaan ja palveluntarjoajan tai sen tuotteen tai palvelun välillä. Tutkielman tavoitteena on siis saada selville, millaisilla asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavoilla näissä yllä mainituissa kohtaamisissa pystytään vaikuttamaan asiakkaiden käyttäytymiseen.</p> <p>Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa paneudutaan yhden suomalaisen henkilöstöpalveluyrityksen toimintaan ja sen asiakassuhteisiin. Aineiston keruu on kolmivaiheinen. Se alkaa avoimilla keskusteluilla case-yrityksen asiakaskokemusjohtajan kanssa, jatkuu kahdella yrityksen henkilöstöön kohdistuvalla ryhmähaastattelulla ja päättyy kolmeen asiakaskohtaiseen haastatteluun.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että asiakaskokemuksen johtamisella on merkitystä asiakkaiden asiakaskäyttäytymiseen silloin, kun siinä keskitytään oikeisiin toimenpiteisiin. Toisin sanoen, tietyt asiakaskokemuksen toimintatavat vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen positiivisesti, mutta joillakin tässä tutkielmassa esiin nousseilla toiminnoilla ei ole asiakkaan käyttäytymisen kannalta mitään merkitystä.</p> <p>Tutkimustulokset rikastavat nykyistä kirjallisuutta tuoden esille konkreettisia asiakaskokemuksen johtamisen kannalta oleellisia ja vähemmän oleellisia tekijöitä. Yksi tärkeimmistä tutkielman tavoitteista oli luoda liiketoiminnan johdolle konkreettisempia työkaluja asiakaskäyttäytymisen kannalta oleelliseen asiakaskokemuksen johtamiseen. Monet esiin nousseista toimintatavoista tukevat aiemmin kirjallisuudessa tärkeäksi todettujen isompien kokonaisuuksien merkitystä, kuten luotettavuutta, asiakasarvoa ja palvelun laatua. Tulokset kuitenkin havainnollistavat konkreettisemmin työkaluja näiden kokonaisuuksien taustalla. Tällaisia asiakaskäyttäytymiseen positiivisesti vaikuttavia toimintatapoja ovat esimerkiksi asiakkaan saaman lisäarvon tarkistaminen tietyn väliajoin, yhteistyöhön liittyvän turhan työn poistaminen asiakkaan päästä, nopea epäkohdista ilmoittaminen ja niiden hoitaminen sekä laskutuksen oikeellisuuden varmistaminen. Asiakaskäyttäytymisen kannalta merkityksettömiä toimintatapoja puolestaan ovat esimerkiksi mahdollisuus puhua oman kontaktihenkilön kanssa muustakin kuin työasioista, palvelun tarjoaminen iltaisin tai viikonloppuisin ja digitaalisten palveluiden käytön mahdollistaminen asiakkaalle. Yhteistyösuhteeseen negatiivisesti, toisin sanoen asiakaspoistumaan vaikuttavat muun muassa toistuvat epäonnistumiset palvelussa, ongelmat laskutuksessa ja asiakkaan omaan yrityskuvaan heikentävästi vaikuttava palveluntarjoajan toiminta.</p>			
Asiasanat	Asiakaskokemuksen johtaminen, Asiakaskäyttäytyminen, B2B-palveluliiketoiminta		



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN VAIKUTUS ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN

Case-tutkimus B2B-palveluliiketoiminnassa

Johdon laskentatoimen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Outi Mytynen

Ohjaajat:
Ph.D. Oana Apostol
Ph.D. Terhi Chakhovich

26.03.2019
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Johdatus aiheeseen	6
1.2	Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	9
1.3	Tutkielman metodologia	11
1.4	Tutkielman rakenne	14
2	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN.....	15
2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	15
2.1.1	Yleistä	15
2.1.2	Asiakaskokemus B2B-palveluliiketoiminnassa	21
2.2	Asiakaskokemuksen johtamisen mallit.....	24
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	32
3	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN VAIKUTUS ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN	35
3.1	Asiakaskäyttäytyminen B2B-liiketoiminnassa	35
3.1.1	Asiakaskäyttäytymisen määritelmä	35
3.1.2	Käyttäytymistilanteet.....	36
3.1.3	Asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät.....	37
3.2	Asiakaskokemuksen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen	42
3.2.1	Kokonaiskuva	42
3.2.2	Asiakasuskollisuus.....	44
3.2.3	Sitoutuneisuus.....	46
3.2.4	Luottamus	47
3.2.5	Asiakasarvo	49
3.2.6	Palvelun laatu	50
3.2.7	Asiakastyytyväisyys	51
3.3	Asiakaskokemuksen johtamistapojen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen.....	52
4	TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTO	57
4.1	Tapaustutkimus	57
4.2	Tiedonkeruumetodit.....	58
4.2.1	Avoin keskustelu	58
4.2.2	Puolistrukturoitu haastattelu	59
4.3	Aineiston keruu	62
4.3.1	Case-yrityksen esittely.....	62
4.3.2	Aineisto.....	64

5	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN VAIKUTUKSET CASE- YRITYKSEN ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN	68
5.1	Asiakaskokemuksen johtaminen case-yrityksessä.....	68
5.1.1	Asiakassuhteiden hoitaminen	68
5.1.2	Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen määrittely	70
5.1.3	Asiakaskokemuksen johtamisen sisäiset toimenpiteet	72
5.1.4	Asiakaskokemuksen johtamisen näkyminen asiakkaille.....	74
5.2	Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus asiakaskäyttämiseen.....	75
5.2.1	Yhteistyön jatkaminen.....	76
5.2.2	Yhteistyön laajentaminen	79
5.2.3	Yhteistyön päättäminen	80
6	POHDINTAA.....	82
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	92
	LÄHTEET	95

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakkaan näkökulmasta (mukailien Pine ja Gilmore 1998; Schmitt 2003; Verhoef ym. 2009; Worlu ym. 2016).	16
Kuvio 2. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat ulottuvuudet (Pine ja Gilmore 1998, s. 102).	19
Kuvio 3. B2B malli asiakaskokemuksen synnystä (Hollyoake 2009, s. 149).	23
Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen malli (Schmitt 2003, s. 25-30).....	25
Kuvio 5. Asiakaskokemuksen johtamisen suunnitteluun liittyvät tasot (perustuen Merholz (2009) artikkeliin).....	27
Kuvio 6. Asiakaskokemuksen johtamisprosessi (Johnston ja Kong 2011, s. 20).....	29
Kuvio 7. Ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät (koottu lähteistä: Gounaris ja Venetis 2002; Schakett 2009; Kotler ym. 2016)	39
Kuvio 8. Asiakaskokemuksen johtamisen komponentit, joiden yhteyttä asiakaskäyttämiseen on tutkittu.	42

Kuvio 9. Asiakaskokemuksen johtamismalli ja sen linkitys asiakaspääomaan (Schmitt 2003, s. 208)	52
Kuvio 10. Tämän tutkielman kohteena olevat asiakaskohtaukset.	64
Kuvio 11. Tutkimusaineiston keruuprosessi.....	65
TAULUKKOLUETTELO	
Taulukko 1. Yhteistyön jatkamiseen vaikuttavat toimintatavat.....	85
Taulukko 2. Yhteistyön laajentamiseen vaikuttavat toimintatavat.....	88
Taulukko 3. Yhteistyön päättämiseen vaikuttavat toimintatavat.....	89
LIITE 1. HENKILÖSTÖHAASTATTELURUNKO	108
LIITE 2. ASIAKASHAASTATTELURUNKO	111

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen

Pitkäkestoisista asiakassuhteista saatavat hyödyt ovat yrityksille hyvin selkeitä ja näkyvät monella tavalla. Uskolliset, yhteistyösuhteessa pysyvät asiakkaat muun muassa ostavat enemmän, hyväksyvät helpommin hintamuutokset, levittävät positiivista sanaa ympärilleen ja ovat hyvin sitoutuneita pysymään asiakkaana, vaikka vaihtoehtoja löytyisi (Berry ja Parasuraman 1991; Tepeci 1999). Nykyisten asiakassuhteiden hoito on myös tutkitusti kustannustehokkaampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen (Berry ja Parasuraman 1991; Tepeci 1999). Pysyvien asiakassuhteiden synnyttämiseksi yrityksen on pystyttävä erottautumaan massasta ja tarjoamaan asiakkaalle suhteen, jonka vaihtamista asiakas ei näe kannattavaksi.

Kilpailijoista erottautuminen ei kuitenkaan ole nykypäivänä helppoa. Alan ammattilaiset ja tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että vanhemmat perinteiset kilpailukeinot eli tuotteet, palvelut ja hinta eivät enää usein yksinään toimi erottautumisen välineenä (Pine ja Gilmore 1998, Gentile ym. 2007). Tutkijat ovatkin sitä mieltä, että tuote- ja palvelukeskeinen markkinatalous on muokkautunut kokemustaloudeksi, jossa asiakkaat etsivät ainutlaatuisia ja unohtumattomia kokemuksia ja ainoastaan niitä luomalla yrityksillä on keino erottua ja luoda lojaaleja suhteita asiakkaisiin (Pine ja Gilmore 1998; Sharma ja Chaubey 2014; Zolkiewski ym. 2017). Näistä kokemuksista, eli asiakaskokemuksesta puhuttaessa tarkoitetaan kaikkia niitä subjektiivisia asiakkaan henkilökohtaisia näkemyksiä ja tunteita, joita hänellä on tuotetta, palvelua, yritystä tai sen osaa kohtaan (Davis ja Dunn 2002; Verhoef ym. 2009; McColl-Kennedy ym. 2015.). Esimerkiksi asiakkaan kohtaaminen myyjän kanssa, puhelu asiakaspalveluhenkilön kanssa, tuotteen tai palvelun käyttäminen tai siitä nähty mainos muodostavat asiakkaan mielessä mielikuvia ja näkemyksiä yrityksestä ja näin muodostavat asiakaskokemuksen. Selkeitä asiakaskokemuksen muodostavia komponentteja ovat esimerkiksi koettu tuotteen laatu, asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalvelusta saamaansa palveluun, luotettavuus ja koettu palvelun ja tuotteen arvo. Asiakaskokemus on lisäksi muuttuva käsite, joka muotoutuu henkilön aikaisempien, nykyisten ja tulevien yritykseen, sen osaan tai tuotteeseen liittyvien kohtaamisten mukaan (Davis ja Dunn 2002; Verhoef ym. 2009; McColl-Kennedy ym. 2015).

Jokaisella asiakkaalla on aina asiakaskokemus, se voi olla positiivinen, negatiivinen tai neutraali, mutta se on aina olemassa. Positiivisen asiakaskokemuksen on nähty olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestymisen kannalta, sillä se vaikuttaa asiakasuskollisuuden kasvun kautta liiketoiminnan ja tuloksen kasvuun, kun uskolliset asiakkaat ostavat yhä uudelleen ja enemmän (Schmitt 2003; Rauyrueen ja Miller 2007; Ratiu ja Iliuță 2008; Verhoef ym. 2009; Lemon ja Verhoef 2016). Asiakaspysyvyyden merkitys

tulokseen näkyy muun muassa Schmittin (2003) sekä Ratiun ja Iliuțan (2008) tutkimuksissa: he ovat huomanneet, että jo 5 %:n kasvu asiakaspysyvyydessä voi kasvattaa yrityksen tulosta 25% - 95%:lla. Lisäksi positiivisella asiakaskokemuksella on yhteys yrityksen tulokseen kannattavuuden kasvun kautta (Rauyrue ja Miller 2007), sillä olemassa olevien, sitoutuneiden asiakkaiden hoitaminen tuottaa yritykselle vähemmän kustannuksia, kuin uusien asiakkaiden hankkiminen (Berry ja Parasuraman 1991; Tepeci 1999). Sen lisäksi, että positiivista asiakaskokemusta pyritään ylläpitämään, on tärkeää saada mahdollisimman paljon neutraaleja kokemuksia käännettyä positiivisiksi, jotta yhä useampi asiakas sitoutuisi yritykseen tiukemmin ja tätä kautta jatkaisi asiakassuhdettaan pidempään. Tutkimus on lisäksi osoittanut, että myös positiivisessa kokemuksessa on tasoeroja ja yritysten täytyisikin pyrkiä luomaan erityisen hyviä kokemuksia asiakaspysyvyyden saavuttaakseen. Tästä kertoo Jonesin ja Sasserin (1995) tutkimus, jonka mukaan erityisen tyytyväisistä asiakkaista 80 % ovat hyvin sitoutuneita yritykseen, mutta tavallisen tyytyväisistä asiakkaista vain 40 % ostavat uudestaan.

Asiakaskokemuksen merkittävytydestä kertovat tulokset (Frow ja Payne 2007; Lacey ja Morgan 2009; Čater ja Čater 2010; Azam 2013; Kotler ym. 2016; Youssef ym. 2018) osoittavat, että asiakaskokemuksella on selkeä yhteys yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen. Tämä tieto on johtanut siihen, että yritysmaailman johtajat ja tutkijat ovat hyvin kiinnostuneita asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, niiden kehittamisestä ja siitä, mitkä kaikki tekijät tässä kokonaisuudessa oikeasti vaikuttavat liiketoiminnan ja tuloksen kasvuun.

Asiakaskokemuksen dynaamisuuden ja muuttuvuuden vuoksi sitä on mahdollista hallita ja johtaa. Tämä on yrityksille helpottava tieto, koska asiakaskokemuksen liiketoiminnalliset vaikutukset ovat hyvin selkeät. Asiakaskokemuksen johtaminen onkin alkanut nousemaan teemana osaksi yritysten suuremman linjan strategiaa. Käsitteenä asiakaskokemuksen johtaminen määritellään strategisena prosessina, jolla johdetaan asiakkaiden tyytyväisyyttä ja mielikuvaa jokaisessa tuotteeseen tai yritykseen liittyvässä kohtaamisessa (Schmitt 2003; Ratiu ja Iliuță 2008; Grønholdt ym. 2015; Worlu ym. 2016). Asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluvat yrityksen sisällä tapahtuvat muutokset tai toimintatavat sekä ulkoiset, asiakkaille selkeämmin näkyvät toimintatavat. Sisäisiä toimintatapoja voivat olla esimerkiksi tavoiteltavan asiakaskokemuksen ja arvolupauksen määrittely, asiakaslähtöisyyteen liittyvät henkilöstön koulutukset tai järjestelmien optimointi tukemaan asiakastiedon hyödynnettävyyttä (Schmitt 2003; Johnston ja Kong 2011). Sisäisillä toimintatavoilla pyritään mahdollistamaan ja luomaan ulkoiset, asiakaskohtaamisissa näkyvät toimintatavat. Asiakaskohtaamisissa näkyvää toimintaa on esimerkiksi myyjien ja edustajien toiminta asiakastapaamisissa, asiakaspalvelijoiden toiminta puhelimessa tai mainosten ja asiakasviestinnän sisältö. Lopullisena tavoitteena asiakaskokemuksen johtamisella on tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle (Schmitt 2003; Grewal ym. 2009; Verhoef ym. 2009). Toisin ilmaistuna, asiakaskokemuksen johtamisen

tavoitteena on luoda uskollisia asiakkaita, jotka pysyvät asiakassuhteessa ja markkinoivat yritystä myös muille (Worlu ym. 2016).

Aikaisempi kirjallisuus on keskittynyt etenkin selittämään asiakaskokemusta terminä (Pine ja Gilmore 1998; Meyer ja Schwager 2007; Gentile ym. 2007; Lemke ym. 2011) ja muutamia yleisiä malleja asiakaskokemuksen johtamiseksi on myös kehitetty (Schmitt 2003; Grewal ym. 2009; Verhoef ym. 2009). Lisäksi asiakaskokemuksen yhteys asiakaskäyttäytymiseen ja sitä kautta liiketoiminnan ja tuloksen kehitykseen on pystytty suurpiirteisesti tieteellisesti perustelemaan (Frow ja Payne 2007; Lacey ja Morgan 2009; Čater ja Čater 2010; Azam 2013; Kotler ym. 2016; Youssef ym. 2018). Asiakaskäyttäytymisellä tässä tarkoitetaan asiakkaan käyttäytymistä, joka johtaa ostoon liittyvään päätökseen. Yrityksen näkökulmasta asiakaskäyttäytyminen näyttääytyy pääasiassa uusina asiakkaina, nykyisten asiakkaiden uusintaostoina tai asiakaspoistumana (Galalae 2013). Tulokset osoittavat, että muun muassa koettu palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus nostavat ostotodennäköisyyttä ja pienentävät asiakaspoistumaa (Schmitt 2003; Rauyruen ja Miller 2007). Asiakaskokemuksella ja asiakastyytyväisyydellä on myös havaittu olevan positiivinen yhteys pitkän ajan asiakassuhteisiin (Zolkiewski ym. 2017).

Olemassa oleva tutkimus keskittyy tarkastelemaan asiakaskokemuksen ja sen johtamisen yhteyttä asiakaskäyttäytymiseen ja liikevaihtoon sekä tulokseen hyvin laajasta näkökulmasta, verraten saman kaltaisessa liiketoiminnassa taloudellisesti hyvin ja huonosti menestyvien yritysten asiakaskokemusta ja sen johtamista (Klaus 2013; Grønholdt ym. 2015). Pääpaino tutkimuksissa on asiakaskokemuksen komponenttien, kuten asiakastyytyväisyyden tai koetun palvelun laadun mittaamisessa ja vertailussa taloudellisesti eri asemassa olevien yritysten kesken. Vaikka korrelaatio asiakaskokemuksen ja asiakaskäyttäytymisen välillä on selkeä, tutkijat ja alan pioneerit ovat kokeneet hyvin haasteelliseksi löytää selkeämpää linkitystä nimenomaan asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen ja taloudellisten tulosten välillä (Klaus 2013; Grønholdt ym. 2015). Toisin sanoen, epävarmaa on se, mitkä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvät toimintatavat luovat yritykselle arvoa ja mitkä saattavat jopa vähentää sitä.

Kirjallisuus painottuu lisäksi tutkimaan asiakaskokemuksen muodostumista, sen johtamista ja liiketoiminnallisia vaikutuksia kattavammin kuluttajaliiketoiminnassa (myöhemmin B2C-liiketoiminta) yritysten välisen liiketoiminnan (myöhemmin B2B-liiketoiminta) sijaan. Joitakin tutkimuksia asiakaskokemuksen komponenttien, kuten sitoutuneisuuden (Lacey ja Morgan 2009; Čater ja Čater 2010; Azam 2013), luotettavuuden (Morgan ja Hunt 1994; Boersma ym. 2003; Paulssen ja Roulet 2016), palvelun laadun (Venetis ja Ghauri 2004; Rauyruen ja Miller 2007) tai asiakasarvon (Woodruff ja Cardial 1996; Liu 1998; Molinary ym. 2008) vaikutuksesta asiakaskäyttäytymiseen kyllä löytyy myös B2B-liiketoiminnan osalta. Kuitenkin asiakaskokemuksen linkitys liiketoiminnan ja tuloksen kasvun kannalta oleellisiin mittareihin ja erityisesti asiakaskokemuksen

johtamiseen liittyvien toimintatapojen vaikutuksia liiketoimintaan on tutkittu B2B-liiketoiminnan osalta todella vähän.

Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä liiketoiminnan luonne vaikuttaa kokonaiskokemuksen muodostumiseen, kun erityyppiset asiat painottuvat (Schmitt 2003). Muun muassa palvelun tai tuotteen ostamiseen ja käyttämiseen liittyvät motiivit ja tarpeet sekä ostoprosessin ja yhteistyön luonne ovat kuluttajaliiketoiminnassa täysin eri tyyppiset, kuin yritysten välisessä liiketoiminnassa. Asiakaskokemuksen merkitystä ei sovi lainkaan väheksyä B2B –toiminnassa, jossa ihmisten välinen kanssakäyminen ja yhteistyö ovat suuressa roolissa ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen jopa tärkeämpää kuin B2C –sektorilla (Zolkiewski ym. 2017).

1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rikastaa nykyistä tutkimusta konkretisoimalla asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia asiakaskäyttämiseen, joka vaikuttaa oleellisesti yrityksen tuloksen muodostumiseen. Tutkimus eroaa aiemmasta tutkimuksesta siinä, että se tutkii erityisesti asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen ja asiakaskäyttämisen yhteyttä. Aiheen syvällisempi tutkiminen luo hyvin oleellista tietoa yritysjohdolle siitä, millaisia toimintatapoja asiakkaat arvostavat, mitkä luovat heille lisäarvoa ja erityisesti mitkä vaikuttavat asiakkaiden yhteistyöhalukkuuteen. Näin on mahdollista panostaa asiakaskokemuksen johtamisen suunnittelussa ja toteutuksessa oikeisiin asioihin. Lisäksi oikeisiin asioihin panostaminen on oleellista siksi, että asiakaskokemuksen johtamisella voidaan väärin toteutettuna tuottaa jopa hallaa yrityksen taloudelliselle menestymiselle. Tämä voi näkyä esimerkiksi kannattavuuden laskuna mikäli asiakaskokemuksen johtamisen kustannukset ovat siitä saatuja hyötyjä suuremmat.

Lisäksi B2B-liiketoimintaan liittyvä tutkimusaukko huomioiden, tämän tutkielman tarkoitus on keskittyä selvittämään asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaskäyttämisen yhteyttä nimenomaan B2B –liiketoiminnassa ja tarkemmin B2B-palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena on täten selvittää, mitkä konkreettiset toimintatavat asiakaskokemuksen johtamisessa vaikuttavat asiakaskäyttämiseen B2B-liiketoiminnassa. Aihe on hyvin ajankohtainen ja tärkeä nimenomaan B2B-liiketoiminnassa, jossa asiakassuhteet ovat kompleksisempia ja niiden hoitaminen hyvin tärkeässä roolissa yhteistyön jatkumisen kannalta (Hollyoake 2009; Lemke ym. 2011; Zolkiewski ym. 2017).

Yllä mainitun tavoitteen pohjalta on luotu seuraavat tarkennetut tutkimuskysymykset, johon tämä tutkielma pyrkii vastaamaan:

1. *Miten asiakaskokemuksen johtamisen koetaan vaikuttavan asiakaskäyttämiseen B2B-palveluliiketoiminnassa?*

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena on ymmärtää asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus yleisesti B2B –asiakkaiden asiakaskäyttäytymiseen. Yleisesti vaikutuksen voidaan olettaa olevan positiivinen (asiakkaat sitoutuvat enemmän yritykseen, jatkavat yhteistyötä ja tekevät uusia ostoja) tai neutraali (asiakkaan käyttäytyminen ei muutu asiakaskokemuksen johtamisen myötä). Toki joillakin yksittäisillä metodeilla tai toimintatavoilla voi olla myös negatiivinen vaikutus (asiakkaat poistuvat tai vähentävät ostojaan).

Yksittäisiin johtamisen keinoihin keskitytään tutkimuskysymyksessä 2.

2. *Minkä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen koetaan vaikuttavan asiakaskäyttäytymiseen B2B-palveluliiketoiminnassa? Miten kyseisten toimintatapojen koetaan vaikuttavan?*

Toisen kysymyksen tavoitteena on ennen kaikkea löytää selkeitä asiakaskokemuksen johtamisen toimintatapoja, joilla pystytään vaikuttamaan asiakaskäyttäytymiseen positiivisesti. Myös neutraalisti ja negatiivisesti vaikuttavat tavat on tärkeä huomioida, jotta asiakaskokemuksen johtaminen ei toimi itseään vastaan.

Tutkielmassa erityisen tarkastelun kohteena olevat asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavat ovat niitä toimintatapoja, jotka näkyvät jollakin tavalla suoraan asiakkaille. Nämä toimintatavat ovat johdannossakin mainittuja ulkoisia toimintatapoja, kuten asiakasrajapinnan käyttäytyminen asiakaskohtaamistilanteessa tai yrityksen viestintään liittyvät toimintatavat. Tämä rajaus perustuu siihen, että asiakkaiden on huomattavasti helpompaa havainnoida ulkoisia toimintatapoja ja näin ollen ne myös vaikuttavat asiakkaan näkökulmasta selkeämmin asiakaskäyttäytymiseen.

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan yllä olevia tutkimuskysymyksiä B2B – palveluliiketoiminnan näkökulmasta, mikä rajaa tutkimusalueen ulkopuolelle sekä kuluttaja –sektorin että muut B2B-liiketoiminta-alueet. Rajaus on tehty erityisesti siitä syystä, että B2B-liiketoiminnan kannalta pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen, johon asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa, nähdään jopa tärkeämmäksi kuin B2C-liiketoiminnassa (Zolkiewski ym. 2017). Lisäksi oleellista on huomioida, että asiakaskäyttäytyminen on rajattu tarkoittamaan olemassa olevan asiakaskunnan käyttäytymistä, vielä tarkemmin saman tai muokatun palvelun uusintaostoja tai päätöstä luopua yhteistyöstä. Tämä tarkoittaa, että uusien asiakkaiden asiakaskäyttäytyminen, käytännössä yrityksen näkökulmasta uusien asiakkaiden hankkiminen ja siihen vaikuttavat asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavat jäävät fokuksen ulkopuolelle. Asiakaskäyttäytymiseen liittyvä rajaus perustuu nykyisen asiakaskunnan merkitykseen yrityksen pitkäkestoisen liiketoiminnan ja tuloksen kasvussa. Uusien asiakkaiden hankkiminen on yritykselle pitkällä aikavälillä kalliimpaa, kuin asiakaspysyvyyden kasvattaminen (Schmitt 2003;

Ismail 2011). Lisäksi jo pieni kasvu asiakaspysyvyydessä voi tutkitusti vaikuttaa suurestikin yrityksen tulokseen (Schmitt 2003; Ratiu ja Iliuță 2008).

Tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskysymyksiä yhden yrityksen tasolla, jolloin pystytään keräämään syvällisempää tietoa aiheesta sekä henkilöstöltä että asiakkailta ja näin ollen mahdollistetaan myös tarkempi analyysi toimintatapojen ja asiakkaiden käyttäytymisen välillä. Tutkimuksen case-yrityksenä toimii Suomen yksi suurimmista henkilöstöpalvelualalla toimivista yrityksistä, joka palvelee noin 3000:ta yritysasiakasta vuosittain. Case-yrityksellä on pitkä historia alalla ja monia pitkän ajan asiakkaita. Yritys sopii toimintansa luonteen lisäksi myös tavoitteidensa puolesta erinomaisesti tämän tutkielman case-yritykseksi. Se on viimeisen vuoden aikana nostanut alan parhaan asiakaskokemuksen yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen ja toivoo sen johtavan yhä syvempiin ja tiiviimpiin asiakassuhteisiin. Näin ollen asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeä osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja asiakassuhteiden hoitamista.

1.3 Tutkielman metodologia

Metodologia perustuu kahteen tieteenfilosofiseen osa-alueeseen, jotka määrittelevät tieteen tutkimista: todellisuuden ja tiedon luonteeseen. Metodologian avulla määritellään muun muassa ne tavat, eli tutkimusmenetelmät, joilla tutkielman kannalta oleellista aineistoa tullaan keräämään ja analysoimaan. Ontologia tutkii todellisuuden luonnetta, eli sitä, mistä todellisuus koostuu ja mitä ”olla olemassa” tarkoittaa (Crotty 1998; Scotland 2012). Epistemologia taas keskittyy tiedon määrittelyyn (Cohen ym. 2007). Sen keskeisimpiä kysymyksiä ovat tiedon muodostuminen ja tiedon kommunikointi, toisin sanoen, mitä ”tietäminen” tarkoittaa (Scotland 2012). Näiden kahden tieteenfilosofian osa-alueen lisäksi tutkimiseen vaikuttaa tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön (Wahyuni 2012). Tutkija voi olla osa tutkittavaa aineistoa esimerkiksi silloin, jos hän on itse osa sellaista ryhmää, jota tutkimuksessa tutkitaan. Toisaalta tutkija voi myös olla täysin irrallinen tutkittavasta aineistosta tai jotain näiden kahden edellä mainitun väliltä. (Wahyuni 2012.)

Kolme edellä mainittua muuttujaa luovat pohjan tutkimuksessa käytettävälle metodologialle (Wahyuni 2012), eli tutkimustavoille, jotka määrittelevät miten tutkimuksen kannalta oleellista aineistoa kerätään ja analysoidaan (Crotty 1998). Tutkimustavat jakautuvat kvantitatiivisiin, eli määrällisiin tai kvalitatiivisiin, eli laadullisiin tapoihin (Scotland 2012). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistona on usein suuri määrä numeerista dataa, jota lähdetään matemaattisin keinoin analysoimaan (Wahyuni 2012). Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan perustuu määrällisesti niukemman, mutta sisällöltään moniulotteisemman tekstin hyödyntämiseen (Wahyuni 2012).

Lopulta ontologinen ajattelumalli, epistemologinen ajattelumalli, tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön ja tutkielman metodologia muodostavat tutkimusparadigman (Wahyuni

2012). Tutkimusparadigma on tutkimuksen ajattelumalli, joka johtaa tutkijan toimintaa (Jonker ja Pennink 2010). Yleisesti tunnettuja tutkimusparadigmoja ovat positivismi (eng. positivism), jälki-positivismi (eng. post-positivism), interpretismi (eng. interpretism) sekä pragmatismi (eng. pragmatism) (Scotland 2012; Wahyuni 2012).

Positivismin ja jälki-positivismin näkemykset ontologiasta ovat yhteneväiset (Pring 2000; Cohen ym. 2007). Todellisuus on näiden ajattelumallien mukaan täysin erotettavissa tutkijasta, eli ilmiöiden tai asioiden olemassaolo ei ole henkilöstä riippuvainen (Pring 2000; Cohen ym. 2007). Epistemologisesti kumpikin paradigma näkee tiedon yleisesti hyväksyttävänä faktana, jolloin tutkimus on hyvin kvalitatiivista pohjautuen usein hypoteesien osoittamiseen numeerisen tiedon ja tarkan analyysin avulla (Wahyuni 2012.) Suurin ero positivismin ja jälki-positivismin ajattelumalleissa liittyy näkemykseen tutkijan suhteesta tutkimustuloksiin. Positivismissa tutkimustulokset rinnastetaan lain kaltaisiin lopputulemiin, sillä näkemyksen mukaan eri tutkijoiden tulisi päätyä täysin samaan lopputulemaan kun tutkimuksen kohde ja tutkimusmenetelmät ovat samat (Creswell 2009). Jälki-positivismi uskoo yhtä lailla yleistykseen, mutta haastaa absoluuttisen totuuden ajattelumallia korostaen tutkimuksen aikaisten sosiaalisten olosuhteiden merkitystä lopputuloksessa (Wahyuni 2012).

Interpretismi puolestaan näyttäytyy positivistisen ja jälki-positivistisen ajattelun vastakohtana (Wahyuni 2012). Todellisuus muodostuu interpretismin mukaan sosiaalisista rakenteista ja ihmisten erilaisista näkemyksistä, kokemuksista ja aisteista (Scotland 2012; Wahyuni 2012). Toisin sanoen, todellisuutta on olemassa yhtä monta, kuin yksilöitä (Scotland 2012). Myös tietoisuus on interpretismin mukaan hyvin subjektiivinen ja yksilöllinen käsite (Crotty 1998). Tietoisuus tarkoittaa aina tietoisuutta jostakin (Crotty 1998), sillä mitään ei ole olemassa ilman tietoisuutta siitä (Grix 2004). Interpretismiä puoltavat tutkijat käyttävät tutkimuksessaan interaktiivisuutta ja keskustelua tutkimukseen osallistuvien ihmisten kanssa (Wahyuni 2012). Näin kerätyllä kvalitatiivisella aineistolla, heillä on mahdollisuus ymmärtää maailmaa, joka muodostuu ihmisten kokemuksista ja subjektiivisista näkemyksistä maailmasta (Wahyuni 2012). Vastakohtana positivismissa ja jälki-positivismissa käytetylle yleistämiselle, interpretisminen analyysi on hyvin tarinamaista ja tarkasti tutkimuksen sosiaalista todellisuutta kuvailevaa (Neuman 2011).

Kolmen edellä mainitun paradigman välille on syntynyt selkeä kahtiajako, jossa ontologinen ja epistemologinen ajattelu eroavat täysin toisistaan. Neljäs paradigma, eli pragmatismi lähestyy tutkimusta lähtökohtaisesti eri tavalla, eikä näin ollen väittele minkään edellä mainitun paradigman kanssa (Tashakkori ja Teddlie 1998). Pragmatismia puoltavat tutkijat muodostavat tutkimuksen viitekehyksen ja rakenteen ensisijaisesti tutkimuskysymysten kautta (Wahyuni 2012). Ontologia ja Epistemologia ovat pragmatismien näkökulmasta toissijaisia seikkoja, eikä sen mukaan ole olemassa täysin oikeaa tai väärää tapaa kuvailla todellisuutta ja tietoa. Pragmatismissa tutkimusmenetelmät valikoituvat täysin tutkimusongelman mukaan, sillä tavoitteena on löytää tutkimustavat, joilla ongelmaan

pystytään mahdollisimman hyvin vastaamaan. Tästä johtuen pragmatismia edustavissa tutkimuksissa voidaan nähdä sekä positivismille tuttua kvantitatiivista analyysiä että interpretismille tavanomaista kuvailevaa, kvalitatiivista analyysiä. (Wahyuni 2012.)

Tämä tutkielma kuuluu pragmatistiseen paradigmaan, sillä tutkielman metodologiset valinnat perustuvat tutkimuskysymysten luonteeseen ja niiden mahdollisimman tarkkaan selvittämiseen. Tutkielmassa on tarkoitus selvittää asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen vaikutuksia asiakaskäyttäytymiseen B2B-palveluliiketoiminnassa. Aihe on hyvin moniulotteinen kahdestakin syystä. Asiakaskokemuksen johtaminen usein tarkoittaa yrityksille eri asioita, eikä selkeää muuttia asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavoista olekaan pystytty kirjallisuudessa määrittelemään. Lisäksi asiakaskäyttäytyminen, kuten päätökset yhteistyön jatkamisesta, pohjautuu asiakasyrityksessä yleensä yhden tai muutaman henkilön subjektiiviseen näkemykseen palveluntarjoajan toiminnasta. Näin ollen tässä tutkielmassa suuressa roolissa ovat henkilöiden tajunnansisällön ja kokemusten tutkiminen, sekä ympärillä olevan sosiaalisen ympäristön huomioiminen. Tutkielmaan valitut tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia, sillä ne sopivat tämän tyyppiseen subjektiivisuutta korostavaan aiheeseen parhaiten (Wahyuni 2012). Tutkimuksessa onkin tarkoitus selvittää hyvin syvällisesti case-yritykseksi valikoituneen palveluntarjoajan ja sen asiakkaiden yhteistyöhön vaikuttavia seikkoja. Myös tästä näkökulmasta kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät sopivat tähän tutkielmaan, sillä niillä pystytään keräämään moniulotteisempaa aineistoa pienemmästä otosmassasta (Ahrens ja Chapman 2006).

Nykyinen asiakaskokemuksen ja asiakaskäyttäytymisen suhdetta tutkiva kirjallisuus painottuu kvantitatiiviseen tutkimukseen (Venetis ja Ghauri 2004; Rauyruen ja Miller 2007; Lacey ja Morgan 2009; Paulssen ja Roulet 2016). Tämä näkyy myös tutkimusten tuloksissa, jotka ovat tämän tutkimuksen tavoitteisiin nähden melko suurpiirteisiä. Toisin sanoen kvantitatiivisella tutkimuksella on löydetty tiettyjä asiakaskokemuksen johtamisen komponentteja, kuten palvelun laatu (Venetis ja Ghauri 2004; Rauyruen ja Miller 2007), sitoutuneisuus (Lacey ja Morgan 2009) tai luottamuksen synty (Paulssen ja Roulet 2016), jotka vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen. Tämän tutkielman tarkoitus on poikkeavalla tutkimustavalla analysoida aihetta syvällisemmin ja pyrkiä tunnistamaan muun muassa edellä mainittujen komponenttien taustalla olevia yrityksen toimintatapoja, joilla on aidosti merkitystä asiakaskäyttäytymiseen.

Kvalitatiivista aineistoa kerätään ensimmäiseksi case-yrityksessä työskentelevän asiakaskokemusjohtajan kanssa käydyillä keskusteluilla. Näissä kahdessa keskustelussa kerätään perustietoa case-yrityksen asiakassuhteista ja asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavoista.

Seuraavassa vaiheessa toteutetaan kaksi case-yrityksen henkilöstöön kohdistuvaa ryhmähaastattelua, joiden perusteella analysoidaan case-yrityksen henkilöstön näkemyksiä asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksista. Henkilöstön ryhmähaastatteluisia

tarkoituksena on päästä mahdollisimman laajasti käsiksi yrityksen toimintatapoihin ja siksi haastatteluissa on mukana henkilöitä sekä asiakasrajapinnassa työskentelevistä tiimeistä että sisäisiä asioita hoitavista tiimeistä. Laadullisella tutkimuksella, etenkin asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä haastattelemalla, voidaan päästä käsiksi syvällisemmin tietoon, jotka case-yrityksen omassa toiminnassa on koettu toimiviksi tai ei-toimiviksi tavoiksi asiakkaan toimintaan vaikuttamiseksi.

Henkilöstöhaastatteluista saatua aineistoa hyödyntäen on lisäksi mahdollista kerätä asiakasrajapinnasta relevanttia tietoa kolmannessa tutkimuksen vaiheessa, joka toteutetaan puolistrukturoiduilla asiakashaastatteluilla. Tarkoituksena on henkilöstöhaastatteluista saatua tietoa ja teoriaa hyödyntäen kysyä asiakkaiden näkemyksiä niistä asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavoista, jotka asiakkaat pystyvät näkemään ja tunnistamaan. Tutkielman tutkimusmetodeita ja aineiston keruuta esitellään tarkemmin siihen liittyvässä kappaleessa 4.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu ensimmäisen kappaleen, eli johdannon lisäksi kahdesta teoriakappaleesta, kappaleista 2 ja 3. Näistä ensimmäinen käsittelee laajasti asiakaskokemusta ja sen johtamista. Kappaleessa 3 esitellään asiakaskäyttäjyymiseen liittyvää teoriaa erityisesti B2B-liiketoiminnan näkökulmasta. Lisäksi samassa kappaleessa käydään läpi teorian näkökulmasta asiakaskokemuksen ja sen johtamisen vaikutuksia asiakaskäyttäjyymiseen.

Neljännessä kappaleessa tuodaan esille tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja keskustellaan niiden soveltuvuudesta tutkielmaan. Lisäksi kappaleessa 4 esitellään tutkimuksen case-yritys ja käydään läpi prosessia liittyen aineiston keruuseen. Kappaleessa 5 keskitytään tulosten esittelemiseen, ensiksi käydään läpi asiakaskokemuksen johtamista case-yrityksessä ja tämän jälkeen keskitytään asiakaskäyttäjyymiseen vaikuttavien tekijöiden läpi käymiseen.

Kappaleessa 6 pohditaan tuloksia ja verrataan niitä aiempaan kirjallisuuteen ja teoriaan. Lopulta kappale 7 vetää koko tutkielman yhteen, siinä arvioidaan myös tutkielman luotettavuutta ja tehdään ehdotuksia jatkotutkimukselle.

2 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN

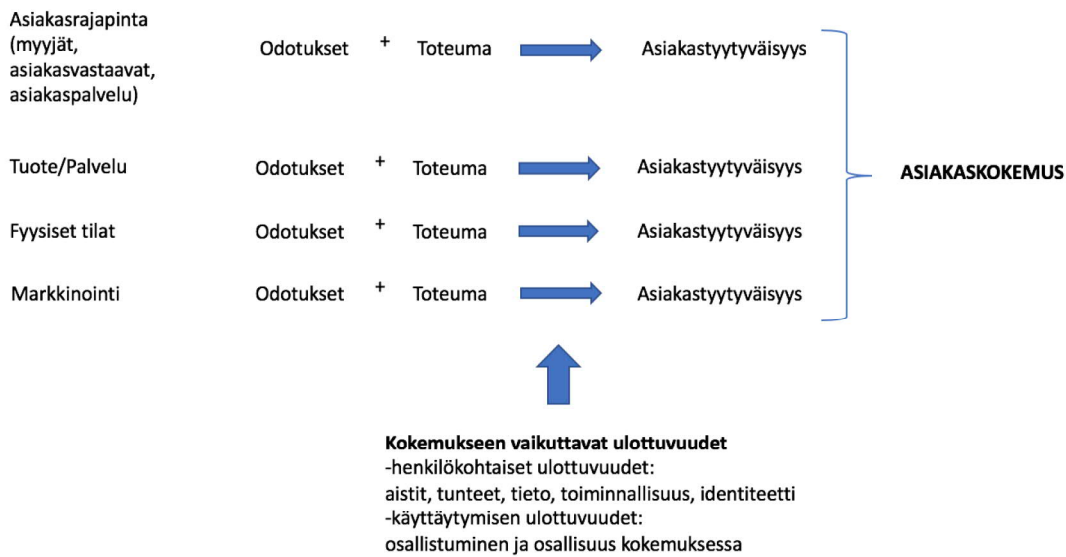
Tässä kappaleessa keskitytään selkiyttämään asiakaskokemuksen määritelmää ja käsitystä siitä, miten se nähdään eri liiketoiminta-alueilla, etenkin B2B-palveluliiketoiminnassa. Tämän jälkeen perehdytään asiakaskokemuksen johtamisen käsitteeseen ja prosessiin, sekä asiakaskokemuksen mittaamisen keinoihin.

2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

2.1.1 Yleistä

Asiakaskokemuksen käsitteen voidaan katsoa syntyneen jo 1980-luvun alussa, kun Holbrook ja Hirschman (1982) toivat tutkimuksessaan esille kokemuspohjaisen kuluttamisen tärkeyden. Tutkijoiden ja liiketoiminnan ammattilaisten saralla käsitteeseen on kuitenkin alettu kiinnittää vahvasti huomiota vasta 2000-luvun vaihteessa ja sen jälkeen, kun ensiluokkaisten kokemusten etsintä on alkanut syrjäyttää alhaisimman hinnan tai hyvän palvelun houkuttelevuutta. Schmitt (1999) selkiyttää perinteisen markkinatutkimuksen ja kokemuspohjaisen markkinatutkimuksen eroja esittäen näiden erilaiset näkemykset kuluttajasta. Perinteinen markkinatutkimus näkee kuluttajat rationaalisina päätöksentekijöinä, jotka välittävät vain tuotteen tai palvelun toiminnallisista ominaisuuksista ja hyödyistä. Kokemusperäinen tutkimus painottaa kuluttajan järkipäisen ajattelun lisäksi tunteellista puolta päätöksenteossa, mikä ajaa kuluttajat etsimään nimenomaan miellyttäviä kokemuksia (Schmitt 1999). Kokemuspohjaisen markkinatutkimuksen myötä asiakaskokemukseen käsitteenä on alettu kiinnittää suurta huomiota niin yritysmaailmassa kuin tutkimuksissakin.

Kattavan huomion myötä asiakaskokemuksen käsite on muodostunut hyvin monitulkintaiseksi ja kontekstiriippuvaiseksi, mutta joistakin sen pääpiirteistä voidaan tutkijoiden keskuudessa olla yhtä mieltä. Tutkimusten pohjalta muodostettu kuva asiakaskokemuksen muodostumisesta ja ulottuvuuksista on esitetty seuraavassa kuviossa 1.

ASIAKASKOHTAAMISET

Kuvio 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakkaan näkökulmasta (mukaillen Pine ja Gilmore 1998; Schmitt 2003; Verhoef ym. 2009; Worlu ym. 2016).

Asiakaskokemus on kumulatiivinen ja muokkautuva käsite, joka muodostuu kaikista asiakkaan kohtaamisista tuotteen, palvelun, yrityksen tai sen osan kanssa. Käsitteen kumulatiivisuus tarkoittaa sitä, että nykyhetken lisäksi siihen vaikuttaa kaikki menneisyydessä tapahtuneet kohtaamiset ja se voi toisaalta muokkautua vapaasti tulevaisuudessa tapahtuvien kohtaamisten myötä. (Davis ja Dunn 2002; Verhoef ym. 2009; Rawson ym. 2013; McColl-Kennedy ym. 2015.) Kohtaamiset voivat olla fyysisiä tai digitaalisia, kuten esimerkiksi ostotilanne, tuotteen käyttö, mainoksen näkeminen, myyjän kanssa puhuminen tai verkkosivuilla käynti (Davis ja Dunn 2002; Rawson ym. 2013; McColl-Kennedy ym. 2015), ja ne kaikki synnyttävät aina jonkin asteisen asiakastyytyväisyyden. Asiakas siis arvioi tiedostaen tai tietämättään jokaisen tuotteeseen, palveluun, yritykseen tai sen osaan kohdistuvan kohtaamisen arvon, josta muodostuu asiakastyytyväisyyden aste (Woodruff ja Cardial 1996). Asiakastyytyväisyys voi olla huono, neutraali tai hyvä, mutta se ei koskaan jää muodostumatta. Lopulta nämä kaikki, jonkinlaisen asiakastyytyväisyyden aiheuttaneet kohtaamiset, muodostavat asiakaskokemuksen, ja koska kokemukseen vaikuttaa jokainen erillinen kohtaaminen, on tärkeää ymmärtää, että se voi myös muuttua jatkuvasti.

Monesti käytännön puheessa asiakastyytyväisyydestä ja asiakaskokemuksesta puhutaan virheellisesti samana käsitteenä. Ne ovat kuitenkin tärkeää erottaa toisistaan, sillä kirjallisuudessa nämä käsitteet nähdään hyvinkin erilaisina ja monet tutkijat mieltävät asiakastyytyväisyyden osaksi asiakaskokemusta (kuten kuvio 1 esittää). Asiakastyytyväisyys voidaan nähdä yksittäisen asiakaskohtaamisen, esimerkiksi ostotilanteen tai tuotteen käytön jälkeisenä välittömänä ulosantona, kun taas asiakaskokemus koostuu monesta

toisistaan erillisestä kohtaamisesta yrityksen tai tuotteen kanssa (Schmitt 2003). Schmitt (2003) tiivistää asiakastyytyväisyyden tulos-orientoiduksi, eli yksittäisen kohtaamisen ulosantiin ja tulokseen liittyväksi, kun asiakaskokemus nähdään prosessi-orientoituneena käsitteenä, eli sitä voidaan johtaa kasvattamalla yksittäisten kohtaamisten tyytyväisyyttä tulevaisuudessa. (Schmitt 2003.)

Kuten asiakastyytyväisyys, myös asiakaskokemus on käsitteenä hyvin subjektiivinen, sillä se perustuu jokaisen ihmisen omiin henkilökohtaisiin tulkintoihin ja näkemyksiin (Schmitt 1999; LaSalle ja Britton 2003; Meyer ja Schwager 2007). Toisin sanoen, vaikka kokemuksen aiheuttajat ovat objektiivisia ja niin sanotusti kaikkien havaittavissa (kuten tietyn palvelun hinta, asiakaspalvelijan ammattitaito tai myyjän alttius kommunikointiin), asiakkaan kokemus näistä aiheuttajista on vain hänen itsensä tietoisuudessa ja saatavilla ja perustuu hänen henkilökohtaiseen tulkintaansa ja näkemykseensä asiasta (kuten kallis vs. halpa tai riittävää vs. välttävää kommunikointia). Asiakaskokemus siis muodostuu jokaiseen kohtamiseen liittyvien asiakkaan henkilökohtaisten odotusten ja niiden toteutumisen välisen suhteen perusteella (Worlu ym. 2016).

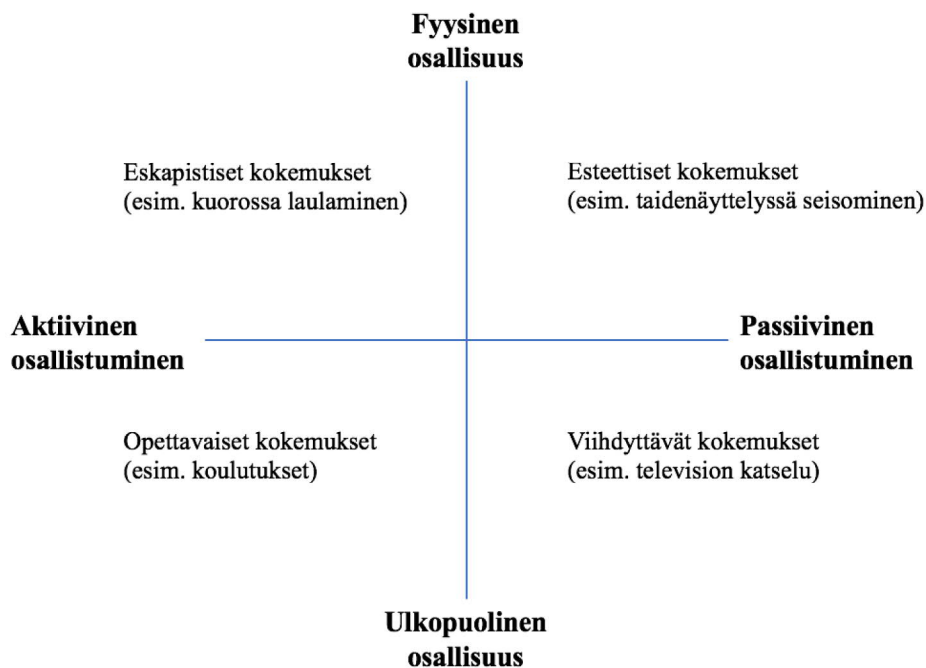
Lisäksi on ymmärretty, että kokemukseen vaikuttaa erityyppiset kokijaan ja tilanteeseen liittyvät ulottuvuudet, joiden avulla kokija arvioi toteutumaa ja muodostaa omat mielipiteensä. Kokemusten muodostumisen moniulotteisuudesta on näyttöä myös lääketieteen tutkimuksista, joissa esimerkiksi neuropsykologiset tutkimukset todistavat kuinka kivun aikana aivoissa aktivoituu monia eri alueita ja kivun tunne muodostuu aistinvaraisista, tiedostettavista ja tunneperäisistä ulottuvuuksista. (Coghill ym. 1994). Kun tavoitteena on pystyä vaikuttamaan asiakkaan mielessä muodostuvaan kokemukseen, on tärkeää tiedostaa moniulotteisuuden merkitys. Täytyy kuitenkin muistaa, että asiakas ei monesti edes tunnista tai tiedosta kokemusten taustalla olevia rakenteita. Voidaan siis olettaa, että asiakkaalle kokemus voi olla monimutkainen, mutta yhtenäinen tunne, josta sen muodostumiseen vaikuttavia ulottuvuuksia on lähes mahdoton lähteä erottelemaan toisistaan. (Gentile ym. 2007.) Tästä syystä tyytyväisyyteen ja sitä kautta kokemukseen vaikuttavista ulottuvuuksista on myös tutkijoiden keskuudessa eriäviä käsityksiä (Pine ja Gilmore 1998; Berry ym. 2002; Schmitt 2003; Gentile ym. 2007; Puccinelli ym. 2009; Verhoef ym. 2009).

Kirjallisuudessa vallitsevat erilaiset mielipiteet asiakaskokemukseen vaikuttavista ulottuvuuksista johtuu siitä, että tutkijat ovat tarkastelleet näiden vaikutusta eri näkökulmista. Schmitt (1999), Gentile ym. (2007) ja Worlu ym. (2016) lähestyvät asiaa tutkien kokijan ajattelun taustalla vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä. He näkevät asiakaskokemuksen koostuvan kokijan mielessä viidestä eri ulottuvuudesta; 1. aisteista, 2. tunteista, 3. tiedosta 4. toiminnallisuudesta ja 5. identiteetistä tai suhteista.

Aisteista puhuttaessa tarkoitetaan näöllä, kuulolla, kosketuksella, maulla tai hajulla muodostettavia kokemuksia, joista esimerkkinä tuotteen uudistettu ilme tai myymälässä soiva musiikki. Tunneperäiset kokemukset puolestaan syntyvät, kun yritys pystyy

vetoamaan asiakkaan syvimpiin tunteisiin ja kykenee linkittämään halutun positiivisen tunteen tuotteeseen tai palveluun. Esimerkiksi hyvän omantunnon tai luottamuksen tunteen liittäminen yritykseen luo näitä niin sanottuja tunnepohjaisia kokemuksia. Tunnepohjaisten kokemusten luomiseksi yrityksen on kuitenkin tiedettävä minkälaiset laukaisijat herättävät haluttua tunnetta ja kuinka helposti kohderyhmässä on mahdollista herättää tavoiteltavaa tunnetilaa. Tiedostettua kokemusta luotaessa halutaan herättää asiakkaan mielikuva tuotteen tai palvelun ongelmanratkaisukyvyistä ja sitouttaa asiakasta luovalla tavalla. Teknologiayritykset ovat ominaisia herättämään tiedostettuja kokemuksia, sillä usein tuotteilla on tarkoitus ratkaista jotakin hyvin tiedostettua ongelmaa. Lisäksi tiedostettua markkinointia käytetään monilla muilla aloilla tuotesuunnittelussa, jälleenmyynnissä ja viestinnässä. Toiminnallinen kokemus muodostuu, kun yritys pystyy kohdentamaan tuotteen tai palvelun johonkin asiakkaan fyysiseen tarpeeseen ja esittämään vaihtoehtoisia tapoja tehdä asioita. Esimerkiksi urheiluliikkeet ovat hyödyntäneet toiminnallisen kokemuksen synnyttämistä omilla markkinointikampanjoillaan tekemällä liikkumisesta hyvin helpon ja hauskan näköistä omien tuotteiden ja palveluiden avulla. Viimeisenä ulottuvuutena mallissa on identiteettiin tai suhteisiin liittyvä kokemus. Tämä voi koostua joistakin tai kaikista muista kokemuksen ulottuvuuksista (aisti, tunne, tietoisuus, toiminta), mutta siihen vaikuttaa yksilön omien ajatusten lisäksi ulkopuoliset tekijät, kuten perheen ja ystävien näkemykset tai kulttuurilliset ja uskonnolliset asiat. Suhteisiin tai identiteettiin liittyvällä kokemuksella herätetään asiakkaassa tunne kuulua esimerkiksi johonkin tiettyyn ryhmään, kuten kasvissyöjiin tai ympäristöystävällisen toiminnan kannattajiin. (Schmitt 1999.)

Toinen tyypillinen tapa lähetyistä asiakaskokemuksen muodostumista on tarkastella sitä, kuinka asiakas itse toiminnallaan osallistuu kokemuksen synnyttämiseen. Alan kaksi merkittävintä vaikuttajaa, Pine ja Gilmore (1998) esittävät tutkimuksessaan asiakaskokemuksen muodostuvan neljän ulottuvuuden mukaisesti. Nämä neljä ulottuvuutta, eli aktiivinen vs. passiivinen osallistuminen, sekä fyysinen (tai virtuaalinen) vs. ulkopuolinen osallisuus kokemukseen, ja niiden muodostamat kokemustyytit on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat ulottuvuudet (Pine ja Gilmore 1998, s. 102).

Aktiivinen vs. passiivinen -akseli havainnollistaa asiakkaan osallistumista itse kokemuksen luontiin, eli kuvastaa sitä, kuinka paljon asiakas itse omalla toiminnallaan voi vaikuttaa kokemukseensa. Fyysinen vs. ulkopuolinen osallisuus puolestaan heijastaa sitä, kuinka vahvasti asiakas on itse osana kokemusta. Fyysinen osallisuus kertoo asiakkaan olevan vahvasti osa kokemusta, kun ulkopuolinen osallisuus tarkoittaa, että kokemus tuodaan asiakkaan mieleen. (Pine ja Gilmore 1998.) Näiden ulottuvuuksien perusteella Pine ja Gilmore (1998) esittävät neljä erilaista asiakaskokemustyyppiä. Viihdyttävät kokemukset ovat heidän mukaan sellaisia, joissa asiakkaat tai kokijat eivät juurikaan aktiivisesti osallistu kokemuksen tuottamiseen, eivätkä itse ole myöskään osana kokemusta. Viihdyttäviä kokemuksia muodostuu esimerkiksi teatterissa käymällä tai televisiota katsomalla ja näissä kokija toimii itse hyvin passiivisessa osassa kokemuksen luonnissa. Opettavaisia kokemuksia puolestaan voivat luoda esimerkiksi koulutukseen tai kurssille osallistuminen. Opettavaisissa kokemuksissa asiakas itse osallistuu aktiivisemmin kokemuksen luomiseen, mutta ei tässäkään vaiheessa ole osana itse kokemusta. Eskapistinen kokemus puolestaan muodostuu silloin, kun asiakas on itse sekä aktiivinen kokemuksen luomisessa että fyysisessä roolissa osana itse kokemusta. Tällaisia kokemuksia synnyttävät esimerkiksi konsertin kuorossa laulaminen tai näytelmässä esittäminen. Kun eskapistisesta kokemuksesta poistaa asiakkaan oman osallistumisen kokemuksen tuottamiseen, muodostuu esteettinen kokemus. Tällöin asiakas on itse osallisena itse kokemuksessa esimerkiksi seisomalla tietyssä ympäristössä, mutta hän ei juurikaan tee mitään kokemuksen

muokkaamiseksi. Tällainen esteettinen kokemus voi muodostua esimerkiksi taidegalleriassa käymällä. Pinen ja Gilmoren (1998) mukaan rikastuttavin asiakaskokemus syntyy, kun siinä on piirteitä jokaisesta edellä mainitusta osa-alueesta. He kuitenkin painottavat, että tärkein kysymys yritykselle on selvittää, minkä ainutlaatuisen kokemuksen he haluavat tarjota asiakkailleen. Onnistuneen asiakaskokemuksen mittarina toimiikin tässä tapauksessa parhaiten unohtumattomuus. (Pine ja Gilmore 1998.)

Edeltävät tutkimukset ovat yhtä mieltä siitä, että asiakaskokemukseen vaikuttaa niin rationaalisen (järkipärisen) kuin emotionaalisen (tunneperäisen) ajattelun tuloksena syntyvät mielipiteet. Esimerkiksi tietoisuus palvelun toimivuudesta tai hinnasta aiheuttaa usein hyvin järkipäristä mielipiteitä, vaikka emootiot voivatkin olla niissä vahvasti mukana (Schmitt 1999; Gentile ym. 2007; Puccinelli ym. 2009). Rationaalinen ajattelu liittyy vahvasti kokijan hyödyllisyyden tavoitteluun (Gentile ym. 2007). Toisaalta taas tunteet ja aistit luovat pääosin emotionaalisia mielipiteitä esimerkiksi henkilöstön käyttäytymisestä tai markkinoinnin miellyttävyydestä (Schmitt 1999; Gentile ym. 2007; Puccinelli ym. 2009). Tämä emootioihin painottuva ajattelu kertoo puolestaan kokijan nautinnon tavoittelusta (Gentile ym. 2007). Aiempaan tuote- ja palvelukeskeiseen markkinatalouteen verrattuna tutkijat korostavat erityisesti emotionaalisten tekijöiden vaikutusta kokonaisuudessa (Schmitt 1999; Puccinelli ym. 2009).

Näkemyksiä kokemustaloudesta ja etenkin sen aiheuttamasta markkinoinnin vallankumouksesta on myös kritisoitu. Poulsson ja Kale (2004) kommentoivat voimakkaasti etenkin Pinen ja Gilmoren (1998), mutta myös muiden emotionaalisuutta painottavien tutkijoiden näkemyksiä (kts. muun muassa Schmitt 1999). Poulssonin ja Kalen (2004) näkemyksen mukaan asiakaskokemuksen merkitystä korostetaan liikaa ja sen synnyttämä markkinoinnin vallankumous on täysin liioiteltua. Tätä he perustelevat sillä, ettei asiakaskokemuksen käsitettä ole kunnollisesti edes määritelty tieteellisessä kirjallisuudessa (Poulsson ja Kale 2004). Lisäksi Poulsson ja Kale (2004) väheksyvät emotionaalisen kokemuksen merkitystä korostaen näkemystä, jossa kuluttajat eivät oikeasti kaipaa kokemuksia, vaan toivovat vain hyödyllisyyttä ja toimivuutta, eli esimerkiksi ostotilanteen sujumista moitteettomasti.

Kritiikki ja erilaiset näkemykset kuvastavat hyvin ristiriitaisuuksia asiakaskokemuksen tarkemman määrittelyn välillä. Gentile ym. (2007) on kuitenkin pystynyt pehmentämään keskustelua tutkimustuloksellaan, joka osoittaa kummankin ääripään tärkeyden: heidän tutkimuksen mukaan yrityksen on menestyäkseen pystyttävä tuottamaan arvoa asiakkaalle sekä hyödyllisyyden että nautinnollisuuden kautta (Gentile ym. 2007). Toisin sanoen sekä rationaaliset että emotionaaliset piirteet on otettava huomioon asiakkaan kohtaamisessa.

Tässä luvussa käytiin läpi asiakaskokemuksen muodostumista asiakkaan ajatusten tai toiminnan kautta vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta. Näiden tekijöiden tiedostaminen on oleellista jokaiselle yritykselle. Itseasiassa ne kertovat hyvin paljon siitä, millaisilla

tekijöillä ja toimenpiteillä yritykset itse pystyvät vaikuttamaan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Näistä yrityksen vaikutusmahdollisuuksista ja –tavoista keskustellaan tarkemmin luvussa 2.2, jossa käsitellään asiakaskokemuksen johtamisen malleja.

2.1.2 Asiakaskokemus B2B-palveluliiketoiminnassa

Asiakaskokemuksen moniulotteisuutta perustellaan usein käsitteen kontekstisidonnaisuudella. Erilaiset näkemykset korostuvat etenkin B2B- ja B2C-liiketoimintojen välillä (Lemke ym. 2011), mutta myös selkeämpiä toimialakohtaisia eroja on löydetty (Ou ym. 2017). Tässä tutkielmassa asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia tutkitaan B2B-palveluliiketoiminnan kontekstissa ja siksi tämä kappale keskittyy tämän toimialan erityispiirteiden käsittelyyn.

Liiketoiminnan luonteenpiirteiden vaikutusta kokonaiskokemuksen syntyyn voidaan havainnollistaa Schmittin (2003) kolmen esimerkin avulla, joissa hän vertaa B2C- ja B2B-asiakaskokemuksen muodostumista. Ensimmäinen esimerkki liittyy asiakkaan motiiviin; B2B-liiketoiminnassa asiakas tekee päätöksiä ja toimii suhteessa oman yrityksen tai työnantajan tavoitteisiin. Toisin sanoen, motiivi ostaa tai tehdä yhteistyötä ei liity henkilökohtaisiin tarpeisiin, kuten kuluttaja-liiketoiminnassa. Toinen tekijä liittyy asiakkaan asemaan ja ostopäätöksen luonteeseen; B2B puolella ostaja on usein eri kuin tuotteen tai palvelun käyttäjä. Ostaja tekee ostopäätöksiä työkseen ja hankintaa on usein harkittu ja mietitty perusteellisesti. Hankintoja tehdään siis harvoin impulsiivisesti, tai niihin on vaikeampi vaikuttaa kuin kuluttajapuolella. Kolmas osa-alue korostaa tuotteen tai palvelun käyttötarkoitusta; yritykset odottavat, että tuote tai palvelu luo niille lisäarvoa ja auttaa kehittämään liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Tätä voidaan verrata kuluttajiin, jotka tekevät tunteisiin tai intuitioon pohjautuvia päätöksiä vähintään yhtä usein kuin rationaalisia. (Schmitt 2003.)

Asiakaskokemuksen muodostumista yleisesti B2B-liiketoiminnassa on tutkittu melko vähän ja tästä syystä myös B2B-palveluliiketoimintaan liittyen löytyy joitakin, mutta hyvin vähän tutkimustuloksia. Biedenbach ja Marell (2010) lähestyvät aihetta tutkien asiakaskokemuksen ja brändin arvon yhteyttä B2B-palveluliiketoiminnassa ja toteavat, että asiakaskokemus muodostuu ihan samalla tavalla, kuin kuluttajaliiketoiminnassakin, eli monista eri kohtaamisista palveluntarjoajan kanssa. Lisäksi he painottavat palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen päätöksenteossa mukana olevien henkilöiden suoraa yhteydenpitoa tärkeänä tekijänä kokemuksen ja sen perusteella tehtävien ostopäätösten kannalta (Biedenbach ja Marell 2010). Tähän liittyen on myös havaittu selkeä ero kuluttajien ja yritysten asiakaskokemusten välillä. B2B-liiketoiminnassa yleiseen asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki ne ihmiset, jotka työskentelevät jollakin tavalla palveluntarjoajan kanssa tai ovat tekemisissä sen palvelun tai tuotteen kanssa, joka on palveluntarjoajalta

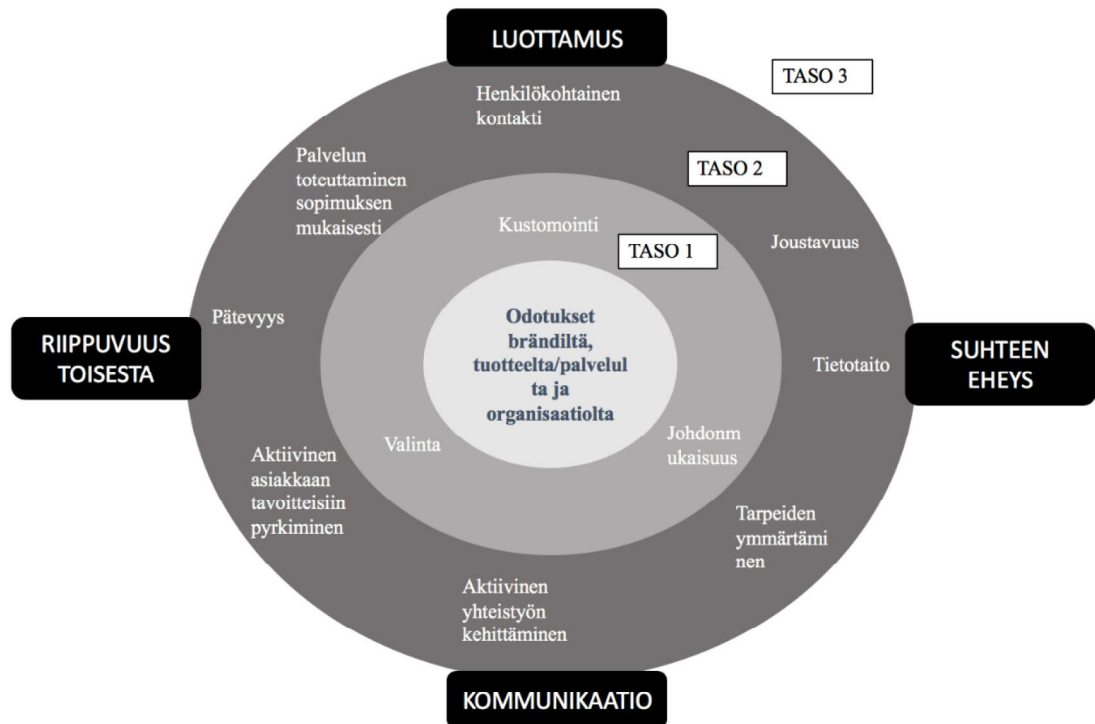
hankittu (Zolkiewski ym. 2017). Näin ollen B2B-liiketoiminnassa kokemuksen muodostumiseen voi osallistua huomattavasti enemmän ihmisiä kuin kuluttajan kohdalla (Zolkiewski ym. 2017), mikä tekee yrityksen kokemuksen muodostumisesta monimutkaisemman.

Yksi selkeä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttava komponentti B2B-palveluliiketoiminnassa on palvelun laatu (Benazic ja Varga 2018), mutta sen määrittelystä yleisesti B2B-liiketoiminnassa ei ole täyttä yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa. Grönroos (1984) kehitti ensimmäisten joukossa mallin, joka jakaa palvelun laadun kahteen ulottuvuuteen: toiminnalliseen ja tekniseen. Näistä toiminnallinen ulottuvuus kuvaa palvelun tuottamisen ja siihen liittyvän yhteydenpidon laatua, kun taas tekninen ulottuvuus viittaa palvelun lopputulemaan ja siitä saatuun hyötyyn (Grönroos 1984). Szmigin (1993) malli on hyvin saman tyyppinen kuin Grönroosin (1984), mutta siinä ulottuvuudet on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen, eli ”kova laatu” tarkoittaa palvelun tuottamiseen liittyviä toimenpiteitä, toinen ”pehmeä laatu” kuvaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta ja viimeinen, eli ”lopputuleman laatu” määrittelee kahden ensimmäisen laadullisen aspektin lopulta tuottamat hyödyt ja vaikutukset asiakkaalle (Szmig 1993). Vaikka selkeää yhtenäistä mallia B2B-laadun muodostumiseen ei ole, useimmat tutkijat kuitenkin hahmottavat sen kolmen ulottuvuuden kautta (Benazic ja Varga 2018) ja nämä ulottuvuudet viittaavat selkeästi Grönroosin (1984) ja Szmigin (1993) malleihin. Ensimmäisenä arvioidaan palvelupotentiaalia, tämän jälkeen prosessin toimivuutta ja viimeisenä lopputulemaa ja siitä saatuja hyötyjä (Benazic ja Varga 2018). B2B-palveluliiketoiminnassa etenkin lopputuleman määrittely ja sitä kautta kokonaisuutena palvelun laadun määrittely voi kuitenkin olla haastavampaa, kuin tuoteliiketoiminnassa. Tämä johtuu siitä, että palvelun lopputuleman määrittely ei ole yksiselitteistä, sillä asiakas ei välttämättä helposti pysty arvioimaan lopputuleman arvoa itselleen (Benazic ja Varga 2018). Etenkin esimerkiksi Benazicin ja Vargan (2018) tutkimassa konsultointi-liiketoiminnassa lopputuleman hyötyjen ja laadun määrittelyn hankaluus korostuu, sillä nimenomaan konsultoinnista saatujen hyötyjen määrittelemisen voi olla hankalaa muiden samaan aikaan tapahtuvien tekijöiden rinnalla.

B2B-liiketoiminnassa rationaalisten tekijöiden painoarvo asiakaskokemuksessa on pitkään koettu suuremmaksi kuin kuluttajaliiketoiminnassa (Frow ja Payne 2007). Tämä puhuu myös Poulssonin ja Kalen (2004) näkemyksen puolesta, jossa emotionaalisten tekijöiden vaikutusta ei pidä liioitella yli rationaalisten tekijöiden. Etenkin palvelun lopputuleman tekninen ja toiminnallinen laatu (Zolkiewski ym. 2017), sekä hinta (Hollyoake 2009) luetaan usein tähän rationaalisten tekijöiden joukkoon, joilla kokemuksen muodostumisessa on merkittävä rooli.

Tuoreemmat tutkimukset kuitenkin osoittavat emotionaalisten tekijöiden merkityksen kasvaneen myös B2B-sektorilla (Hollyoake 2009; Lemke ym. 2011; Zolkiewski ym. 2017). Hollyoake (2009) on muodostanut kattavan kuvan B2B-asiakaskokemukseen

liittyvistä tekijöistä kooten yhteen tekijöitä aiemmista tutkimuksista. Seuraavassa kuviossa 3. on havainnollistettu Hollyoaken (2009) tutkimuksen perusteella luotu näkemys B2B-asiakaskokemuksen osatekijöistä.



Kuvio 3. B2B malli asiakaskokemuksen synnystä (Hollyoake 2009, s. 149).

Kuten kuviosta nähdään, Hollyoake (2009) jakaa keräämänsä tiedon perustella asiakaskokemuksen eri tasoihin. Tasot perustuvat asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyön syvyyteen. Keskellä kuviota on niin sanottu perustaso, eli asiakkaan odotukset brändiä, tuotetta tai palvelua ja palveluntarjoajaa kohtaan, jotka palveluntarjoajan on ymmärrettävä. Tasolla 1 ja 2 olevista tekijöistä Hollyoake (2009) painottaa erityisesti jatkuvan yhteydenpidon ja yhdessä luomisen tärkeyttä, mutta myös palveluntarjoajan ammattitaidon merkitystä. Tasolla 3 päästään kaikista sitouttavimman asiakaskokemuksen tasoille (eng. bonded experience) (Hollyoake 2009). Nämä neljä tekijää toki vaativat tasoilla 1 ja 2 olevien seikkojen toimivuutta ja paikkansa pitävyyttä voidakseen toteutua. Kolmannen tason tekijöistä luottamus nousee esiin tärkeimpänä tekijänä ja sitä tukemassa riippuvuusuhde toiseen, suhteen eheys ja kommunikaatio (Hollyoake 2009).

Myös tuorempi tutkimus on yhtä mieltä Hollyoaken (2009) mallin kanssa, tosin painottaen hiukan eri tekijöitä. Lemke ym. (2011) tuovat esille näkemyksen asiakkaan kokonaisvaltaisesta huolehtimisesta. Tähän viitaten he painottavat tärkeinä seikkoina kykyä muokata palvelua asiakkaan toiveiden mukaisesti sekä tapaa seurata asiakkaan saamaa hyötyä ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä, mikäli asiakas ei saa toivottua arvoa palvelusta tai tuotteesta (Lemke ym. 2011). Zolkiewski ym. (2017) puolestaan painottavat, että B2B-

palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset suhteet ovat ajan myötä muuttuneet yhä yhteistyökeskeisemmäksi (Zolkiewski ym. 2017). Samalla asiakaskokemuksen kannalta tärkeät osatekijät muokkaantuvat tämän mallin ympärille. Yhteistyömallissa asiakkaat arvostavat, että tuotteet ja palvelut ovat räätälöitävissä heidän toiveiden mukaisesti, palvelun toimittaja pystyy toimimaan nopeasti, joustavasti ja osallistaa asiakkaat tuotekehitykseen (Zolkiewski ym. 2017). Zolkiewski ym. (2017) kuvaavatkin positiivista B2B-kokemusta ”ongelmattomana ja rauhoittavana”, jonka muodostumisessa suuri rooli on asiakkaan kokemuksen oman panoksen pienenemisellä. Tämä seikka on täysin yhteneväinen Lemken ym. (2011) näkemyksen kanssa, sillä juuri kokonaisvaltainen huolenpito voi mahdollistaa asiakkaan oman panostuksen vähenemisen. Lisäksi Zolkiewski ym. (2017) nostavat esille tärkeinä B2B-asiakaskokemuksen muodostajina sosiaalisen pääoman eli hyvien ihmisuhteiden luomisen, johon myös Hollyoaken (2009) näkemys luottamuksen tärkeydestä vahvasti linkittyy.

2.2 Asiakaskokemuksen johtamisen mallit

Kuten aikaisemmin on määritelty, subjektiivinen ja henkilökohtainen asiakaskokemus muodostuu kaikista yrityksen, sen osan tai tuotteen ja asiakkaan välisistä kohtaamisista nyt, menneisyydessä ja tulevaisuudessa (Schmitt 1999; LaSalle ja Britton, 2003; Meyer ja Schwager 2007; Verhoef ym. 2009). Tämän määritelmän perusteella muodostuu myös käsite asiakaskokemuksen johtamisesta: se on strategisesti määritelty prosessi, jolla johdetaan asiakkaiden kokemusta jokaisessa tuotteeseen tai yritykseen liittyvässä kohtaamisessa (Schmitt 2003; Ratiu ja Iliuță 2008; Grønholdt ym. 2015; Worlu ym. 2016). Lopullisena tavoitteena asiakaskokemuksen johtamisella on tuottaa arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle (Schmitt 2003; Grewal ym. 2009; Verhoef ym. 2009). Toisin ilmaistuna, asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda uskollisia asiakkaita, jotka pysyvät asiakassuhteessa ja markkinoivat sitä myös muille (Worlu ym. 2016).

Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnallisen menestymisen kannalta on tutkijoiden ja yritysjohton keskuudessa yleisesti hyväksytty (Schmitt 2003; Rauyrueen ja Miller 2007; Ratiu ja Iliuță 2008; Verhoef ym. 2009; Lemon ja Verhoef 2016). Oikein johdettuna asiakaskokemus vaikuttaa positiivisesti asiakaskäyttäytymiseen ja luo sitä kautta yritykselle taloudellista arvoa, kuten tuloksen kasvua, liikevaihdon kehitystä ja suurempaa ROI:ta¹ (Gentile ym. 2007; Grønholdt ym. 2015), sekä aineettomia arvoja, kuten asiakaspääoman² kasvua (Schmitt 2003). Tuloksien saavuttamiseksi on kuitenkin tehtävä paljon

¹ ROI (eli Return on Investment) on johdon laskentatoimessa käytetty mittari, jolla lasketaan mahdollisten investointien tuotto-odotuksia (Kaplan 1984).

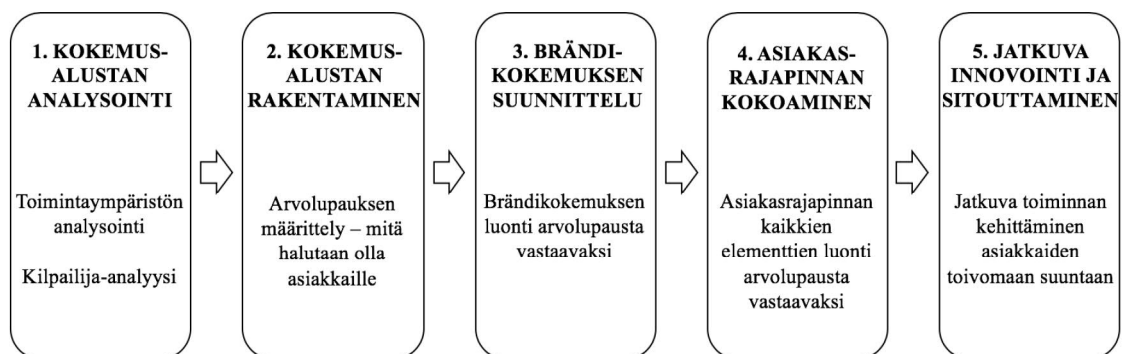
² Asiakaspääomalla tarkoitetaan niitä tuottoja, jotka nykyiset asiakkaat tuottavat yritykselle nyt ja tulevaisuudessa (Duffy 2000).

töitä, sillä asiakaskokemuksen johtamisen ajatusmallia ei ole helppoa jalkauttaa koko organisaation toimintaan (Dandridge 2010). Tästä syystä toteutuksen ja kokonaisuuden hahmottamisen tueksi on luotu muutamia teoreettisia asiakaskokemuksen johtamisen malleja, joita käsittelemme seuraavaksi.

Ensiksi on hyvä mainita, että asiakaskokemuksen johtaminen (eng. Customer Experience Management, CEM) on täysin asiakaslähtöinen prosessi ja ajattelutapa, joka eroaa asiakassuhteiden johtamisesta (Customer Relationship Management, CRM), missä keskitytään suhteiden johtamiseen yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta. Toisin sanoen CEM keskittyy nyt ja tulevaisuudessa keräämään ja hyödyntämään tietoa asiakkaan kokemuksista, kun CRM:ssä tärkeää on asiakassuhteeseen liittyvän toiminnan rekisteröinti ja historiatiedon hyödyntäminen (Meyer ja Schwager 2007; Verhoef ym. 2009).

CEM- malleja on kehitetty lähinnä palveluliiketoiminnan näkökulmasta ja sellaisen liiketoiminnan näkökulmasta, joka ei tapahdu online-kanavissa (Schmitt 2003; Merholz 2009; Johnston ja Kong 2011). Mallit käsittelevät asiakaskokemuksen johtamista melko yleisellä tasolla ja soveltuvat ohjenuoraksi sekä B2C- että B2B-liiketoimintaan, kuitenkin niin, että liiketoiminnalliset erityispiirteet, joita käsitelimme kappaleessa 2.1.2 on otettava huomioon. Mallit eroavat toisistaan suurimmaksi osaksi kattavuuden näkökulmasta, sillä suurempia ristiriitoja niiden väliltä ei löydy.

Schmitt (2003) jakaa asiakaskokemuksen johtamista käsittelevässä kirjassaan johtamisprosessin viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat kuvattuna kuviossa 4. Vaiheet ovat 1. Asiakkaan kokemusalustan analysointi 2. Kokemusalustan rakentaminen 3. Brändikokemuksen suunnittelu 4. Asiakasrajapinnan kokoaminen 5. Jatkuva innovointi ja sitouttaminen. Schmitt (2003) kuitenkin painottaa, että ennen prosessiin lähtemistä tärkein askel on määrittellä johtamiselle sekä mitattava tavoite että tapa mitata sitä. Tämä voi esimerkiksi olla asiakastyytyväisyyden kasvu, asiakasuskollisuuden kasvu, uusien asiakkaiden määrän lisääminen tai asiakaspoistuman pienentäminen. Tavoitteen määrittelyn jälkeen voidaan lähteä etenemään prosessin mukaisesti. (Schmitt 2003.)



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen malli (Schmitt 2003, s. 25-30).

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen on analysoitava kulttuurillinen ja sosiaalinen ympäristö, jossa se toimii, ottaen huomioon asiakaskunnan tarpeet ja elämäntavat. B2B-kontekstissa tämä tarkoittaa enemmän niitä vaatimuksia ja ratkaisuja, joita on olemassa ja mahdollisesti vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin. (Schmitt 2003.)

Toinen vaihe, eli kokemusalustan rakentaminen on tärkeä osa strategian ja toteutuksen yhdistämistä. Tässä vaiheessa määritellään yrityksen arvolupaus, eli se mitä yritys haluaa olla asiakkaille. Arvolupaus on moniulotteinen kuvaus siitä kokonaisvaltaisesta kokemuksesta ja mielikuvasta, jonka yritys haluaa asiakkailleen luoda. (Schmitt 2003.)

Kolmannessa vaiheessa, Kokemusalustan ja arvolupauksen määrittelemisen jälkeen, ajattelumalli on liitettävä osaksi brändikokemusta. Sekä kuluttaja että B2B-liiketoiminnassa brändikokemus muodostuu palvelun tai tuotteen käyttöön liittyvistä kokemuksista ja tuotteen ulkonäöllisistä aspekteista, yrityksen ilmeen muodostavista logoista, visuaalisesta ilmeestä, fyysisistä paikoista ja pakkauksista, sekä yritysviestinnän kautta mainostamisesta, esitteistä ja verkkosivuista. Jokainen yllä määritelty brändikokemuksen muodostaja on muokattava kokemusalustaan sopivaksi ja arvolupauksen kanssa yhteneväiseksi. (Schmitt 2003.)

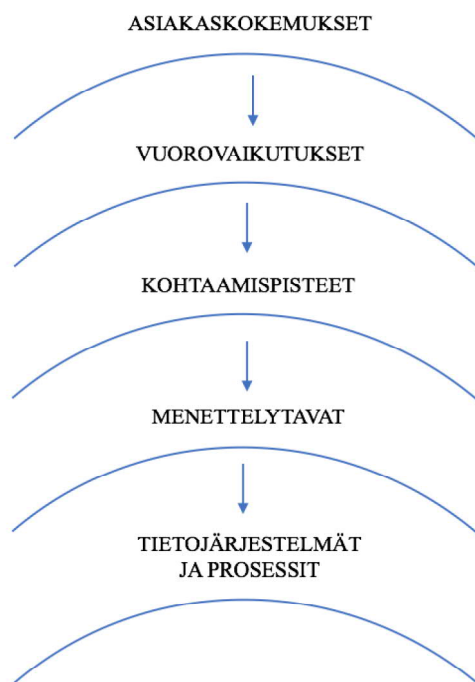
Neljänneksi kokemusalusta ja arvolupaus on tuotava näkyville asiakasrajapintaan eli kaikkiin asiakaskohtaamisiin. Tämä on haastavampaa kuin brändikokemuksen muodostaminen, sillä asiakasrajapinta on dynaaminen ja muokkautuu vuorovaikutusten mukaan. Jokaisen asiakkaan fyysisen tai digitaalisen kohtaamisen tuotteen tai yrityksen kanssa (esimerkiksi fyysiset kohtaamiset myymälässä, myyntikäynnit asiakkaan tiloissa, automaattiohjattujen toimintojen suorittaminen tai verkkosivuasiointi) on palveltava haluttua arvolupausta ja kokemusalustaa. Asiakasrajapinnan uudelleen määrittely tarkoittaa hyvin paljon enemmän kuin mitä asiakassuhteiden johtaminen, eli osto- ja käyttäytymishistorian tunnistaminen ja toisiinsa linkittäminen, käsittää. Asiakasrajapinnan määrittelyn täytyy asiakaskokemuksen näkökulmasta käsittää myös aineettomien komponenttien (kuten ääni, asenne, käytös) määrittelyn, sekä johdonmukaisen seurannan ja vaikutusten analysoinnin eri kohtaamispisteiden osalta. (Schmitt 2003.)

Lopulta, viidennessä vaiheessa, yrityksen on jatkuvasti pystyttävä innovoimaan ja luomaan uusia toiminnollisuuksia tai palveluita (pieniä tai suuria), jotka tukevat määriteltyä kokemusalustaa. Tärkeää tässä vaiheessa on ymmärtää, että innovoinnin on nimenomaan oltava asiakaslähtöistä, eli luotava arvoa asiakkaan henkilökohtaiseen elämään tai yritysasiakkaan omaan liiketoimintaan. Innovointi näyttää asiakkaille, että yritys on uusitutuva ja pystyy jatkuvasti kehittymään asiakkaiden toivomaan suuntaan. Yrityksen näkökulmasta innovointi houkuttelee myös uusia asiakkaita, mutta ennen kaikkea kasvattaa asiakaspääoman arvoa, kun nykyisille asiakkaille voidaan myydä lisää. (Schmitt 2003.)

Viiden vaiheen jälkeen Schmitt (2003) painottaa, että kokonaisuutta on tärkeää hienosäätää tulosten ja tavoitteiden mukaisesti. Asiakaskokemuksen johtaminen täytyy vaikiinnuttaa osaksi organisaation muutosjohtamista ja koulutusta, jolloin asiakaslähtöinen

ajattelutapa, siihen käytetyt työvälineet ja metodit jalkautuvat osaksi yrityskulttuuria ja asiakaskokemuksen johtaminen on osa jatkuvaa toimintatapaa. (Schmitt 2003.)

Merholz (2009) esittää hiukan suppeamman mallin kuin Schmitt (2003) keskittyen lähemmin tarkastelemaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Hänen mukaansa asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksen arvolutauksen määrittelemistä ja sen jälkeen sisäisten prosessien uudelleen järjestämistä, eli painopiste on Schmitt:n (2003) mallin vaiheissa 2. Kokemusalan rakentaminen, 3. Brändikokemuksen suunnittelu ja 4. Asiakasrajapinnan kokoaminen. Merholz:n (2009) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen koostuu viidestä eri tasosta (kuvio 5), jotka ovat asiakkaan kokemukset, vuorovaikutukset, kohtaamispisteet, menettelytavat ja tietojärjestelmät sekä prosessit. Kaikilla näillä on oma roolinsa asiakkaan kokemuksen muodostamisessa, mutta ne näyttäytyvät asiakkaalle tietyssä järjestyksessä. Lähimpänä, ja tärkein asiakkaalle on kokemukset ja kauimpana asiakkaasta yrityksen tietojärjestelmät ja prosessit (Merholz 2009).



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen johtamisen suunnitteluun liittyvät tasot (perustuen Merholz (2009) artikkeliin).

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen muodostamiseksi yrityksen tulisi lähteä liikkeelle kokemuksen suunnittelusta, joka tarkoittaa nimenomaan arvolutauksen määrittelyä. Tältä pohjalta on muodostettava suunnitelma siitä, miltä seuraavat tasot, eli vuorovaikutukset,

kohtaamispisteet, menettelytavat sekä tietojärjestelmät ja prosessit näyttävät, jotta arvopuolustus on mahdollista toteuttaa. (Merholz 2009.)

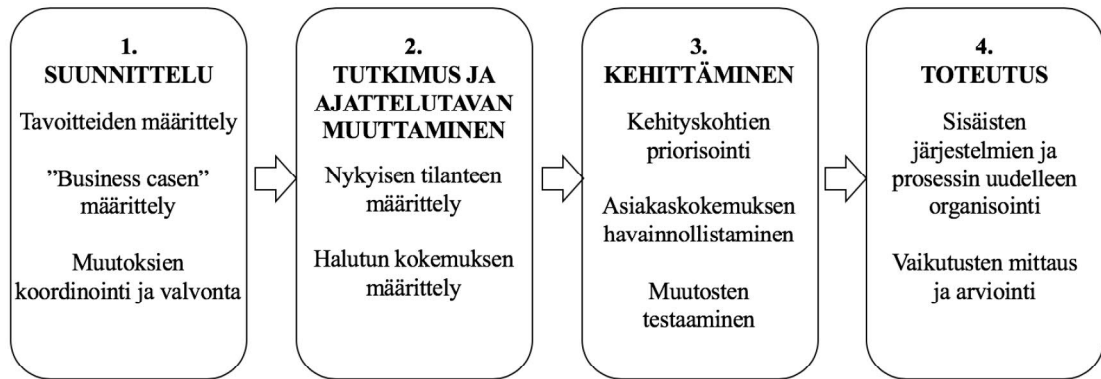
Vuorovaikutukset tarkoittavat kaikkia niitä tapahtumia, joissa asiakas on kosketuksessa yritykseen tai sen osaan. B2B-toiminnassa näitä voivat olla esimerkiksi tuotteen käyttäminen, laskun maksaminen tai toimituksen vastaanottaminen. (Merholz 2009.)

Kohtaamispisteillä Merholz (2009) tarkoittaa niitä tiloja tai kanavia, joissa vuorovaikutustilanteet tapahtuvat, kuten puhelinkeskus, verkkopalvelu tai fyysinen tila. Monet tutkijat myös yhdistävät vuorovaikutustilanteet ja kohtaamispisteet yhdeksi määreeksi, josta puhutaan yleisesti kohtaamisina (Davis ja Dunn 2002; Rawson ym. 2013; McColl-Kennedy ym. 2015).

Menettelytavat muodostuvat niistä säännöistä, prosesseista ja toimintatavoista, joilla liiketoimintaa toteutetaan. Osa näistä menettelytavoista opetetaan suoraan henkilöstölle ja osa on sulautettu järjestelmiin. (Merholz 2009.) Esimerkkejä menettelytavoista voivat olla tapa kirjata asiakastietoa järjestelmiin, uuden projektin käyttöönottoon liittyvä sisäinen tiedonjako tai tapa kommunikoida asiakkaille reklamaatiotilanteissa.

Viimeisenä tulevat yrityksen järjestelmät ja prosessit, joihin kuuluvat kaikki IT-järjestelmät, mutta myös esimerkiksi infrastruktuuri. Yritykset, jotka eivät johda systemaattisesti ja tarkoituksenmukaisesti asiakaskokemusta, lähtevät usein liikkeelle tietojärjestelmien ja prosessien johtamisesta (kuten asiakassuhteiden johtamisessa), jolloin ajattelu ja suunnittelu kulkevat yrityksen tarpeiden näkökulmasta ja asiakaskokemuksen näkökulmasta tulokset voivat olla hyvin heikot. (Merholz 2009.)

Kokonaisuuden näkökulmasta tämän hetken kattavin malli asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen on rakentunut Johnstonin ja Kongin (2011) tutkimuksen perusteella. Malli sisältää hyvin paljon myös muiden tutkijoiden esiin nostamia vaiheita ja kuvaa siksi hyvin kattavasti yleisesti hyväksyttyä kokonaisuutta. Johnstonin ja Kongin (2011) malli, joka on esitetty kuviossa 6., rakentuu kymmenestä pienemmästä vaiheesta, jotka muodostavat neljä kattavampaa strategista ”porrasta”. Kokonaisuudessaan nämä portaavat ovat seuraavat 1. Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen suunnittelu 2. Tutkimus ja ajattelutavan muuttaminen 3. Kehittäminen ja 4. Toteutus.



Kuvio 6. Asiakaskokemuksen johtamisprosessi (Johnston ja Kong 2011, s. 20)

Ensimmäisessä, suunnitteluportaassa, määritellään asiakaskokemuksen johtamiselle tavoitteet (katso myös Schmitt 2003; Löytänä ja Korteso 2011), jotka voivat olla taloudellisia, kuten markkinaosuuden kasvu, myynnin kasvu tai strategisen kilpailuedun saaminen differoinnin avulla (Grønholdt ym. 2015) tai laadullisia, kuten asiakaslojaliteetin tai asiakastyytyväisyyden kasvattaminen (Schmitt 2003). Tavoiteasetannan jälkeen määritellään selkeä mittaristo, jota Johnston ja Kong (2011) havainnollistavat ”business casen” avulla. Eli yritys määrittelee tarkemmin aihealueet ja mittarit, joilla asiakaskokemuksen johtamisen onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista voidaan lähteä seuraamaan (Johnston ja Kong 2011). Schmitt (2003) korostaa mittareiden määrittelyssä niiden linkitettyyyttä taloudellisiin lukuihin, jotta asiakaskokemuksen johtamisen tuloksellisuutta pystytään seuraamaan. Hän kuvaa mallissaan esimerkiksi brändikuvan parantumisen vaikuttavan uusien asiakkaiden hankintaan, asiakasrajapinnan toimivuuden kehittymisen olevan linkissä uudelleen ostoihin ja asiakaslähtöisen innovoinnin vaikuttavan ristiinmyyntiin, eli siihen, että asiakas ostaa samalta yritykseltä tuotteen tai palvelun, jota ei ole aikaisemmin ostanut (Schmitt 2003). Lopulta ensimmäisessä portaassa määritellään vielä vastuuryhmät, jotka pitävät huolta johtamisen koordinoinnista ja valvovat, että toimenpiteitä saadaan aikaiseksi (Johnston ja Kong 2011).

Toisessa portaassa keskitytään alustavaan tutkimukseen ja organisaation ajattelutavan muuttamiseen. Tämä on hyvin tärkeä vaihe onnistumisen kannalta ja ajattelutavan muutoksen täytyy lähteä organisaation johdosta asti. Grønholdtin ym. (2015) tutkimuksen mukaan johdon osallistuminen muutokseen selittää 17 % asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisvaikutuksesta, mikä tulee heti toisena asiakaskohtaamisten merkityksen jälkeen (24 %). Jotta henkilöstö saadaan kaikilta osin mukaan ajattelutavan muutokseen, sen on ensin ymmärrettävä, millainen asiakaskokemus on tällä hetkellä ja mitä tarpeita asiakkailla on. Tässä vaiheessa on tarkoitus selvittää alustava tilanne asiakkaan näkemyksistä ja tarpeista, joiden pohjalta voidaan määritellä toivottu asiakaskokemuksen taso (katso myös Schmitt 2003; Berry ja Carbone 2007; Dandridge 2010).

Kolmannessa, eli kehitysportaassa yrityksellä on tiedossa asiakaskokemuksen tämän hetkinen ja tulevaisuuden haluttu tila, joten se pystyy määrittelemään tärkeimmät kehityskohteet tavoitteet huomioiden. Kolmanteen portaaseen kuuluu lisäksi isona osana henkilöstön osallistaminen ja työntekijöiden ajatusmallin muuttaminen (katso myös Arussy 2010; Löytänä ja Kortesus 2011). Johnston ja Kong (2011) ehdottavat tähän hyvin konkreettisia lähestymistapoja, kuten asiakkaan polun havainnollistamista ja sen ”läpi kulke- mista” asiakkaan näkökulmasta ja kilpailijoiden benchmarkkausta. Vaikka johdon osallisuus prosessissa on erittäin tärkeä, tässä vaiheessa on tärkeää kuunnella ihan alimmalta portaalta asti henkilöstön omia näkemyksiä ja ideoita asiakaskokemuksen parantamiseksi. Näin vahvistetaan henkilöstön aktiivista osallistumista ja vaikuttamista asiakasrajapinnan toimivuuteen (Schmitt 2003). Lopulta kehitysportaassa muutokset ja ideat testataan eli pilotoidaan.

Mikäli testaus toimii ja asiakkailta, sekä henkilöstöltä tulee hyvää palautetta, voidaan siirtyä viimeiseen portaaseen, eli toteutukseen. Vastuutiimin tehtävä on seurata, että muutokset viedään koko organisaation laajuudelle kaikkiin kanaviin ja kohtaamispisteisiin (katso myös Berry ja Carbone 2007; Arussy 2010; Löytänä ja Kortesus 2011). Lisäksi pilotoinnin tulosten pohjalta toimiviksi havaitut menetelmät täytyy jalkauttaa myös organisaation sisäisiin prosesseihin ja tukijärjestelmiin (katso myös Schmitt 2003; Merholz 2009). Tämä tarkoittaa käytännössä tietojärjestelmien ja menetelmien muokkaamista asiakaslähtöistä ajattelumallia tukemaan, sekä lisäksi henkilöstön kouluttamista ja palkitsemisjärjestelmien muokkaamista (katso myös Schmitt 2003). Uudelleenorganisoinnin jälkeen voidaan lähteä seuraamaan ensimmäisessä portaassa määriteltyjen tavoitteiden täyttymistä, jolloin huomataan oikein asetettujen mittareiden painoarvo. Sekä Schmitt (2003), Arussy (2010), että Löytänä ja Kortesus (2011) korostavat mittaamisen yhteydessä hienosäädön ja uudelleen määrittelyn tärkeyttä, sillä asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva, organisaation toimintaan liitetty prosessi, joka mahdollistaa jatkuvan asiakaskokemuksen kehittämisen ja seurannan.

Kuten tässä luvussa määritellyt asiakaskokemuksen johtamisen mallit osoittavat, yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen monilla eri keinoilla ja tasoilla. Niin sanotut pohjatyöt, eli tavoitteiden asettaminen, suunnittelu ja arvolupauksen määrittelemine ovat todella tärkeässä roolissa, jotta asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa haluttuja tuloksia. Kun omaa toimintaa lähdetään muokkaamaan, yrityksen sisäisten toimintatapojen, järjestelmien ja kulttuurin järjestäminen asiakaslähtöiseksi on hyvin oleellista. Asiakaskokemuksen johtamisen täytyy olla koko organisaation eli johdon ja operatiivisen henkilöstön halu ja tavoite (MacGillavry ja Wilson 2014).

Asiakkaat kuitenkin pystyvät havainnoimaan ainoastaan itse kohtaamisia, eli vuoro-vaikutustilanteita yrityksen tai sen osan kanssa (Merholz 2009) eivätkä he näe mitä prosessin taustalla tapahtuu. Myös Berry ym. (2002) nostaa tämän näkökulman esille tutkies- saan asiakaskokemuksen muodostumista yrityksen toimintojen ja käyttäytymisen

näkökulmasta. Berryn ym. (2002) näkökulma on yhteneväinen aikaisemmin esitettyihin Schmittin (1999), Gentilen ym. (2007) ja Worlun ym. (2016) näkemyksiin siitä, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat asiakkaiden ajattelun ja toiminnan muodostavat ulottuvuudet, kuten aistit, tunteet, tieto, toiminnallisuus ja identiteetti. Berry ym. (2002) kuitenkin korostavat yrityksen toiminnan vaikutusta asiakastyytyväisyyden ja sitä kautta asiakaskokemuksen muodostumisessa. Berry ym. (2002) kutsuvat asiakaskokemuksen muodostavia tekijöitä ”vihjeiksi”, joita asiakas havainnoi ja kokee aina kun on jossakin fyysisessä tai tunteellisessa yhteydessä yritykseen.

Vihjeet jakautuvat kahteen kategoriaan, joista ensimmäinen on tuotteen tai palvelun toimivuus, eli kuinka loogisesti tai rationaalisesti pääteltävät toiminnot täyttävät asiakkaan odotukset; lähtekö vuokra-auto käyntiin tai korjasiko putkimies viemärin. Toinen kategoria sisältää emotionaaliseen eli tunteelliseen ajatteluun vaikuttavat vihjeet, kuten hajut, äänet, näyt, maut, tuotteen tai palvelun koostumuksen tai tekstuurin sekä ympäristön, jossa tuote tai palvelu tarjotaan. Esimerkiksi asiakaspalvelijan äänensävy tai nahkaverhoiltujen autonpenkkien tunne ja tuoksu ovat kaikki yrityksestä riippuvia ”vihjeitä”, joilla asiakaskokemukseen pystytään vaikuttamaan (Berry ym. 2002.)

Laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna Berryn ym. (2002) näkemys ei ole täysin riittävä, sillä se huomioi vain yrityksen itse hallitsemat komponentit unohtaen ulkopuoliset tekijät. Verhoef ym. (2009) täydentävät mallia yrityksen hallinnan ulkopuolella olevilla komponenteilla, kuten kilpailutekijöiden vaikutuksella ja ostamisen tarkoituksella (Verhoef ym. 2009). Esimerkiksi kilpailijoiden palvelut ja toiminta luovat asiakkaille vertailutietoa, mikä vaikuttaa lopullisen asiakaskokemuksen syntyyn; se, miten ystävällistä kilpailijan asiakaspalvelu on, vaikuttaa siihen millaiseksi asiakas kokee toisen yrityksen asiakaspalvelun ystävällisyyden.

Tämän tutkielman kannalta keskeisessä asemassa ovat komponentit, joihin yrityksillä on mahdollisuus itse vaikuttaa, jotta johtamisen syvällisempi tutkiminen olisi mahdollista. Lisäksi tavoitteena on erityisesti keskittyä Johnstonin ja Kongin (2011) mallin toteutus-portaaseen 4, sillä tarkoituksena on tutkia asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen. Tietoa halutaan kerätä sekä yrityksen että asiakkaiden näkökulmasta ja näin ollen on oleellista keskittyä niihin johtamisen toimintatapoihin, jotka asiakkaat pystyvät helposti havaitsemaan. Toisin sanoen, kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa näkyviin elementteihin. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi asiakasrajapinnassa olevien työntekijöiden toiminta, asiakkaan osallistaminen tuotekehitykseen tai palautteen kerääminen ja siihen reagointi.

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen kasvava merkitys liiketoiminnassa erottautumiselle ja sitä kautta menestymiselle on ajanut yritykset keräämään valtavia määriä asiakaskokemukseen liittyvää tietoa (Neely ja Austin 2002). Teknologian ansiosta tietoa on hyvin helposti ja nopeasti saatavilla, mikä on sokaissut yritykset keräämään paljon myös täysin turhaa asiakastietoa. Tiedon puutteen vastakohtana huoli on ollut ennemminkin se, että johtajat saavat eteensä taulukoita ja analyysejä, joista ei ole heille liiketoiminnan menestymisen kannalta mitään hyötyä (Neely ja Austin 2002). Ongelma on hyvin yleinen ja havaittu ajan myötä monilla liiketoiminta-alueilla (Ordenes ym. 2014).

Kerättyä tietoa pyritään hyödyntämään oman toiminnan mittaamisessa ja kehittämisessä, mutta ei ole olemassa selkeää ohjenuoraa sille, mikä on oleellista tietoa ja mikä ei. Tutkimuksessa kuitenkin erottuu selkeästi kahden tyyppiset mittarit: asiakkaiden käyttäytymistä kuvaavat mittarit ja asiakkaiden mielipiteitä kuvaavat mittarit (Gupta ja Zeithaml 2006). Asiakaskäyttäytymistä, kuten uusintaostoja tai poistumaa (katso mm. Engle ym. 1986; Solomon ym. 2006; Kotler ym. 2016) on mitattu pidempään, sillä se havainnollistaa hyvin selkeästi liiketoiminnan suoriutumista. Mielipiteitä kuvaavat mittarit ovat nosta- neet päätään kun asiakaskäyttäytymisen taustalla olevaan asiakaskokemukseen ollaan ha- luttu päästä syvällisemmin käsiksi.

Konkreettisia, mielipiteisiin perustuvia asiakaskokemuksen mittareita ja niiden hyö- dyllisyyttä on tutkittu huomattavasti enemmän kuluttajaliiketoiminnassa kuin B2B-liike- toiminnassa (Zolkiewski ym. 2017). Tähän on varmasti osittain syynä se, että näissä har- voissa B2B-liiketoiminnan mittareihin painottuvissa tutkimuksissa (katso mm. Rauyruen ja Miller 2007; Biedenbach ja Marell 2010; Lemke ym. 2011) mittareiden on huomattu painottuvan samoihin, joita hyödynnetään kuluttajaliiketoiminnassa. Nämä vaihtelevat ylä- tason mittareista, kuten yleinen asiakastyytyväisyys (Homburg ja Rudolph 2001), pal- velun laatu (Szmigin 1993) ja suositteluhaluus (Reichheld 2003), tarkempiin mitta- reihin, kuten asiakaspalvelun toimivuus (Jayawardhena ym. 2007). Termistö ja mittarei- den määritteet menevät helposti sekaisin ja niitä käytetään eri merkityksissä. B2B-liike- toiminnassa kuitenkin tyytyväisyys ja laatu voidaan mieltää kontekstimielessä eri asioita kuvastaviksi. Palvelun laatu kuvastaa hyvin yleisellä tasolla kokonaisuudessaan asiak- kaan näkemystä palvelun tuottamisesta (Jayawardhena ym. 2007), kun taas tyytyväisyys liitetään usein johonkin tiettyyn kohtaamiseen, kuten asiakaspalveluun (Jayawardhena ym. 2007).

Mittareiden osalta suurin haaste on epätietoisuus siitä, mitkä niistä oikeasti toimivat ja antavat liiketoiminnan kannalta hyödyllistä informaatiota. Ainoa yleisesti hyväksytyistä liiketoiminnan kannalta oleellisista mittareista on asiakaspalvelun laatu (Mattila ja Enz 2002; Jayawardhena ym. 2007), sillä sen nähdään olevan suuressa roolissa kilpailuetua ja asiakasarvoa, eli asiakkaan saaman arvon ja kustannuksen suhdetta, luodessa (Bolton ja

Drew 1991; Taylor ja Baker 1994; Cronin ym. 2000). Tämän lisäksi Reichheldin (2003) kehittämä nettosuosittelemuindeksi (eng. Net Promoter Score, NPS) eli suositteluhaluukkuuden mittaaminen on yksi hyvin paljon etenkin B2C-liiketoiminnassa käytetyistä mittareista (katso mm. Tiltman 2007; Whitlark ja Rhoads 2011; Zolkiewski ym. 2017). Suosittelemuhaluukkuutta kuvaavan mittarin nähdään sopivan markkinoinnissakin tärkeään rooliin nousseen word-of-mouth:n havainnollistamiseen, mikä kertoo kuinka positiivisesti tai negatiivisesti asiakkaat puhuvat yrityksestä eteenpäin (Tiltman 2007). Kyseinen mittari sisältää yhden kysymyksen, joka kuuluu seuraavasti: ”Kokemuksesi perusteella, kuinka todennäköisesti olisit valmis suosittelemaan yritystä X tuttavillesi tai ystävillesi?” (Reichheld 2003). Nettosuosittelemuindeksin etuja ovat sen helppokäyttöisyys, sillä mittari perustuu vain yhteen kysymykseen ja näin ollen se on helppo ottaa käyttöön yrityksen sisällä kaikilla osastoilla ja divisioona-tasoilla (Tiltman 2007). Tämän lisäksi se on hyvä benchmark-mittari kilpailijavertailua tehtäessä (Tiltman 2007). Mittari on kuitenkin saanut osakseen myös hyvin paljon kritiikkiä erityisesti sen epäsopivuudesta kaikille toimialoille. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii terveydenhuollon toimiala, jossa jo suositteluhaluukkuus-kysymyksen esittäminen potilaille tuntuu absurdilta (Sizmur ym. 2014). Toisaalta myös hyvin yleisellä tasolla oleva indikaattori tuottaa haasteita, sillä se ei kerro yksityiskohtaisemmin missä kohtaamisessa tai esimerkiksi ketä yrityksen kumppania koskien huono tai toisaalta hyvä asiakaskokemus on muodostunut (Schulman ja Sargeant 2013).

Yllä mainitut mittarit ovat toki vain hyvin pieni osa siitä asiakaskokemukseen liittyvästä tiedosta, joita yritykset asiakkailtaan keräävät. Usein pieleen voidaan mennä nimenomaan siinä, että lähdetään keräämään tietoa kaikesta mahdollisesta. Tähän liittyen Meyer ja Schwager (2007) nostavatkin esille, että tiedonkeruun suunnittelussa on varotettava sitä, ettei se käänny itseään vastaan ja lisää asiakkaiden epätyytyväisyyttä ja turhautuneisuutta. Toisaalta toinen ääripää on se, että seurataan tarkasti hyvin yleisellä tasolla olevaa mittaria, kuten nettosuosittelemuindeksiä, eikä nähdä pintaa syvemmälle epätyytyväisyyden syihin (Schulman ja Sargeant 2013).

Lisäksi yrityksillä on taipumus lähestyä asiakaskokemukseen liittyviä kysymyksiä täysin oman toimintansa näkökulmasta kysymällä esimerkiksi sitä, pysyttiinkö toimituksessa aikataulussa, pysyttiinkö sovitussa budjetissa tai toteutettiin palvelu oikeiden määritteiden mukaisesti (Koontz ja Thomas 2012). Tällöin kysymykset ovat hyvin pikkutarkkoja, eivätkä vertailukelpoisia suuremmassa mittakaavassa kilpailijoiden kanssa (Keiningham ym. 2015). Keiningham ym. (2011) ovatkin sitä mieltä, että kilpailijoihin suhteutettavien mittareiden, kuten brändin sijoittuminen suhteessa kilpailijoihin on ostopäätösten ennustamisen kannalta tärkeämpää kuin yrityskohtaisen asiakastyytyväisyyden seuranta (Keiningham ym. 2011). B2B-liiketoiminnassa tämä näkemys ei kuitenkaan ole niin yksiselitteinen, sillä siellä brändillä ei ole täysin samaa arvoa kuin kuluttajaliiketoiminnassa (Zolkiewski ym. 2017).

Tutkimus painottaa lisäksi, että asiakaskokemuksen mittaamista olisi syytä lähestyä aina asiakkaan näkökulmasta (Edvardsson ym. 2005; Verhoef ym. 2009). Tämä auttaa keskittymään niiden kohtaamisten ja aiheiden mittaamiseen, jotka nimenomaan asiakkaan prosessissa ovat merkittävässä roolissa. Nimenomaan palvelun laadusta ja asiakas-tyytyväisyydestä palvelun eri osa-alueisiin kerätään hyvinkin tarkkaan tietoa jolloin liiketoiminnan menestymisen kannalta oleellisemmat aihealueet, kuten asiakkaan luottamus (Morgan ja Hunt 1994; Lages ym. 2008) tai sitoutuminen yritykseen (Youssef ym. 2018) jäävät kyselyissä vähemmälle huomiolle.

Tuoreempi tutkimus on kuitenkin alkanut kääntämään katsetta niin sanotuista panos-tuotos -mittareista (eng. ”inputs-outputs measures”), eli oman toiminnan näkökulmasta tarkastelevista mittareista lopputulosta asiakkaan näkökulmasta (eng. ”outcomes-based measures”) tarkasteleviin mittareihin (Bovaird 2014; Selviaridis ja Wynstra 2015; Zolkiewski ym. 2017). Näin pystytään kääntämään ajattelua ”Tykkäsivätkö asiakkaat siitä?” -tyyppisestä ajattelusta ”Mitä hyötyä siitä oli asiakkaalle?” -tyyppiseen ajatteluun (Burkett 2013), jossa asiakasarvo, eli asiakkaan saama hyöty verrattuna kustannukseen, näkyy selkeämmin. Asiakassuhteen lopputulosta tarkastelevat mittarit keskittyvät yhteistyöhön liittyvien käsitysten sijaan sen seurauksiin ja tästä syystä tukevat toimintaa, joissa asiakas sitoutetaan ja osallistetaan yhteistyöhön (Zolkiewski ym. 2017). Tästä syystä lopputulosten mittarointi nähdäänkin sopivan erityisesti B2B-ympäristöön ja vielä tarkemmin hie-man monimutkaisempaan palvelun tuottamiseen, jossa asiakkaan kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä yhteisen tavoitteen eteen (Zolkiewski ym. 2017).

Kuten mittareiden kohdalla, tiedonkeruumenetelmien valintaan ei ole tutkijoiden keskuudesta löydetty yhtä oikeaa ratkaisua. Tämä on johtanut siihen, että tiedonkeruuseen käytetään sekä kuluttajaliiketoiminnassa että B2B-liiketoiminnassa hyvin vaihtelevasti ja monimuotoisesti lähes kaikkia mahdollisia tapoja (Meyer ja Schwager 2007). Tutkijoiden ja yritysten perinteisiin metodeihin kuuluvat asiakaskyselyt, asiakashaastattelut, kommenttilaatikot, kohderyhmäotannat, haamu-asiakkaiden hyödyntäminen (eng. mystery shopping) ja esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käytävien keskustelujen analysointi (Zolkiewski ym. 2017).

3 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN VAIKUTUS ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN

Luvussa 2 esiteltiin asiakaskokemus ja sen johtaminen käsitteinä. Seuraavaksi keskitytään tämän tutkielman toiseen tärkeään teemaan, eli asiakaskäyttäytymiseen ja lopulta pyritään ymmärtämään asiakaskokemuksen ja sitä kautta sen johtamisen yhteys asiakkaiden käyttäytymiseen.

3.1 Asiakaskäyttäytyminen B2B-liiketoiminnassa

3.1.1 *Asiakaskäyttäytymisen määritelmä*

Asiakaskäyttäytyminen terminä ja tutkimusaiheena juontaa juurensa 1960 –luvulta ja se on saanut voimakkaita vaikutteita monien eri tieteenalojen, kuten taloustieteen, psykologian, ihmistieteiden ja sosiologian tutkimuksesta (Galalae 2013). Monitieteellisyydestä johtuen termille ei ole täysin yksiselitteistä käsitystä. Jacoby (1967, s.332) määrittelee psykologian näkökulmasta asiakaskäyttäytymisen olevan ”päätöksentekijöiden suorittamaa tavaroiden, palveluiden, ajan ja ideoiden ostamista, kuluttamista tai niistä luopumista”, kun taas Engle ym. (1986, s.5) määrittelevät asiakaskäyttäytymistä käsittelevässä kirjassaan termin kuvaavan ”tuotteiden ja palveluiden hyödyntäjien tai käyttäjien toimintaa sisältäen päätöksentekoprosessin, joka edeltää ja määrittää käyttäytymistä”. Kahta edeltävää tuoreempi määrittely lisää termiin vielä tarve-näkökulman esittäen asiakaskäyttäytymisen ”prosesseiksi, jotka liittyvät toimintaan, kun yksilö tai ryhmä valitsee, ostaa tai luopuu tuotteesta, palvelusta, ideasta tai kokemuksesta oman tarpeensa tyydyttämiseksi” (Solomon ym. 2006, s.7).

Yllä mainitut määritelmät (Jacoby 1967; Engle ym. 1986; Solomon ym. 2006) ovat hyvin yleispäteviä ja koskevat sekä kuluttaja- että B2B-liiketoimintaa. Tarkemmin B2B-liiketoimintaan viittaavassa määritelmässä painotetaan vielä sitä, että tuotteita tai palveluita ostetaan, jotta niitä voidaan käyttää hyödyksi toisten tuotteiden tai palveluiden myymiseen, vuokraamiseen tai toimittamiseen muille (Kotler ym. 2016). Yllä mainituista määritelmistä (Jacoby 1967; Engle ym. 1986; Solomon ym. 2006) voidaan löytää joitakin selkeitä yhteneväisyyksiä, jotka selkiyttävät termiä. Pääosassa on aina yksi, tai B2B-liiketoiminnassa yleensä ryhmä, henkilöitä (Jacoby 1967; Engle ym. 1986; Solomon ym. 2006). Ryhmällä tarkoitetaan tässä päätöksentekojoukkoa, johon yrityksen ja tehtävän päätöksen koosta riippuen voi kuulua 1-30 henkilöä (Kotler ym. 2016). Toinen yhteneväisyys on asiakaskäyttäytymisessä oleellisiin päätöksiin liittyvä prosessimaisuus. Lopullisia päätöksiä, kuten valintaa, ostamista tai luopumista tuotteesta tai palvelusta edeltää ja

seuraa tapahtumia (Jacoby 1967; Engle ym. 1986; Solomon ym. 2006). On kuitenkin hyvä huomata, että päätöksiä edeltävät ja niiden jälkeiset tapahtumat ja kokemukset ovat subjektiivisia ja siksi aina hyvin erilaisia päätöksentekijöistä riippuen (Galalae 2013).

Asiakaskäyttäytymisestä puhuttaessa monet tutkijat käyttävät myös termejä ostokäyttäytyminen tai kulutuskäyttäytyminen ja tästä johtuen aiheen tutkimuksessa on törmätty paljon termistön välisiin ristiriitoihin (Galalae 2013). Kahtiajako perustuu ajatukseen, jossa tuotteen tai palvelun ostaja ei välttämättä ole sama kuin sen tuleva hyödyntäjä, mikä on juuri B2B-liiketoiminnassa hyvin yleistä. Tämän ajatuksen myötä ostokäyttäytyminen kohdistuu nimenomaan ostajan toimintaan ja kulutuskäyttäytyminen tuotteen tai palvelun hyödyntäjän toimintaan. Tuoreempi tutkimus onkin tehnyt selkeän kahtiajaon ostokäyttäytymisen ja kulutuskäyttäytymisen välille, mutta sisällyttänyt ne kummatkin termit asiakaskäyttäytymisen alle. (Galalae 2013.)

Tämän tutkielman kannalta on hyvin oleellista tarkastella asiakaskäyttäytymistä erityisesti psykologian näkökulmasta. Psykologista lähestymistä tarvitaan, kun tarkastellaan asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ja erityisesti asiakaskokemuksen johtamisen vaikutteita asiakaskäyttäytymiseen. On kuitenkin hyvä huomioida, että taloudellinen aspekti, eli asiakaskäyttäytymisen vaikutus yrityksen tulokseen ja liikevaihtoon on kuitenkin koko ajan taustalla, sillä asiakaskäyttäytymisen halutaan vaikuttavan niihin positiivisesti.

Tässä luvussa keskitytään ensin selittämään asiakaskäyttäytymistä B2B-liiketoiminnassa taloudellisesta näkökulmasta teoreettisen viitekehyksen avulla. Viimeisenä käsitellään asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti asiakaskokemuksen ja sen johtamisen merkitystä asiakaskäyttäytymiseen käsitellään tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

3.1.2 Käyttäytymistilanteet

Asiakaskäyttäytymisen lopputulemana on aina jokin päätös, joka ostavan yrityksen näkökulmasta tarkoittaa ensisijaisesti tuotteen tai palvelun sekä palveluntarjoajan valintaa, hyödyntämistä tai siitä luopumista (Galalae 2013). Tämän tutkielman kannalta on kuitenkin oleellisempaa tarkastella asiakaskäyttäytymistä ja sen lopputulemia myyvän yrityksen näkökulmasta, sillä tarkoituksena on tutkia myyvän yrityksen keinoja vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen ja pyrkiä todentamaan asiakaskäyttäytymisessä havaittuja muutoksia. Myyvän yrityksen näkökulmasta asiakaskäyttäytyminen viittaa ostajayrityksen ja myyjäyrityksen väliseen toimintaan, jonka lopputulos vaikuttaa aina myyvän yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Asiakasyrityksellä on edessään ostoon liittyviä päätöksiä ja myyjäorganisaatio on kiinnostunut siitä, kuinka moni osto kohdistuu juuri siihen ja minkä takia. Selkeitä ostitilanteita, eli lopputulemia on kolmelaisia; uuden tuotteen osto,

saman tuotteen uudelleen osto tai tarpeiden mukaan muokatun tuotteen uudelleen osto (Kotler ym. 2016). Lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus luopua tuotteesta tai jättää se kokonaan ostamatta, mikä on myös yksi asiakaskäyttäytymiseen liittyvistä tärkeistä lopputulemista (Engle ym. 1986; Solomon ym. 2006). Palveluntarjoajan näkökulmasta edellä mainitut tilanteet näyttäytyvät uusien asiakkuuksien määränä (kun uusi asiakas ostaa tuotteen), uusintaostoina (kun olemassa oleva asiakas ostaa saman tuotteen uudelleen), ristiinmyyntinä (kun olemassa oleva asiakas ostaa hänelle uuden tuotteen), sekä asiakaspoistumana (kun olemassa oleva asiakas luopuu tuotteesta tai palvelusta) (Galalae 2013). Näiden neljän lopputuleman lisäksi on havaittu kaksi epäsuurempaa asiakaskäyttäytymisen tilannetta, joilla on huomattu olevan yhteys yrityksen taloudellisiin lukuihin. Näistä toinen on asiakassuosittelu. Asiakkaat, joilla on hyvä kokemus yhteistyöstä usein suosittelvat tuotetta tai palvelua tuttavilleen, mikä mahdollistaa edelleen uusien asiakkaiden hankinnan (Galalae 2013). Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvasti sitoutuneet, brändiuskolliset asiakkaat, voivat olla valmiita maksamaan jopa suurempaa hintaa samaa tuotetta uudelleen ostaessaan (Chaudhuri ja Holbrook 2001). Tällöin asiakaskäyttäytymisen lopputulema voi olla yrityksen näkökulmasta myös suurempi myyntikate. Lopulta asiakaskäyttäytyminen voi näyttäytyä yrityksen näkökulmasta:

- uusina asiakkaina
- uusintaostoina
- ristiinmyyntinä
- asiakaspoistumana
- asiakassuositteluna tai
- myyntikatteen nousuna

Tämä tutkielma keskittyy tutkimaan asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia yrityksen olemassa olevan asiakaskunnan käyttäytymisen näkökulmasta. Tästä syystä tutkimusaiheen ulkopuolelle jää uusien asiakkaiden hankinta ja siihen vaikuttaminen. Lisäksi myyntikatteen nousuun ja asiakassuositteluun vaikuttaminen rajautuvat tutkimuksen ulkopuolelle siitä syystä, että ne eivät ole täysin suoria asiakaskäyttäytymisen lopputulemia ja näin ollen vaikeammin asiakkaiden arvioitavissa. Lopulta tutkielman kannalta oleellisia asiakaskäyttäytymistilanteita ovat uusintaostot, ristiinmyynti ja asiakaspoistuma.

3.1.3 Asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Yllä on selvitetty asiakaskäyttäytymistä käsitteenä, sekä siihen liittyviä lopputulemia. Jotta lopputulemiin pystytään vaikuttamaan, on tärkeää ymmärtää niiden taustalla olevat

moninaiset tekijät. Tässä alaluvussa keskitytään käsittelemään asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä tarkemmin.

Yritystajilla, kuten kuluttajillakin, on erilaisia intressejä ja päätöksentekokriteerejä, joiden perusteella lopulliset ostopäätökset tehdään. B2B –liiketoiminnassa päätöksiä tekevät yksilöt, eivät yritykset, kuten harhaanjohtavasti voidaan kuvitella. Yrityksen tai yksilöiden puolelta tulleiden ostokriteerien, kuten tuotteen ominaisuuksien tai hinnan lisäksi lopulliseen päätökseen vaikuttavat myös päättäjän tai päätöksentekijöiden persoonalliset piirteet, kuten ikä, sukupuoli, koulutus tai positio. Myös ostamistyyli muokkautuu jokaisessa ostoprosessissa erilaiseksi: toinen haluaa markkinajohtajan tuotteen, toinen haluaa pitää prosessin lyhyenä ja yksinkertaisena ja kolmas vertailee tarkasti erilaisia vaihtoehtoja. Lopullisena päämääränä päättäjillä on pystyä tyydyttämään sekä omat että yrityksen tarpeet ja päätöksissä on mukana sekä emotionaalisia että rationaalisia piirteitä. (Kotler ym. 2016.) Esimerkiksi ostamisen helppous voi olla päätöksentekijän tavoittelema emotionaalinen kriteeri kun taas tiettyyn haarukkaan osuva hinta voi olla yrityksen puolelta tullut rationaalinen kriteeri.

B2B-asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät voidaan yleisellä tasolla jakaa kahteen luokkaan: kontrolloimattomiin ja kontrolloitaviin tekijöihin. Tekijät on esitelty tarkemmin kuviossa 7. Kontrolloimattomiin tekijöihin kuuluvat seikat liittyvät joko ulkoisiin tekijöihin, kuten talouden tilanteeseen tai ostajayritykseen tai päätöksentekijöihin liittyviin sisäisiin tekijöihin, kuten henkilösuhteisiin tai positioihin (Kotler ym. 2016). Näihin palveluntarjoajalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Vastaavasti kontrolloitaviin tekijöihin, kuten asiakaskokemukseen (Kotler ym. 2016) ja erityyppisiin ostajan ja myyjän välisiin siteisiin (Schakett 2009) palveluntarjoaja pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan.



Kuvio 7. Ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät (koottu lähteistä: Gounaris ja Venetis 2002; Schakett 2009; Kotler ym. 2016)

Sekä kontrolloimattomat että kontrolloitavat seikat vaikuttavat yritysasiakkaiden käyttäytymiseen, mutta kontrolloimattomat tekijät näyttävät selkeästi suurempaa roolia ensiostoissa (Kotler ym. 2016), kun taas kontrolloitavat tekijät, kuten asiakaskokemus näyttävät suurempaa roolia olemassa olevien asiakkaiden käyttäytymisessä (Kotler ym. 2016). Tämän tutkielman keskittyessä olemassa olevien asiakkaiden käyttäytymiseen, kontrolloimattomat tekijät eivät ole tämän tutkielman kannalta oleellisessa roolissa. Ne kuitenkin esitellään kokonaisuuden hahmottamiseksi lyhyesti seuraavassa, minkä jälkeen keskitytään tarkastelemaan kontrolloitavia muuttujia.

Palveluntarjoajan vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle rajautuvat kontrolloimattomat tekijät jaotellaan tarkemmin ympäristö-, organisatorisiin, päätöksentekijäryhmässä olevien henkilöiden välisiin ja päätöksentekijöiden henkilökohtaisiin tekijöihin (Kotler ja Armstrong 2008; Pride ja Ferrell 2009; Kotler ym. 2016). Ympäristötekijöihin lukeutuvat muun muassa sen hetkisen talouden yleistilanne, kysynnän määrä, rahan arvo ja teknologiset, poliittiset tai kilpailutilanteessa tapahtuvat muutokset (Keshvari 2012; Kotler ym. 2016). Organisatoriset tekijät kuvastavat ostajayrityksen sisäisiä rakenteita, sääntöjä ja järjestelmiä. Jokainen organisaatio on omanlaisensa ympäristö ja palveluntarjoajan on oltava mahdollisimman tietoinen tästä ympäristöstä. Ostoprosessiin ja lopulta ostopäätöksiin liittyen on tärkeä ymmärtää muun muassa kuinka monta henkilöä on mukana ostoprosessissa, keitä he ovat ja millä tavoin he arvioivat oston kohteena olevaa palvelua tai

tuotetta. (Kotler ja Armstrong 2008; Kotler ym. 2016.) Lisäksi yritykset ovat usein määritelleet selkeän ostoprosessin, johon kuuluu erilaisia ohjeita. Esimerkiksi tarjouspyyntöjen ja vertailukelpoisten tarjousten määrä on voitu ennalta määrittää (Brassington ja Pettitt 2006).

Organisatoristen tekijöiden lisäksi asiakasyrityksen päätöksentekijäryhmään kuuluvien henkilöiden väliset suhteet ovat suuressa roolissa ostopäätöksiä taustalla, sillä usein B2B-liiketoimintaan liittyviin päätöksiin osallistuu monia henkilöitä. Näiden henkilöiden välisen dynamiikan ymmärtäminen on haastavaa, sillä se on täysin erillinen osa tiedostettavista tekijöistä, kuten henkilöiden positioista tai tittleistä. Päätöksentekoon voi osallistua henkilö, joka on vain hyvin pidetty organisaatiossa, jolla nähdään olevan eniten kokemusta tai hyvät välit lopulliseen päätöksentekijään. (Kotler ja Armstrong 2008; Kotler ym. 2016.) Lisäksi Brassington ja Pettitt (2006) nostavat esille mielenkiintoisena tekijänä henkilöiden statuksen osana ihmisten välisiä suhteita. Henkilöt kokevat oman statusensa hyvin tärkeäksi ja haluavat onnistua paremmin kuin kollegat samalla toimialalla. Muista erottuakseen, päätöksentekijä voi olla valmis jopa maksamaan hiukan enemmän saamastaan tuotteesta tai palvelusta (Brassington ja Pettitt 2006). Mikäli palveluntarjoaja onnistuu hahmottamaan päätöksentekijäryhmän välisiä suhteita, on niistä mahdollista hyötyä suuresti myyntistrategian suunnittelussa.

Lopulta päätöksen taustalla on aina lopullisen päätöksentekijän henkilökohtaiset piirteet, kuten ikä, positio, koulutus, tuloluokka, riskinsietokyky ja persoonallisuus (Kotler ja Armstrong 2008; Kotler ym. 2016). Esimerkiksi 20 vuotta yrityksessä työskennelleen henkilön päätöksiin voivat vaikuttaa selkeästi eri tekijät kuin mitä kaksi vuotta yrityksessä työskennelleen henkilön päätöksiin vaikuttaa (Pride ja Ferrell 2009). Riskinsietokyky taas vaikuttaa usein siihen, että omaa mielipidettä ei uskalleta sanoa, sillä pelätään muiden reaktiota siihen. Kukaan ei myöskään halua ottaa omalle vastuulleen mahdollista projektin epäonnistumista, jolloin valinta kohdistuu mieluummin luotettavaan ja ennustettavaan, kuin paljon riskejä sisältävään vaihtoehtoon. (Brassington ja Pettitt 2006.)

Kuten aiemmin tässä luvussa esitettiin, kontrolloimattomien vaikuttajien tunnistaminen ja ymmärtäminen on palveluntarjoajan kannalta oleellista, jotta se voi omassa markkinointi- ja myyntistrategiassaan ottaa nämä tekijät huomioon. Kuitenkin, tämän tutkielman kannalta oleellisempia asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavaksi käsiteltävät kontrolloitavat vaikuttimet, eli ne, joihin palveluntarjoajalla on mahdollisuus vaikuttaa kun asiakasyritys tekee päätöksensä yhteistyöstä.

Yritykset pystyvät hyvin suoraan vaikuttamaan asiakkaidensa päätöksentekoon markkinoinnistakin tutulla markkinointimix:llä (eng. marketing mix), eli tuotteella tai palvelulla, hinnalla, omalla sijainnillaan tai mainostamisella (eng. 4 P:s, product, price, place, promotion) (Kotler ym. 2016). Toisin sanoen, tuotteen on oltava sellainen, joka vastaa ostajayrityksen tarpeisiin. Lisäksi hinnan ja palveluntarjoajan sijainnin on oltavat sopivat ja markkinoinnilla on aina oma osansa päätöksentekoon vaikuttaessa. Yritysten välille

voi lisäksi muodostua tietynlaisia rakenteellisia tai taloudellisia siteitä, jotka vaikuttavat yhteistyön kestävyYTEEN (Shakett 2009). Rakenteelliset siteet käsittävät sellaiset isot panostukset yhteistyöhön, joiden menettäminen käy asiakasyritykselle hyvin kalliiksi (Gounaris ja Venetis 2002). Näitä voivat olla esimerkiksi yhteistyöhön ajallisesti käytetyt resurssit, suuret tekniset investoinnit tai yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi jaetun informaation määrä (Gounaris ja Venetis 2002). Taloudelliset siteet puolestaan käsittävät sellaiset taloudelliset aloitteet tai ehdotukset, jotka palveluntarjoaja tekee saavuttaakseen pitkäkestoisen yhteistyön ostajayrityksen kanssa (Shakett 2009). Lisäksi taloudellisia siteitä voi aiheuttaa sen hetkinen palveluntarjoajatilanne markkinoilla sekä ostajan oma tietotaito ja osaaminen (Shakett 2009).

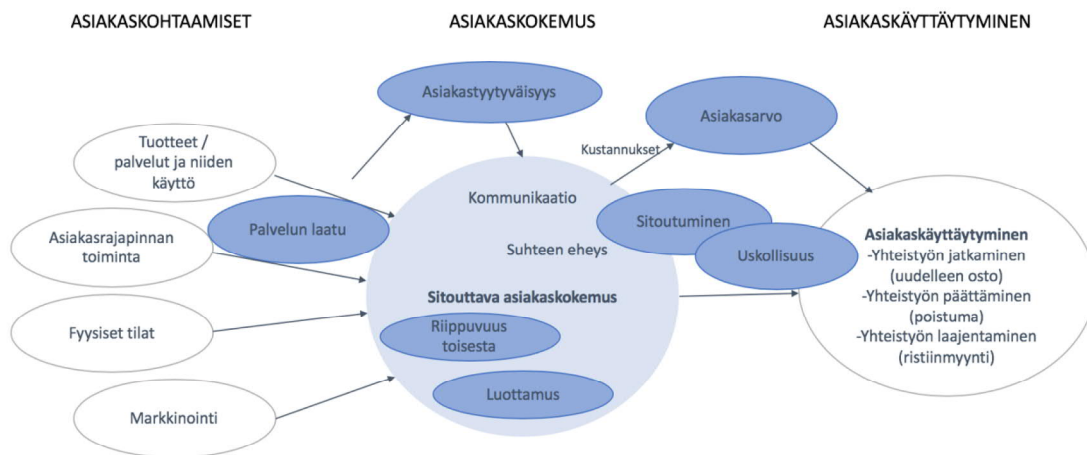
Kontrolloitavien muuttujien joukkoon on edellä mainittujen, hyvin konkreettisten asioiden rinnalle nousseet viimeisten vuosien aikana asiakaskokemus ja emotionaaliset tekijät. Vaikka asiakaskokemuksen merkitystä on tutkittu laajemmin kuluttajaliiketoiminnassa, myös B2B-liiketoiminnassa on alettu viime vuosina kiinnittämään asiakaskokemuksen merkitykseen hyvin paljon huomiota (Hollyoake 2009; Galalae 2013; Kotler ym. 2016; Paulssen ja Roulet 2016; Zolkiewski ym. 2017). Kotler ym. (2016) itseasiassa kuvaavat B2B-ostoprosessin viimeiseksi vaiheeksi lopullisen asiakaskokemuksen arvioinnin, jonka pohjalta yritys tekee päätöksen jatkaa tai lopettaa yhteistyösuhde. Myös Galalae (2013) painottaa asiakaskokemuksen roolia ensisijaisen tärkeänä nimenomaan nykyasiakkaiden käyttäytymistä määrittämässä muistuttaen, että itse ostoprosessi vaikuttaa luonnollisesti siihen, ostaako asiakas tuotetta ollenkaan, kun taas ostoprosessin lisäksi asiakaskokemuksella on suuri vaikutus uusintaostoihin (Galalae 2013). Sekä Kotlerin ym. (2016) että Galalae (2013) näkemykset tukevat tämän tutkielman mielekkyyttä ja tärkeyttä, sillä tarkoituksena on keskittyä nimenomaan nykyasiakkaiden asiakaskokemuksen vaikuttavien tekijöiden ja heidän asiakaskäyttäytymisen suhteeseen.

Asiakaskokemuksen yhteyttä asiakaskäyttäytymiseen on tutkittu kattavimmin seuraavien asiakaskokemuksen komponenttien kautta: asiakasuskollisuus (Frow ja Payne 2007; Zolkiewski ym. 2017), sitoutuneisuus (Lacey ja Morgan 2009; Čater ja Čater 2010; Azam 2013), luottamus (Morgan ja Hunt 1994; Boersma ym. 2003; Paulssen ja Roulet 2016), asiakastyytyväisyys (Liu 1998; Venetis ja Ghauri 2004), palvelun laatu (Venetis ja Ghauri 2004; Rauyruen ja Miller 2007) ja asiakasarvo (Woodruff ja Cardial 1996; Liu 1998; Molinary ym. 2008). Yleisesti asiakaskokemuksen merkitys asiakaskäyttäytymisen taustalla on selkeä (Kotler ym. 2016; Paulssen ja Roulet 2016) ja yllä mainittujen komponenttien tarkempia merkityksiä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Lisäksi seuraavassa kappaleessa keskustellaan olemassa olevan tiedon pohjalta siitä, millä asiakaskokemuksen johtamisen menetelmillä asiakaskäyttäytymiseen voitaisiin parhaiten vaikuttaa.

3.2 Asiakaskokemuksen vaikutus asiakaskäyttämiseen

3.2.1 Kokonaiskuva

Kuten edellä todettiin, nykyisten asiakkaiden asiakaskäyttämiseen pystytään hyvin pitkälti vaikuttamaan yhteistyön aikana muodostuneella asiakaskokemuksella (Kotler ym. 2016). Vaikka aihetta on tutkittu huomattavasti enemmän kuluttajaliiketoiminnan näkökulmasta, asiakaskokemuksen roolia ei voi väheksyä myöskään B2B-liiketoiminnassa. Ostajan ja myyjän väliset sosiaaliset suhteet ovat usein merkittävä osa yritysten välistä yhteistyötä muokaten jatkuvasti asiakkaan kokemusta yhteyshenkilöstään ja koko myyvästä organisaatiosta (Paulssen ja Roulet 2016). Itseasiassa, näiden sosiaalisten suhteiden nähdään vaikuttavan vahvasti yhteen asiakaskokemuksen tärkeimpään komponenttiin, eli luottamukseen ja sitä kautta asiakkaiden käyttämiseen (Paulssen ja Roulet 2016). Luottamuksen lisäksi asiakaskokemukseen liittyy monia muita komponentteja, joilla on todetusti merkitystä asiakaskäyttämisen kannalta. Seuraavassa kuviossa 8. on esitetty korostettuina tummemmalla sinisellä ne asiakaskokemuksen komponentit, joiden yhteyttä asiakaskäyttämiseen on tutkittu kattavimmin B2B-liiketoiminnassa.



Kuvio 8. Asiakaskokemuksen johtamisen komponentit, joiden yhteyttä asiakaskäyttämiseen on tutkittu.

Kuvion vasemmassa laidassa on aseteltu allekkain neljä yleisesti tunnettua asiakas-kohtaamistilannetta (Pine ja Gilmore 1998; Schmitt 2003; Verhoef ym. 2009; Worlu ym. 2016): tuotteet/palvelut ja niiden käyttö, asiakasrajapinnan toiminta, fyysiset tilat ja markkinointi. Asiakaskohtaukset ovat tilanteita, joissa lopullinen asiakaskokemus muodostuu (Davis ja Dunn 2002; Verhoef ym. 2009; Rawson ym. 2013; McColl-Kennedy ym. 2015). Kuvion keskellä, vaalean sinisenä ympyränä, on kuvattu niin sanotun sitouttavan

asiakaskokemuksen komponentit (Hollyoake 2009). Sitouttava asiakaskokemus kuvaa sellaista kokemusta, joka johtaa positiiviseen asiakaskäyttäytymiseen, eli yhteistyön jatkumiseen ja sen laajentamiseen kaikista varmimmin (Hollyoake 2009). Sitouttavan asiakaskokemuksen muodostaa tutkimuksen mukaan neljä eri komponenttia, jotka ovat: kommunikaatio, suhteen eheys, riippuvuus toisesta ja luottamus (Hollyoake 2009). Kuviossa on lisäksi erillisinä tumman sinisinä soikioina kuvattu ne asiakaskokemuksen komponentit, joiden vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen on syvällisemmin ja kattavimmin kirjallisuudessa tutkittu (katso mm. Liu 1998; Venetis ja Ghauri 2004; Frow ja Payne 2007; Rauyruen ja Miller 2007; Paulssen ja Roulet 2016). Kaksi näistä komponenteista, eli riippuvuus toisesta ja luottamus, liittyvät vahvasti sitoutuvan asiakaskokemuksen määrittelmään (Hollyoake 2009) ja sijaitsevat siksi keskimmäisen vaalean sinisen ympyrän sisällä. Palvelun laatu puolestaan muodostuu usein kahden asiakaskohtaamisen, eli tuotteiden tai palveluiden ja niiden käytön sekä asiakasrajapinnan toiminnan mukaisesti (Grönroos 1984) ja on siksi kuviossa näiden kohtaamisten vieressä. Asiakastyytyväisyys syntyy jokaisen asiakaskohtaamisen lopputulemana ja vaikuttaa näin asiakaskokemuksen kokonaisuuteen (Davis ja Dunn 2002; Verhoef ym. 2009; Rawson ym. 2013; McColl-Kennedy ym. 2015). Asiakasarvo puolestaan syntyy asiakaskokemuksen ja kustannusten erotuksena (Liu 1998). Viimeiset kaksi tumman sinisellä kuvattua komponenttia, eli sitoutuminen ja uskollisuus liittyvät hyvin vahvasti toisiinsa ja ovat siksi kuviossa osittain päällekkäin (Morgan ja Hunt 1994; Rauyruen ja Miller 2007; Čater ja Čater 2010). Lisäksi sitoutuminen on toisaalta osa, toisaalta lopputulema sitoutuvaa asiakaskokemusta (Hollyoake 2009) ja on tämän vuoksi piirretty osittain keskimmäisen ympyrän sisälle. Uskollisuus puolestaan mielletään joiden tutkijoiden keskuudessa myös asiakaskäyttäytymiseksi (Zolkiewski ym. 2017) ja on tästä syystä sijoitettu kuviossa osaksi asiakaskäyttäytymisen ympyrää. Tämä ympyrä on kuvion oikeassa laidassa, sillä asiakaskäyttäytyminen nähdään asiakaskokemuksesta muodostuvana lopputulemana. Kuvioon on merkitty ne asiakaskäyttäytymisen osa-alueet, jotka ovat tässä tutkimuksessa oleellisessa osassa.

Tämä kappale keskittyy tarkastelemaan syvällisemmin B2B-liiketoiminnan näkökulmasta näitä kuviossa 8. korostettuja asiakaskokemuksen komponentteja, tarkemmin asiakasuskollisuutta, sitoutuneisuutta, riippuvuutta toisesta, luottamusta, asiakasarvoa, palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Kaikkia muita komponentteja käsitellään omassa kappaleessaan seuraavaksi paitsi riippuvuutta toisesta, jota käsitellään sitoutuneisuuden alla. On myös hyvä huomioida, että asiakasuskollisuus poikkeaa muista komponenteista. Osa tutkijoista näkee sen jopa asiakaskokemuksen johtamisen lopullisena tavoitteena ennemmin kuin kokemuksen komponenttina (Frow ja Payne 2007; Zolkiewski ym. 2017) ja näin myös tärkeimpänä tekijänä asiakaskäyttäytymisen määrittelyssä.

3.2.2 *Asiakasuskollisuus*

Uskollisten asiakkaiden luominen on asiakaskokemuksen johtamisen merkittävin tavoite, johtuen juurikin sen taloudellisista vaikutuksista yritykseen (Frow ja Payne 2007). Tästä syystä se nähdään usein yhden asiakaskokemukseen liittyvän komponentin sijaan sen lopputulemana, eli esimerkiksi uusintaostoina (Zolkiewski ym. 2017). Sekä kuluttaja- että B2B-liiketoimintaan liittyvä tutkimus on käyttänyt uskollisuuden merkittävyyttä varsin laajasti hyödyksi mitatessaan muiden komponenttien vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen tai yrityksen taloudellisiin mittareihin. Uskollisuutta käytetään usein välittäjä myös tässä luvussa esitettävien asiakaskokemuksen komponenttien merkittävyyttä tutkittaessa (Morgan ja Hunt 1994; Venetis ja Ghauri 2004; Rauyruen ja Miller 2007).

Uskollisuus nähdään hyvin samanlaisena sekä kuluttaja- että B2B-liiketoiminnassa ja myös tutkimusta sen ympäriltä löytyy paljon. Uskollinen asiakas on sitoutunut yritykseen tai brändiin, puolustaa sen näkemyksiä ja toimintatapoja ja on niin sanotusti ”vaikea saavuttaa”, eli ei vaihda toiseen yritykseen tai brändiin, vaikka houkutteita olisi tarjolla (Worlu ym. 2016). Ou ym. (2011) näkevät uskollisuuden nimenomaan syvänä sitoutumisena ostaa jatkuvasti uudelleen samalta yritykseltä. Kirjallisuudessa puhutaankin paljon uskollisuudesta synonyymina uusien ostoaikeiden kanssa (Jones ja Sasser 1995; Bowen ja Shoemaker 2003; Zolkiewski ym. 2017), sillä sen on nähty johtavan nimenomaan uusintaostoihin ja näin ollen vähentävän asiakaspoistumaa (Bowen ja Shoemaker 2003). Erityisesti B2B-palveluliiketoimintaan keskittynyt tutkimus (Biedenbach ja Marell 2010) näkee uskollisuuden lopulta kasvattavan yrityksen brändipääomaa.

Uskolliset asiakkaat välittävät myös hyvää sanaa tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä lähipiirilleen, mikä näkyy palveluntarjoajalle mahdollisina uusina asiakkaina (Biedenbach ja Marell 2010). Uskollisuuden vaikutus voidaan nähdä myös asiakkaan maksamassa hinnassa, sillä uskolliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa kuin ei-uskolliset asiakkaat eivätkä ole niin herkkiä hinnan muutoksille, koska tietävät saavansa suurta arvoa yhteistyöstä (Zineldin 2006).

Tutkijat jakavat usein uskollisuuden kolmeen eri luokkaan, joista kullakin on oma roolinsa asiakaskäyttäytymisen määrittelijänä. Kaksi tärkeintä luokkaa ovat käyttäytymiseen perustuva ja tunneperäinen uskollisuus (katso mm. White 2007; Azam ym. 2013). Lisäksi Mascarenhas ym. (2006) ovat nostaneet esille tilanteeseen perustuvan uskollisuustyypin, joka ei ole tärkeä pitkien asiakassuhteiden luomiseksi, mutta voi vääristää hetkellisesti mielikuvaa uskollisten asiakkaiden määrästä. Kaikki kolme uskollisuustyyppeä on avattu tarkemmin seuraavaksi.

- Käyttäytymiseen perustuva uskollisuus: asiakaskäyttäytyminen nähdään usein sattumanvaraisena, ei välttämättä tarkoituksenmukaisena toimintana. Näin ollen käyttäytymiseen perustuva uskollisuus nähdään usein vain toteutuneena

ostokäyttäytymisenä, jota kuvastaa uusintaostot, ostojen määrä, ostojen tiheys tai yrityksen markkinaosuus. Tähän uskollisuuden luokkaan kohdistuva suurin huoli on epätietoisuus siitä, millä perusteella asiakkaat tekevät päätöksiä toimia lojaalisti tiettyä yritystä kohtaan. (White 2007.)

- Tunneperäinen uskollisuus: toisin, kuin käyttäytymiseen perustuva uskollisuus, tunneperäinen uskollisuus voidaan nähdä irrallisena tekijänä uusintaostoista. Tunneperäinen uskollisuus näyttäytyy henkilön näkemyksinä ja emootioina, kuten pitääkö hän brändistä, tunteeo sitoutuneisuutta sitä kohtaan, suositteleeko sitä muille tai kokeeko sen positiivisempaan vaihtoehtona kuin kilpailijat. Uusintaostojen lisäksi tunneperäinen uskollisuus johtaakin kyseisen yrityksen puolesta puhumiseen ja sen ”edustamiseen” eli positiiviseen puskaradioon. (Azam ym. 2013.)
- Tilanteeseen perustuva uskollisuus: uskollisuus perustuu asiakkaan tilanteesta johtuvaan haluun ostaa tietyltä yritykseltä. Näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi tarjoukset tai vaihtoehtojen vähyys/puuttuminen. (Mascarenhas ym. 2006.)

Kolmesta edellä mainitusta uskollisuuden luokasta kaksi ensimmäistä, eli käyttäytymiseen perustuva ja tunneperäinen uskollisuus ovat tämän tutkielman kannalta tärkeimpiä jo siitä syystä, että niiden voidaan nähdä liittyvän jollakin tavalla asiakaskokemukseen. Käyttäytymiseen perustuvassa uskollisuudessa voi toki olla muitakin tekijöitä taustalla, kuten asiakkaan tottumus ostaa tietyltä yritykseltä tai tietyistä paikasta.

Palveluntarjoajalle oleellista on pystyä kasvattamaan uskollisuutta, joka perustuu täysin ostajan vapaaseen tahtoon ja mielipiteeseen, sillä tällöin uskollisuus on vahvaa ja kestäväällä pohjalla. Tutkijat ovatkin yhtä mieltä siitä, että tunneperäinen uskollisuus on tärkein kaikista ja siihen on ensisijaisesti syytä panostaa (Venetis ja Ghauri 2004). B2B-palveluliiketoiminnassa mielipiteeseen pohjautuva halu pitäytyä yhteistyösuhteessa, eli tunneperäinen uskollisuus on nähty ainoaksi merkittäväksi uskollisuuden luokaksi pitkällä aikavälillä (Venetis ja Ghauri 2004). Lisäksi käyttäytymiseen perustuva uskollisuus aiheuttaa tutkijoiden keskuudessa epävarmuutta, sillä asiakaskäyttäytymiseen voi vaikuttaa myös pidempiaikainen pakotettu tilanne (mikä erottaa sen tilanteeseen perustuvasta uskollisuudesta), kuten resurssien niukkuus, mikä ”pakottaa” ostamaan tietyltä brändiltä ja tällöin ostokäyttäytyminen yksin voi antaa väärän kuvan uskollisuuden tilasta (Reinartz ja Kumar 2002).

Hyvin usein B2B-liiketoiminnassa uskollisuuden kokonaisvaltainen mittaaminen vaatii kuitenkin sekä tunneperäisen että käyttäytymiseen perustuvan uskollisuuden huomiointia, sillä nämä esiintyvät usein yhtä aikaa ja niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan (Rauyruen ja Miller 2007). Näin ollen ostokäyttäytyminen yhdessä vahvojen positiivisten mielipiteiden kanssa on merkittävin näyttö aidosta uskollisuudesta, jolla on

myös merkittävä vaikutus yrityksen pitkän ajan tuottojen ja markkinaosuuden kannalta (Mascarenhas ym. 2006).

3.2.3 *Sitoutuneisuus*

Sitoutuneisuus (eng. commitment) nähdään kirjallisuudessa yhtenä uskollisuuden komponenteista, eli tekijänä, joka määrittelee uskollisuuden vahvuutta (Morgan ja Hunt 1994; Rauyruen ja Miller 2007; Čater ja Čater 2010). Kuten aiemmin määriteltiin, uskollisuus nähdään nimenomaan käyttäytymisenä, kuten uusintaostoina (Zolkiewski ym. 2017) tai suositteluna (Biedenbach ja Marell 2010). Sitoutuneisuus puolestaan määritellään asenteeksi tai motiiviksi, joka voi parhaimmillaan johtaa käyttäytymiseen, eli uskollisuuteen (Čater ja Čater 2010; Azam 2013). Tarkemmin määriteltynä, sitoutuneisuus tarkoittaa ”kestävää tahtotilaa ylläpitää arvoa tuottavaa yhteistyötä” (Moorman ym. 1992, s.316)

Yritysten välisessä yhteistyössä sitoutuneisuus nähdään usein asiakasuskollisuuden ensiasteena, joka lopulta johtaa asiakaspääoman kasvuun (Youssef ym. 2018). Sitoutuneiden asiakkaiden merkitys yrityksen liiketoiminnalle on selkeä: he paitsi ylläpitävät, myös lisäävät ostojensa laajuutta ja määrää palveluntuottajalta (Lacey ja Morgan 2009). Luonnollisesti tämä vaikuttaa myös asiakaspoistuman vähenemiseen. Lisäksi sitoutuneet asiakkaat toimivat yrityksen puolestapuhujina levittämällä hyvää sanaa eteenpäin omille kontakteilleen ja täten auttavat palveluntarjoajaa hankkimaan uusia asiakkaita (Lacey ja Morgan 2009).

Kuten asiakasuskollisuus, myös sitoutuminen voidaan jakaa sen luonteen perusteella eri luokkiin, joista toinen linkittyy vahvasti asiakaskokemukseen ja toinen taloudellisiin tai rakenteellisiin seikkoihin. Tunneperäinen sitoutuminen kertoo tahdonalaisesta halusta jatkaa ja kehittää yhteistyötä (Kumar ym. 1995). Se perustuu samaistumisen ja osallistamisen tunteeseen, yhteisiin arvoihin, asiakastyytyväisyyteen ja nautintoon tehdä työtä toisen organisaation kanssa (Bansal ym. 2004; Fullerton 2005). Tunnepitoinen sitoutuminen korreloi tunteisiin perustuvan uskollisuuden kanssa (Rauyruen ja Miller 2007) ja on itseasiassa ainoa sitoutumisen luokka, joka voidaan nähdä merkittävänä kun halutaan luoda pitkäkestoisia ja syviä yhteistyösuhteita yritysten välillä (Rauyruen ja Miller 2007).

Toinen, eli laskennallinen sitoutuminen (eng. calculative commitment) syntyy puhtaasti taloudellisista, instrumentaalisisista, tekijöistä ja korreloi tilanteeseen perustuvan uskollisuuden kanssa. Laskennallisessa sitoutumisessa jokin pakottava tekijä sitoo ostajan myyjään (Bansal ym. 2004). Se on negatiivista silloin kun ostajan on ”pakko” jatkaa yhteistyösuhdetta, eli sitova tekijä on jokin, mihin ostajalla ei ole vaikutusvaltaa, kuten vaihtoehtojen vähyys tai liian suuret vaihtokustannukset. Aiemmin mainitut rakenteelliset siteet kuuluvat negatiivista sitoutumista aiheuttaviin tekijöihin. Positiivinen laskennallinen sitoutuminen puolestaan muodostuu silloin, kun ostaja näkee yhteistyön jatkamisesta

olevan puhtaasti taloudellista hyötyä, eli halu suhteen jatkumiselle ei ole pakon alaista. (Sharma ym. 2006.) Positiivinen laskennallinen sitoutuminen voi myös johtaa pitkiin yhteistyösuhteisiin, mutta luo tunneperäiseen sitoutumiseen verrattuna heikomman siteen yritysten välille (Rauyruen ja Miller 2007).

3.2.4 *Luottamus*

Luottamuksen merkitystä on tutkittu paljon ja sen onkin havaittu olevan yksi tärkeimmistä B2B-liiketoiminnassa vaikuttavista asiakaskokemuksen komponenteista (Venetis ja Ghauri 2004; Palmatier ym. 2006; Palmatier ym. 2007; Rauyruen ym. 2009; Paulssen ja Roulet 2016; Youssef ym. 2018). Venetis ja Ghauri (2004) näkevät luottamuksen B2B-liiketoiminnassa jopa lähtökohtana sille, että asiakas voisi ylipäänsä olla halukas investoimaan ja sitoutumaan yhteistyöhön. Luottamus voidaan määritellä ”yhteistyöyrityksen ammattitaidosta, luotettavuudesta tai hyödynnettävyydestä syntyväksi uskomukseksi, tunteeksi tai odotukseksi yhteistyöyritystä kohtaan” (Ganesan 1994, s. 3). Tarkemmin, luottamus tarkoittaa uskomusta siihen, että myyvä yritys pystyy tuottamaan lupaamansa palvelun ”tehokkaasti ja luotettavasti” ja, että myyvällä yrityksellä on ”tavoitteita ja aikomuksia, jotka ovat hyödyllisiä ostajalle” (Ganesan 1994, s. 3). Kuten luottamuksen määritelmästä voidaan huomata, sen synty pohjautuu pitkälti asiakkaan emotionaalisiin ja rationaalisiin mielikuviin ja kokemuksiin myyvästä organisaatiosta.

Itseasiassa luottamuksen on nähty syntyvän hyvinkin kokemusperäisiin seikkoihin pohjautuvasta sosiaalisesta siteestä ostajan ja myyjän välillä (Paulssen ja Roulet 2016). Sosiaalinen side voidaan määritellä Wilsonin (1995) mukaan ystävyysuhteen ja tykkäämisen aiheuttavaksi tunteeksi, jonka ostaja ja myyjä jakavat. Sosiaalinen side syntyy ensin kahden yksilön välille, jolloin se on hyvin vahvasti henkilöitynyt (Bendapudi ja Berry 1997). Asiakkaiden on kuitenkin huomattu yleistävän näkemyksensä henkilökohtaisista suhteista koko yritykseen, jolloin sosiaalinen side ja sitä kautta luottamus nähdään kahden yrityksen välisenä suhteena (Reynolds ja Beatty 1999; Román ja Iacobucci 2010). Kokonaisuudessaan sosiaaliset siteet synnyttävät uskoa siihen, että palveluntarjoaja pystyy tuottamaan sovitun palvelun tehokkaasti ja luotettavasti (Doney ja Cannon 1997; Lazzarini ym. 2008).

Luottamusta ja sen merkitystä on tutkittu suurimmaksi osaksi yhtenä määreenä, joka kuvastaa yleisellä tasolla ostajan luottamusta myyvään organisaatioon. Osa, nimenomaan luottamuksen merkitykseen keskittyvästä tutkimuksesta, on kuitenkin erottanut luottamuksen kahdeksi eri tasoksi korostaen organisaatiotason luottamuksen lisäksi henkilökohtaista, eli työntekijöiden välistä luottamusta (Rauyruen ja Miller 2007).

Organisatorisella tasolla luottamuksen nähdään erityisesti vähentävän ostajan näkemyksiä epävarmuuksista ja riskistä, mikä tekee siitä hyvin oleellisen komponentin

yhteistyön jatkuvuuden kannalta (Morgan ja Hunt 1994; Boersma ym. 2003). B2B-liiketoiminnassa, organisaatiotason luottamuksen merkitystä asiakaskäyttäytymiseen ja suhteen jatkumiseen korostetaan, sillä se nähdään oleellisimpana tekijänä strategisen asiakassuhteen luomisessa (Morgan ja Hunt 1994; Lages ym. 2008). Sen lisäksi, että organisaatiotason luottamuksen on nähty olevan yhteydessä asiakasuskollisuuteen (Venetis ja Ghauri 2004), sen on myös nähty vaikuttavan suoraan myyvän yrityksen ristiinmyyntimahdollisuuksiin, sillä luottamus toimittajaan kasvattaa asiakkaan todennäköisyyttä laajentaa investointejaan muihin yrityksen tuotteisiin tai palveluihin (Paulssen ja Roulet 2016).

Tutkijat ovat yhtä mieltä organisaatiotason luotettavuuden merkityksestä B2B-liiketoiminnassa, mutta työntekijätasolla mitattuna tulokset ovat monitulkintaisempia. Rauyrueen ja Miller (2007) tutkivat yritysten välisessä lähettipalveluyrityksessä sekä organisaatiotason että henkilöiden välisen luotettavuuden vaikutusta asiakkaiden uusintaostoihin ja tunneperäiseen uskollisuuteen. He havaitsivat, että henkilöiden välinen luotettavuus ei vaikuttanut merkittävästi uusintaostoihin eikä tunneperäiseen uskollisuuteen (Rauyrueen ja Miller 2007). Tämän jälkeen Paulssen ja Roulet (2016) tutkivat henkilöiden välisten sosiaalisten siteiden vaikutusta luotettavuuteen ja sitä kautta uudelleenostoihin kevytajoneuvojen valmistusliiketoiminnassa. Tutkimuksessa henkilöiden väliset sosiaaliset siteet, kuten luottamus, kasvattaa yritysten välistä luottamusta ja lisää uusintaostoja. Työntekijöiden välisellä luotettavuudella on siis Paulssenin ja Rouletin (2016) mukaan välillinen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen organisaatiotason luotettavuuden kautta.

Kaksi edellä mainittua tutkimusta (Rauyrueen ja Miller 2007; Paulssen ja Roulet 2016) keskittyvät kumpikin B2B –liiketoimintaan ja ovat siten merkittäviä myös tämän tutkielman kannalta. Tutkielmassa tutkimuksen kohteena olevissa liiketoiminnoissa on kuitenkin hyvin paljon eroavaisuuksia. Rauyrueen ja Millerin (2007) tutkimus keskittyy lähettipalveluyritykseen, jossa lähettipalvelun henkilöiden ja ostajan työntekijöiden välinen yhteydenpito on huomattavasti vähäisempää kuin Paulssenin ja Rouletin (2016) tutkimuksessa kevytajoneuvojen valmistajan ja tämän asiakkaiden välillä. Rauyrueen ja Miller (2007) toteavatkin tutkimuksessaan, että lähetti ja asiakas eivät välttämättä koskaan kohta toisiaan, eikä asiakkaalla ole yhtä tiettyä yhteyshenkilöä palveluntarjoajayrityksen puolelta. Asia on täysin päinvastainen kevytajoneuvoja myyvän yrityksen kohdalla. Tutkimusten perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että työntekijöiden välinen side ja luottamus ovat merkittäviä myyjäyrityksen ja asiakkaan yhteistyön jatkuvuuden kannalta silloin, kun henkilökohtainen yhteydenpito on vahvasti läsnä yhteistyössä.

3.2.5 *Asiakasarvo*

Tutkijat ovat jo pitkään keskittyneet asiakasarvon ja sen merkityksen tutkimiseen yhteistyösuhteessa. Asiakas arvioi asiakkaan hyötyjen ja kustannusten erotuksesta, eli siitä, mitä asiakas kokee saavansa vastineeksi kustannuksilleen. B2B-liiketoiminnassa ostaja arvioi ostoprosessin aikana usein myös parhaiden vaihtoehtojen houkuttelevuutta verrattuna nykyiseen toimijaan, joten asiakasarvon muodostumisessa tärkeää on hyötyjen ja kustannusten lisäksi arvio mahdollisten vaihtoehtojen viehättävyydestä. (Liu 1998.)

Asiakasarvo on lähtökohta myöhemmin tässä luvussa käsiteltävälle asiakastytyväisyydelle, sillä asiakas arvioi tiedostaen tai tietämättään jokaisen tuotteen, palvelun, yrityksen tai sen osaan kohdistuvan kohtaamisen arvon, josta muodostuu asiakastytyväisyyden aste (Woodruff ja Cardial 1996). Lopullinen asiakasarvo muodostuu monista asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista, joita verrataan kokonaiskustannuksiin (Liu 1998). Näin ollen asiakasarvoa on järkevämpää tarkastella kokonaisuutena, kuin yksittäisen kohtaamisen jälkeisenä kokemuksena. Hautamäki (2016) näkee arvon muodostuvan hyvin pienistäkin seikoista, kuten esimerkiksi nopeista vastauksista tarjouspyyntöihin, tarvittavan ajan antamisesta ostajalle ostoprosessin aikana tai tarvittavan tiedon antamisesta ostoprosessin aikana (Hautamäki 2016).

Asiakasarvoa B2B-liiketoiminnassa voidaan myös tarkastella eri luokkien avulla, kuten jo vanhemmissa tutkimuksissa on tehty. Ensimmäisenä Berry (1995) korostaa tutkimuksessaan tukitoiminnoista koituvaa arvoa, eli sitä mikä liittyy yhteistyösuhteen ylläpitämiseen ja kommunikaatioon. Anderson ja Thomson (1997) puolestaan ottavat toisena esille niin sanotun ydinarvon, joka viittaa palvelun tekniseen arvoon, eli siihen mitä hyötyä tuotteesta tai palvelusta on asiakkaalle. Kolmantena tutkimus korostaa laajempaa näkökulmaa, eli yleistä hinta-laatusuhdetta verrattuna parhaaseen vaihtoehtoon markkinoilla (Liu 1998).

Liu (1998) on tutkinut näiden edellä mainittujen kolmen asiakasarvon osa-alueiden vaikutusta uusintaostoihin. Hänen tulostensa valossa hinta-laatusuhde ja tukitoiminnoista koitua arvo ovat ydinarvoakin tärkeämpiä kun asiakas miettii uudelleen ostamista (Liu 1998). Etenkin tukitoimintoihin liittyvän arvon korostuminen viittaa siihen, että yhteistyösuhteen aikana asiakkaasta huolehtiminen on hyvin oleellinen arvon luonnin komponentti. Yleisesti asiakaskäyttäytymisen ja asiakasarvon positiivinen yhteys B2B-liiketoiminnassa on hyvin yksiselitteinen ja kiistaton. Tutkijoiden mukaan asiakasarvon muodostumisella on selkeä vaikutus asiakkaan uudelleen ostoihin ja sitä kautta pidempään asiakassuhteeseen (Woodruff ja Cardial 1996; Liu 1998; Molinary ym. 2008).

3.2.6 *Palvelun laatu*

Palvelun laatu nähdään kirjallisuudessa hyvin läheiseksi seuraavassa kappaleessa käsiteltävän asiakastyytyväisyyden kanssa, sillä näitä määreitä usein mitataan saman tyyppisillä ulottuvuuksilla (Schakett 2009). Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat läheisyydestään huolimatta kuitenkin kaksi eri asiaa (Schakett 2009).

Palvelun laatua määriteltiin jo aiemmin tämän tutkielman kappaleessa 2.1.2. Se pohjautuu pitkälti Grönroosin (1984) näkemyksen mukaisesti toiminnalliseen ja tekniseen ulottuvuuteen. Osa malleista tosin jakaa määritelmän Szmigin (1993) ehdottamaan kolmeen ulottuvuuteen, joissa Grönroosin (1984) mallin toiminnallinen ulottuvuus on jaettu kahdeksi. Mallit ovat kuitenkin hyvin samantapaisia ja lopulta palvelun laadun nähdään viittaavan yleisesti asiakkaan kokemaan toiminnalliseen ja tekniseen tietotaitoon, kekseliäisyyteen ja/tai kokemuksiin, joita palveluntarjoaja pystyy omalla toiminnallaan tuottamaan (Fullerton ja Taylor 2002; Keating ym. 2003). Toiminnallisuus tässä viittaa palvelun tuottamiseen ja siihen liittyvään yhteydenpitoon kun taas teknisyys viittaa palvelun lopputulemaan ja siitä saatavaan hyötyyn (Grönroos 1984).

Vaikka palvelun laadulla on nähty olevan hyvin merkittävä rooli asiakaskäyttäytymisen ja pitkien asiakassuhteiden taustalla B2B-liiketoiminnassa sekään ei voita tunnepitoisen sitoutumisen merkitystä. Venetis ja Ghauri (2004) tutkivat palvelun laadun yhteyttä pitkiin asiakassuhteisiin markkinoinnin toimialalla ja huomasivat sen olevan kuitenkin jopa luottamusta tärkeämpi sidos yritysten ja näiden asiakkaiden välillä. Palvelun laadulla, jota tässä mitattiin palvelun lopputuleman laadulla, eli markkinointitoimiston hyvälaatuisella työllä, on suora yhteys tunnepitoiseen sitoutumiseen, mutta sen lisäksi myös suoraan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Vaikka tässä markkinointialan kontekstissa asiakkaiden on huomattu jatkavan yhteistyötä ilman vahvaa tunnepitoista sitoutumista mikäli palvelun laatu on ollut moitteetonta, tutkija kuitenkin kyseenalaistaa samanlaisen käytöksen jatkuvuuden pidemmällä aikavälillä ilman tunnepitoista sitoutumista palveluntarjoajaan. (Venetis ja Ghauri 2004.)

Toinen palvelun laadun merkitystä korostavista tutkimuksista on Rauyruenin ja Millerin (2007) tutkimus lähettipalveluliiketoiminnassa merkittävistä asiakaskokemuksen komponenteista. Myös tässä tutkimuksessa palvelun laatua tarkasteltiin palvelun lopputuleman näkökulmasta ja sen huomattiin olevan luottamusta tärkeämpi tekijä tunnepitoisen sitoutumisen ja uusintaostojen taustalla. Rauyruenin ja Millerin (2007) tutkimus toisaalta vahvistaa palvelun laadun merkitystä, toisaalta korostaa sen merkitystä etenkin sellaisilla toimialoilla, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö ei ole tiivistä. Tällaisella alalla luottamus tai henkilöiden välinen sosiaalinen side ole yhtä suuressa roolissa kuin liiketoiminta-aloilla, joissa yhteistyö on hyvin tiivistä (Rauyruen ja Miller 2007; Paulssen ja Roulet 2016).

Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että palvelun laatu on merkittävä tekijä B2B-yhteistyössä. Sen ei kuitenkaan katsota olevan riittävä tekijä pitkien asiakassuhteiden pystyessä pitämiseen. Tunnepitoisen sitoutumisen merkitys puolestaan on pitkien yhteistyösuhteiden kannalta oleellista ja tähän voidaan vaikuttaa palvelun hyvän laadun lisäksi esimerkiksi sosiaalisilla siteillä ja luottamuksen kasvattamisella (Venetis ja Ghauri 2004; Paulsen ja Roulet 2016).

3.2.7 *Asiakastyytyväisyys*

Asiakaskokemus yhdistetään usein virheellisesti ainoastaan asiakastyytyväisyyteen, jolloin kaikki muut asiakaskokemuksen komponentit, joita tässäkin luvussa käsitellään, jäävät huomiotta. Itseasiassa, B2B-kontekstissa asiakastyytyväisyyden vaikutus asiakaskäyttäytymiseen on tutkijoiden mukaan selkeästi heikompi, kuin muiden tässä luvussa esiteltujen asiakaskokemuksen komponenttien (Liu 1998; Venetis ja Ghauri 2004; Paulsen ja Roulet 2016).

Asiakastyytyväisyys muodostuu siitä, kun asiakkaan todelliset (eli rationaaliset) ja tunteelliset (eli emotionaaliset) odotukset palveluntarjoajan tuotteista ja palveluista kohtaavat toteutuneen kokemuksen kanssa (kts. muun muassa Caruana ym. 2000; Caruana 2002; Preis 2003; Schakett 2009). Asiakastyytyväisyys on itseasiassa asiakkaan reaktio sille arvolle, jonka asiakas on kokenut saavansa kohtaamisesta yrityksen kanssa (Woodruff ja Cardial 1996). Toisin kuin kuluttajaliiketoiminnassa, B2B-kontekstissa asiakastyytyväisyyden katsotaan muodostuvan kumulatiivisesti kaikkien tuotteen tai palvelun kohtaamisiin liittyvien näkökulmien ja kokemusten kautta, ajasta riippumatta (Bolton ym. 2003; Jonsson ja Zineldin 2003; Chumpitaz ja Paparoidamis 2004).

Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskäyttäytymisen yhteys sekä kuluttaja- että B2B-liiketoiminnassa näyttäytyy kirjallisuudessa kirjavalta, eikä täysin yksiselitteistä vastausta sen merkityksestä ole pystytty luomaan (Venetis ja Ghauri 2004). Yksi merkittävä syy tälle pohjautuu siihen, että tutkimuksissa käytetyt asiakastyytyväisyyskyselyt ovat sisältöltään erilaisia mikä vaikuttaa tulosten analysointiin (Sun ja Kim 2013). Lisäksi, tutkimuksen kohteena oleva toimiala vaikuttaa tutkimustuloksiin (Sun ja Kim 2013).

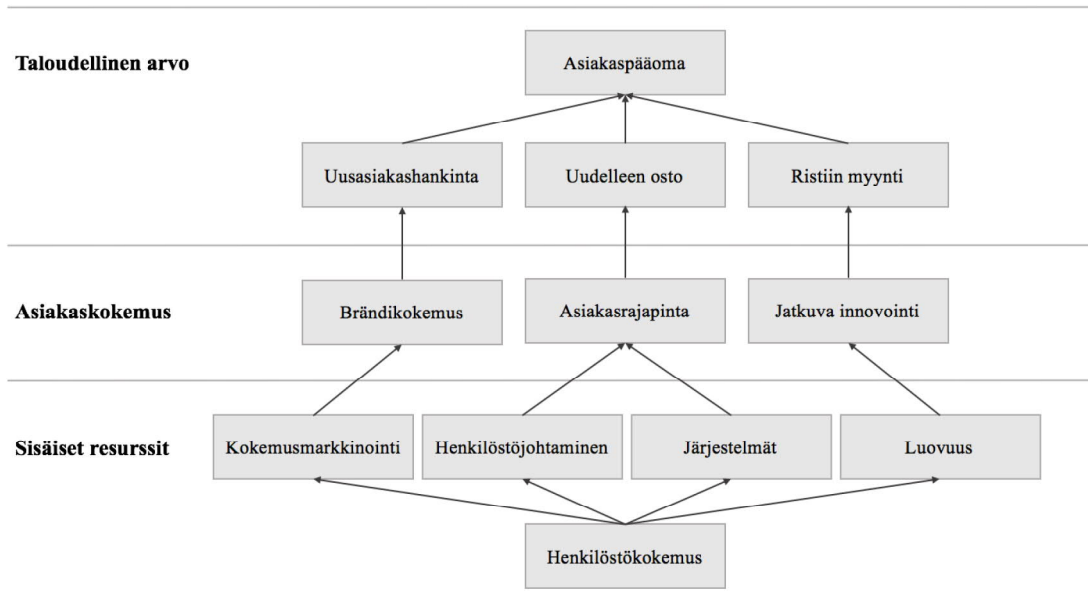
Kirjallisuudesta nousee myös esille merkittävänä tekijänä se, mitataanko asiakastyytyväisyyden merkitystä asiakaskäyttäytymiseen yksin vai onko tutkimuksissa mukana myös muita komponentteja (kuten sitoutuneisuus, luottamus tai asiakasarvo). Yksittäin tutkittuna asiakastyytyväisyys kyllä vaikuttaa B2B-liiketoiminnassa uskollisuuden syntymään ja asiakaskäyttäytymiseen, mutta sen merkitys vähenee silloin kun mukaan otetaan muita komponentteja, kuten luottamus tai koettu arvo (Liu 1998; Venetis ja Ghauri 2004). Asiakastyytyväisyys näyttäytyykin monesti välttämättömänä, mutta ei riittävänä tekijänä asiakaskäyttäytymiseen viitattaessa (Liu 1998), mikä selittää monien yritysten hyvät

asiakastyytyväisyystulokset, mutta vähäisen asiakaspysyvyyden. Samaan tulokseen viittaa myös Jonesin ja Sasserin (1995) tutkimus, jonka mukaan erityisen tyytyväisistä asiakkaista 80 % ovat hyvin uskollisia, mutta vain 40 % niin sanotuista ”perustyytyväisistä” asiakkaista ostavat uudestaan.

3.3 Asiakaskokemuksen johtamistapojen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen

Asiakaskokemuksen johtamisen malleja on muodostettu kirjallisuudessa muutamia ja niistä tärkeimmät on esitelty tämän tutkielman luvussa 2. Asiakaskokemuksen johtamisen kirjallisuus ei kuitenkaan keskity kovin täsmällisesti selittämään malleihin liittyviä toimintatapoja tai niiden merkittävyyttä asiakkaiden käyttäytymisen näkökulmasta. Tämän luvun tarkoitus on koostaa näkemystä siitä, kuinka syvällisesti asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä toimintatapoja on tutkittu ja millaisia vaikutuksia näillä on havaittu olevan asiakaskäyttäytymiseen.

Asiakaskokemuksen johtamisen kirjallisuudessa yksi hyvin paljon viitatuista teoksista on Schmittin (2003) kirja, joka keskittyy asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaspääoman yhteyden tutkimiseen. Tämän tutkielman kannalta Schmittin (2003) kirja on hyvin mielenkiintoinen, sillä hän muodostaa mallin asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen ja asiakaskäyttäytymisen välille. Tämä malli on kuvattuna seuraavassa kuviossa 9.



Kuvio 9. Asiakaskokemuksen johtamismalli ja sen linkitys asiakaspääomaan (Schmitt 2003, s. 208)

Kuten mallista nähdään, Schmitt (2003) pyrkii muodostamaan suhteen asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen ja tiettyjen tämän tutkimuksen kannalta tärkeiden asiakaskäyttäytymistä kuvaavien muuttujien välille. Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta oleelliset tekijät voidaan jakaa sisäisiin resursseihin ja lopullisen asiakaskokemuksen synnyttäviin tekijöihin, eli asiakkaille näkyvään toimintaan, jota kuvataan mallissa tasolla ”Asiakaskokemus”. Asiakaskäyttäytyminen näkyy Taloudellisen arvon tasolla kolmena eri lopputulemana: uusiasiakashankinta, uudelleen osto ja ristiin myynti.

Tämän tutkielman kannalta uusiasiakashankintaan liittyvät asiakaskokemuksen johtamisen tekijät eivät ole keskiössä, sillä tutkimus keskittyy nykyisen asiakaskunnan käyttäytymisen tutkimiseen. On kuitenkin oleellista pohtia, voiko Schmittin (2003) esiin nostama kokemusmarkkinointi³ ja sitä kautta brändikokemus vaikuttaa myös olemassa olevan asiakaskunnan käyttäytymiseen jollakin tavalla. Esimerkiksi asiakassuhteiden hoitamista tutkivat tutkijat nostavat avoimen asiakaskommunikoinnin, kuten markkinoinnin, hyvin oleelliseksi toiminnoksi asiakassuhteiden pysyvyyden kannalta (Liu 1998; Doney ym. 2007). Brändikokemus on asiakkaan mielipide tuotteesta tai palvelusta ja kokonaisuudessaan se kertoo brändin houkuttelevuudesta asiakaan näkökulmasta (Schmitt 2003). Nykyiselle asiakaskunnalla brändikokemus muodostuu toki myös muista asioista, kuin markkinoinnin kautta tulleesta mielikuvasta, sillä arjessa tapahtuva yhteistyö muokkaa jatkuvasti asiakkaan mielikuvaa palveluntarjoajasta yrityksenä. Markkinoinnin merkitystä ei kuitenkaan ole syytä tässääkään täysin sivuuttaa.

Asiakaspysyvyyteen, eli ensisijaisesti uusintaostoihin ja sitä kautta poistuman estämiseen vaikutetaan Schmittin (2003) mukaan pääosin asiakaskohtaamisilla ja kaikilla asiakasrajapinnassa tapahtuvilla vuorovaikutuksilla, joissa asiakas on kosketuksissa yritykseen, sen osaan tai tuotteeseen. Kohtaamisia voivat olla esimerkiksi myyjän kohtaaminen, asiakaspalvelun kanssa asiointi, asiakasvastaavan kohtaaminen tai tuotteen tai palvelun käyttö ja nämä kaikki yhdessä määrittelevät asiakkaan kokonaisvaltaisen kokemuksen yrityksestä ja sitä kautta myös tulevat ostopäätökset (Schmitt 2003). Itseasiassa kohtauspisteiden tärkeys on yksi selkeimmin esiin nousseista tekijöistä asiakaskokemuksen johtamisen kirjallisuudessa, sillä myös muut tutkijat ovat yhtä mieltä niiden merkityksestä asiakaspysyvyyteen (Ratiu ja Iliuță 2008; Grønholdt ym. 2015). Ratiu ja Iliuță (2008) painottavat tärkeäksi nimenomaan kohtaamisten laadun ja johdonmukaisuuden johtamista, joka vaatii yritykseltä kohtauspisteiden parhaiden käytäntöjen ja haluttujen tapojen täsmentämistä kaikille työntekijöille (Ratiu ja Iliuță 2008).

Schmitt (2003) nostaa uusintaostojen yhteydessä merkittävään rooliin kaksi sisäistä resurssia: järjestelmien toimivuuden, sekä henkilöstöjohtamisen. Hän siis nostaa

³Kokemusmarkkinointi on asiakasorientoitunutta markkinointia, ei tuoteorientoitunutta. Se keskittyy tuotteen markkinoinnin sijaan markkinoimaan tuotteen käyttötilannetta ja tuotteen ominaisuuksien sijaan markkinoimaan käyttöön liittyviä kokemuksia. Sen tarkoituksena on luoda kohderyhmälle yhteneväinen mielikuva brändistä, joka vahvistuu jokaisessa brändiin liittyvässä kohtaamisessa (Schmitt 2003.)

esimerkiksi asiakassuhteiden johtamiseen (eng. Customer Relationship Management) tarkoitetut järjestelmät suureen rooliin osana asiakaskokemuksen muodostumista. Jain ym. (2007), jotka tutkivat nimenomaan asiakassuhteiden johtamiseen tarkoitettujen järjestelmien ja asiakaskokemuksen yhdistämistä, on yhtä mieltä tästä, sillä vain oikeanlaisilla ja tarpeeksi tehokkailla järjestelmillä kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät voivat saada oikean informaation asiakkaista oikeaan aikaan (Jain ym. 2007). Henkilöstöjohtamisen rooli on tärkeä, jotta kohtaamispisteiden käytännöt saadaan johdonmukaisesti käyttöön ja asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt oppivat hyödyntämään saamaansa tietoa oikealla tavalla (Jain ym. 2007). Sen rooli kuitenkin korostuu kokonaisuuden toimivuuden kannalta, sillä asiakaskokemuksen johtamisen täytyy olla koko organisaatiossa hyväksytty ja ymmärretty toimintatapa (MacGillavry ja Wilson 2014), jotta sillä päästään haluttuihin asiakaskäyttäytymisen tuloksiin.

Viimeisenä Schmitt (2003) keskittyy asiakaskokemuksen johtamisen ja ristiinmyynnin tutkimiseen. Ristiinmyynti eroaa uusmyynnistä selkeästi, sillä silloin asiakas ostaa samalta yritykseltä tuotteen tai palvelun, jota ei ole aikaisemmin ostanut. Myös kirjallisuus ristiinmyyntiin vaikuttavista tekijöistä on melko vähäistä. Kuitenkin, sekä Schmitt (2003) että Walter ja Ritter (2003) nostavat innovoinnin ja nimenomaan asiakkaiden osallistamisen innovointiin, kuten uusien tuotteiden tai palveluiden pilotoinnit tai asiakaspalautteiden ja -toiveiden keräämisen uusista palveluista, tärkeäksi tekijäksi kokemuksen synnyttäjänä ja ristiinmyyntimahdollisuuksien kasvattajana. Tyytyväiset asiakkaat ostavat todennäköisemmin tuntemaltaan yritykseltä, mutta heille on helpompi myydä tuotteita tai palveluita, jotka ovat uusia ja innovatiivisia (Schmitt 2003). Asiakaslähtöisen innovoinnin lisäksi erityisesti luottamukseen vaikuttavilla tekijöillä voidaan kasvattaa ristiinmyyntimahdollisuuksia, sillä luotettavalta yhteistyökumppanilta on helpompi ostaa myös muita tuotteita tai palveluita (Paulssen ja Roulet 2016). B2B-liiketoiminnassa luottamuksen syntyyn vaikuttavat erityisesti ostajan ja myyjän hyvät henkilökohtaiset suhteet, informaation jakaminen puolin ja toisin, sekä aito keskittyminen ja ymmärtäminen asiakkaiden tarpeita kohtaan (Doney ym. 2007). Näin ollen ristiinmyyntiä tavoiteltaessa yrityksen on pystyttävä panostamaan henkilökohtaisten suhteiden luomiseen, avoimeen kommunikointiin asiakkaan kanssa, sekä aitoon asiakaslähtöiseen ajattelutapaan, joka keskittyy asiakkaan kuuntelemiseen ja hänen tarpeidensa täyttämiseen.

Schmittin malli on kirjallisuuden kattavin, kun pyritään havainnollistamaan asiakaskokemuksen johtamisen yhteyttä asiakaskäyttäytymisen eri osa-alueisiin. Sen lisäksi on hyvä huomioda, että myyntiin liittyvä kirjallisuus (katso mm. Palmatier ym. 2006; Humphreys ym. 2009; McIntyre ym. 2000; Parsons 2002; Clack ym. 2004) pohtii samoja aiheita keskittyen tarkemmin vain yhteen asiakasrajapinnan osa-alueeseen, eli myyntiin. Myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta on tutkittu paljon nimenomaan tarkoituksena selvittää, miten vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen ja ostopäätöksiin. Tämä liittyy tähän tutkielmaan vahvasti, sillä etenkin B2B-liiketoiminnassa nimenomaan myyjän ja

asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet ovat hyvin suuri osa niistä kohtaamisista, joita asiakkaalla on myyvään yritykseen. Näin ollen myyjän ja asiakkaan kohtaamisilla on oleellinen asema asiakaskokemuksen muodostumisessa. Palmatier ym. (2006) korostavat myynnissä kommunikaation ja ammattitaidon tärkeyttä kun halutaan sitouttaa asiakas suhteeseen. On myös kuvattu, että myyjän tulisi keskittyä myyntiprosessin aikana enemmän vuorovaikutteiseen ja arvoa luovaan toimintaan ja vähemmän myytävään tuotteeseen, palveluun tai sen kustannuksiin (Humphreys ym. 2009). Vuorovaikutustilanteessa toimimisen lisäksi myyjien persoonallisuuksiin on kiinnitetty paljon kirjallisuudessa huomiota (McIntyre ym. 2000; Parsons 2002; Clack ym. 2004). Erityisesti vaistonvaraisesti ja ajatuksella toimivan myyjän on huomattu sopeutuvan paremmin pitkäaikaisia asiakassuhteita tavoittelevaan joustavaan myyntitapaan kuin tunteellisesti toimivien myyjien (McIntyre ym. 2000). Tulokset ovat tämän tutkielman kannalta oleellisia sillä ne ovat suuressa osassa lopullisen asiakaskokemuksen luomisessa ja näin ollen myös osa asiakaskokemuksen johtamisen toimintatapoja.

Schmitt:n (2003) malli ja sitä tukevat muiden tutkijoiden (Walter ja Ritter 2003; Palmatier ym. 2006; Doney ym. 2007; Humphreys ym. 2009) tulokset antavat suuntaa asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaskäyttäytymisen suhteesta. On kuitenkin hyvin selvää, että tarkkoja mittareita ja toimintatapoja syy-seuraussuhteiden selvittämiseksi ei vielä ole (Klaus 2013; Grønholdt ym. 2015). Asiakaskäyttäytymistä voidaan melko helposti mitata yksinään, sillä asiakaspysyvyyttä voidaan mitata ostofrekvenssillä, asiakassuhteen pituudella tai asiakaspoistuman kautta ja ristiinmyyntiä havainnollistavat uusien tuotteiden tai palveluiden myynti ja asiakaskohtaisen ostokäyttäytymisen seuraaminen.

Haasteeksi osoittautuu asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen riittävän moniulotteinen ja kaiken kattava mittaaminen ja etenkin niiden liittäminen asiakaskäyttäytymiseen. Brändikokemuksen havainnollistamiseen Schmitt (2003) ehdottaa ammattilaisten (kuten markkinointiammattilaisten, tuotesuunnittelijoiden tai graafikoiden) sanallista arviointia tuotteeseen tai palveluun liittyvän viestinnän kokemuksellisuudesta sekä sen kokemusperäisistä elementeistä, kuten ulkonäöstä ja käytöstä. Toinen vaihtoehto on kysyä näistä asioista asiakkailta kyselyn muodossa. Brändikokemuksen analysoinnissa tulisi myös tarkastella vertailutietoja muiden toimijoiden tai alojen suoriutumisesta. Asiakasrajapinnan ja –kohtaamisten, sekä innovatiivisuuden mittaamisessa voidaan hyödyntää myös sekä asiakkaiden että ammattilaisten mielipidettä. Asiakasrajapinnan mittaamiseksi on tärkeää ottaa huomioon kaikki tärkeimmät asiakaskohtaukset ja arvottaa niitä mahdollisesti vielä tärkeyksien mukaan. Innovatiivisuuden arvioinnissa puolestaan on hyvä ottaa huomioon kaikki uudet tuotteet ja aloitteet 3-5 vuotta taaksepäin (Schmitt 2003.)

Lopulta, yritystä kiinnostaa asiakkaiden palaute siitä, kuinka johdonmukaisesti se näyttää tekevän aloitteita kunkin asiakaskokemuksen osatekijän parantamiseksi (Schmitt 2003) ja erityisesti, kuinka nämä osatekijät vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen.

Tällä hetkellä tutkimus asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvistä toimintatavoista on hyvin hajanaista ja myös melko suurpiirteistä. Muun muassa myyjän ja ostajan suhteella (Palmatier ym. 2006), avoimella kommunikaatiolla (Palmatier ym. 2006), brändikokemuksen kasvattamisella (Schmitt 2003), asiakasrajapinnan toimivuudella (Schmitt 2003) ja asiakkaiden osallistamisella toiminnan kehittämiseen (MacGillavry ja Wilson 2014) on nähty olevan merkitystä asiakaskäyttäytymiseen. Epäselvyyttä on kuitenkin edelleen siinä, mitä nämä kaikki tarkoittavat tarkemmin yrityksen kannalta: miten brändikokemusta kannattaa kasvattaa, millainen on asiakkaan mielestä toimiva asiakasrajapinta, millaista kommunikaatiota on hyvä olla, miten asiakasta kannattaa osallistaa tai millainen merkitys on asiakastytyväisyyskyselyillä. Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkemmin kartoittaa nimenomaan näitä konkreettisia asiakaskohtaamisissa tapahtuvia toimintatapoja, joilla asiakaskokemukseen ja sitä kautta asiakaskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa.

4 TUTKIMUSMETODIT JA AINEISTO

4.1 Tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen aihe on luonteeltaan hyvin subjektiivinen ja moniulotteinen, eli vaikeasti mitattava. Asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa asiakkaiden näkökulmasta eri asioita ja asiakaskäyttäytymisen taustatekijät koostuvat yksittäisten ihmisten subjektiivisista asiakaskokemuksista. Tällainen näkemysten monimutkaisuus ja toisiinsa sidoksissa olevat aspektit ovat tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi ym. 2004), joka myös tämä tutkimus on luonteeltaan.

Laadullista tutkimusta on mahdollista toteuttaa erilaisilla tutkimusmenetelmillä, joita ovat esimerkiksi toimintatutkimus (eng. action research), tapaustutkimus (eng. case study research), etnografinen tutkimus (eng. ethnographic research) ja narratiivinen eli kerronnallinen tutkimus (eng. narrative research) (Eriksson ja Kovalainen 2008). Yleisesti laadullisille tutkimusmenetelmille ominaista on pystyä selvittämään, millaisia merkityksiä ihmiset antavat tapahtumille ja ilmiöille (Hirsjärvi ja Hurme 2000). Toimintatutkimus soveltuu tilanteisiin, jossa tutkija ei vain tutki jotakin esimerkiksi organisaatiossa olevaa ilmiötä tai ongelmaa, vaan työskentelee tutkimusta tehdessään vahvasti myös mukana ratkaisemassa tätä (Eriksson ja Kovalainen 2008). Tapaustutkimus puolestaan soveltuu nimensä mukaisesti tutkimuksiin, joissa käsitellään jotakin tapausta tietyssä esimerkiksi sosiaalisessa, taloudellisessa tai historiallisessa kontekstissaan (Eriksson ja Kovalainen 2008). Etnografinen tutkimus käsittelee kulttuuria ja kulttuurien ymmärrystä (Eriksson ja Kovalainen 2008), kun puolestaan narratiivinen tutkimus tutkii erityisesti tarinamuodossa olevaa tekstiä tai kerrontaa (Gabriel 2000) tai on itse tutkimuksena kirjoitettu tarinan muodossa (Eriksson ja Kovalainen 2008).

Tähän laadulliseen tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi valikoitui hyvin paljon liiketaloustieteessä (Eisenhardt ja Graebner 2007) ja jonkin verran myös johdon laskentatoimessa (Lukka 1999) käytetty tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen nähdään soveltuvan tutkimuksiin, joissa tutkittavasta tosielämän ilmiöstä on mahdollista saada monipuolinen ja syvälinen ymmärrys (Lukka 1999). Tässä tutkielmassa tosielämässä tutkittava ilmiö on asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen. Lisäksi tapaustutkimus tukee tätä tutkimusta hyvin, sillä se sopii konteksteihin, joiden ymmärtäminen vaatii tutkimusta oikeissa tosielämän tilanteissa (Gillham 2000). Tämän tutkielman aiheen käsitteelyyn mahdollinen menetelmä olisi voinut olla myös toimintatutkimus, mutta se ei soveltunut tähän kyseiseen tutkimukseen, sillä tutkielmaa tehdessä ei lähdetä samalla muuttamaan toimintatapoja tai ratkomaan mahdollisia esiin nousevia ongelmia, kuten toimintatutkimukselle on ominaista (Eriksson ja Kovalainen 2008).

Tapaustutkimus tarkoittaa etenkin jonkin tai joidenkin tiettyjen samankaltaisten tapausten, esimerkiksi ryhmän tai instituution, syvällistä ja moniulotteista tutkimista (Gillham 2000). Tutkimuksella pyritään saamaan tarkka kuva tutkittavasta ilmiöstä suppeassa ympäristössä, jonka jälkeen tuloksia voidaan teoreettisella tasolla yleistää laajempaan ympäristöön (Gerring 2004). Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena on B2B-palveluliiketoiminnassa hyvin pitkään toiminut suomalainen yritys, jolla on paljon kokemusta asiakaskokemuksen johtamisesta. Kohdeyritys soveltuu näin ollen todella hyvin tutkimuskohteeksi ja tuloksia on mahdollista yleisellä tasolla tarkastella myös muissa B2B-palveluliiketoiminnan yrityksissä. Tutkimuksen keskittäminen yhteen yritykseen mahdollistaa entistä syvällisemmän ja moniulotteisemman tutkimusaiheen analysoinnin.

Tutkimuskysymysten luonteen kannalta on lisäksi oleellista päästä syvällisesti käsiksi tutkimuskontekstiin ja sen sisällä oleviin riippuvuussuhteisiin. Tapaustutkimus on tämän kannalta hyvä tutkimusmenetelmä, sillä se havainnollistaa tutkittavaan ilmiöön liittyviä oleellisia sosiaalisia konteksteja, joita voi olla vaikea havainnollistaa muilla menetelmillä (Ahrens ja Chapman 2006). Tässä tutkimuksessa nämä sosiaaliset kontekstit voivat tarkoittaa esimerkiksi yhteistyössä esiintyviä konflikteja tai onnistumisia, jotka ovat tutkielman tulosten kannalta merkittävässä roolissa.

4.2 Tiedonkeruumetodit

Äskeisessä kappaleessa esiteltyä tapaustutkimusta voidaan kutsua tutkielman ”päämetodiksi” (eng. ”main method”) (Gillham 2000). Siihen liittyy niin sanottuja ”alametodeja” (eng. ”sub methods”), jotka määrittelevät tarkemmin tavat, joilla aineistoa kerätään (Gillham 2000). Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumetodeja voivat olla muun muassa erilaiset haastattelut, fokusryhmäkeskustelut, havainnointi tai ihan vain tekstin tai kuvan muodossa olevien lähteiden käyttö (Eriksson ja Kovalainen 2008). Tähän tapaustutkimukseen soveltuvaksi valikoitui kaksi eri tiedonkeruumetodia: avoin keskustelu ja puolistrukturoitu haastattelu. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tiedonkeruumetodien sopivuutta tähän tutkimukseen.

4.2.1 Avoin keskustelu

Tapaustutkimus on mahdollista toteuttaa monella eri tiedonkeruumenetelmällä, kunhan tapa tukee hyvin tutkittavaa ilmiötä (Koskinen ym. 2005). Avoin keskustelu tutkimusaiheen kannalta keskeisen henkilön kanssa on tiedonkeruutapana, etenkin palveluliiketoimintaa tutkittaessa, suositeltava tapa tehdä alkukartoitusta tutkittavasta ilmiöstä ja kontekstista (Gilmore ja Carson 1996). Palveluliiketoimintaa tutkittaessa on oleellista tietää

esimerkiksi henkilöstön roolituksesta asiakassuhteiden hoitamisessa, asiakasreklamaatioiden hoitoon liittyvistä prosesseista ja yleisesti asiakaspalvelun toimintatavoista (Gilmore ja Carson 1996).

Avoimen keskustelun etu esimerkiksi haastatteluun tai kyselyyn verrattuna on sen epävirallisuus. ”Haastateltava(t)” henkilö ei koe tilannetta muodolliseksi haastatteluksi, mikä voi näkyä vastauksissa avoimempana tiedonjakona (Gillham 2000). Tutkimuksen kannalta tärkeän tiedon saamiseksi on hyvä miettiä muutama oleellinen kysymys valmiiksi ennen keskustelua ja esittää nämä tilaisuuden tullen. Ero haastatteluihin on siinä, että tilaisuus voi olla todella epämuodollinen eikä keskustelua nauhoiteta. Tässä tullaankin yhteen avoimen keskustelun suurimmista heikkouksista: tietoa voi tulla paljon kerralla ja siitä pitää pystyä poimimaan kaikki oleellinen saman tien (Gillham 2000.) Tärkeimmät pointit onkin syytä kirjoittaa ylös mahdollisimman nopeasti keskustelun jälkeen (Gillham 2000), kuten tässäkin tutkielmassa on tehty.

Tässä tutkielmassa case-yritykseen liittyvää, tutkimuksen kannalta oleellista tietoa kerättiin kahdella avoimella keskustelulla case-yrityksen asiakaskokemuksen johtamisesta vastaavan henkilön kanssa (asiakaskokemuksen johtamisesta vastaavaa henkilöä kutsutaan tästä lähtien tutkielmassa asiakaskokemuksen johtajaksi). Asiakaskokemuksen johtaja tuntee tässä tapauksessa hyvin perusteellisesti case-yrityksen asiakaskokemukseen liittyvät panostukset ja toimintatavat. Hän on työskennellyt yrityksessä monia vuosia, joten hänellä on lisäksi selkeä kuva siitä, millaisessa roolissa eri tiimien henkilöt ovat asiakassuhteiden hoitamisessa ja asiakaskokemuksen rakentamisessa.

Tutkielman avoimiin keskusteluihin valmistautuminen tarkoitti perusteellista asiakaskokemuksen johtamisen teoriaan tutustumista, jotta keskusteluissa osattiin ottaa esille oikeita asioita. Keskusteluiden aikana ja niiden jälkeen kirjoitettiin ylös tärkeimpiä keskusteluissa esiin nousseita tekijöitä. Avoimissa keskusteluissa käsiteltiin yleisellä tasolla case-yrityksen asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä toimintatapoja ja erityisesti niitä seikkoja, joihin case-yritys on paljon panostanut.

4.2.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Kun halutaan tutkia ihmisten asioille antamia merkityksiä, on haastattelun väitetty olevan yksi parhaista tavoista tehdä tutkimusta (Gillham 2000; Koskinen ym. 2005). Tässä tutkielmassa keskeistä on kerätä case-yrityksen asiakkaiden asiakaskokemuksen johtamiselle antamia merkityksiä, joten haastattelu tiedonkeruutapana soveltuu tutkimukseen erittäin hyvin. Puolistrukturoitu haastattelu on ollut jo pitkään laadullisen tutkimuksen saralla suuressa suosiossa ollut haastattelun muoto (Alvesson ja Deetz 2000; Gillham 2000). Se eroaa strukturoidusta haastattelusta erityisesti siinä, että haastateltavalla on mahdollisuus vastata hyvin paljon vapaammin haastattelijan kysymyksiin (Gillham

2000). Jos strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys, sekä mahdollisesti vastausvaihtoehdot ovat tarkkaan haastattelijan määrittelemiä, puolistrukturoidussa haastattelussa tärkeimmät kysymykset on etukäteen suunniteltu, mutta niiden järjestys voi muuttua ja mahdollisia lisäkysymyksiä voidaan esittää. Haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin, ilman vastausvaihtoehtoja. (Koskinen ym. 2005.)

Puolistrukturoidun haastattelun etuina ovat joustavuus ja sen kyky tuoda esille tärkeitä, usein piilossa olevia, ihmisten ja organisaatioiden käyttäytymiseen liittyviä asioita (Qu ja Dumay 2011). Puolistrukturoidun haastattelun on todettu olevan erityisen arvokas silloin, kun tutkijan tavoitteena on ymmärtää, kuinka haastateltavat kokevat ja näkevät tutkittavan sosiaalisen ympäristön (Qu ja Dumay 2011).

Puolistrukturoidut haastattelut soveltuvat edellä mainittujen etujen ansiosta tähän tutkielmaan parhaiten, sillä tutkimuksen tarkoituksena on nimenomaan tuoda esille organisaatioiden, eli tässä yritysasiakkaiden, käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeintä on ymmärtää asiakaskäyttämistä juuri todellisessa sosiaalisessa työympäristössä. Lisäksi haastatteluissa on tärkeää päästä tilanteeseen, jossa haastattelija ei liikaa ohjaa vastauksia, vaan haastateltava tuo vapaasti esille itselleen merkittäviä asioita aiheeseen liittyen. Puolistrukturoidulle haastattelulla tällainen tilanne on ominainen (Qu ja Dumay 2011). Tutkimuksessa hyödynnetään kahden tyyppistä puolistrukturoitua haastattelua. Yrityksen henkilöstöä haastatellaan ryhmähaastatteluissa ja asiakkaita yhden tai kahden vastaajan haastatteluissa.

Ryhmähaastattelut soveltuvat hyvin tilanteisiin, joissa halutaan saada monen henkilön näkemys tutkittavaan aiheeseen (Qu ja Dumay 2011). Niissä pyritään yksilöiden kokemusten sijaan saamaan näkemys niistä asioista, jotka nousevat laajimmin ja erityisen voimakkaasti esille kaikkien haastateltavien keskuudessa (Gubrium ja Holstein 2001). Lisäksi ne ovat helpommin järjestettävissä kuin jokaisen haastateltavan yksilöhaastattelu, ja säästävät paljon aikaa (Qu ja Dumay 2011). Erityisesti ryhmähaastattelut vähentävät haastattelijan vaikutusmahdollisuuksia tuloksiin, sillä haastattelijan rooli keskustelun ohjaajana on pienempi kuin yksilöhaastatteluissa, vaikka toki kysymykset ohjaavat keskustelua tutkielman kannalta oikeaan suuntaan (Doyle 2004). Tässä tutkielmassa ryhmähaastatteluilla pyritään selvittämään henkilöstön mielestä merkittävimpiä ja tehokkaimpia asiakaskokemuksen johtamisen toimintatapoja. On huomattava, että ryhmähaastattelut eivät sovellu arkaluontoisista asioista, kuten johdon palkkauksesta, käytäviin keskusteluihin (Qu ja Dumay 2011). Tämän tutkimuksen aiheen ei koeta olevan arkaluontoinen henkilöstölle, mutta haastattelutilanne pyritään tekemään mahdollisimman neutraaliksi sillä, että asiakaskokemuksen johtaja ei osallistu tapahtumaan, jottei hänen läsnäolonsa vaikuttaisi henkilöstön avoimuuteen tilanteessa.

Ryhmähaastattelujen lisäksi tutkimusta varten toteutetaan kolme puolistrukturoitua asiakashaastattelua. Ryhmähaastatteluista poiketen, tällaiset laadulliset yhden tai kahden

vastajaan haastattelut soveltuvat nimenomaan syvällisempään analyysiin haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä tutkittavasta aiheesta (Gubrium ja Holstein 2001).

Yleisesti haastattelut tiedonkeruumenetelmänä aiheuttavat myös haasteita. Ne ovat muun muassa hyvin aikaa vieviä ja mahdollisesti vaikeita järjestää (Gillham 2000). Lisäksi haastattelut poistavat vastaajan anonymiteetin, mikä voi rajoittaa vastauksien luotettavuutta (Gillham 2000). Tässä tutkielmassa nämä haasteet pystyttiin melko hyvin väistämään. Haastatteluiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja purkamiseen oli varattu tarpeeksi aikaa ja viidestä haastattelusta kolme pidettiin hyvin lyhyellä etäisyydellä, mikä vähensi matkustamisen määrää. Lisäksi kaksi haastattelua pidettiin ryhmähaastatteluina, jolloin samaan aikaan oli mahdollista kuulla monien ihmisten mielipiteitä. Haastattelut järjesti lähes kokonaan case-yrityksen asiakaskokemusjohtaja tai haastateltavasta asiakkuudesta vastaava myyjä, mikä myös helpotti ajankäyttöä. Anonymiteetin puuttuminen ei myöskään aiheuttane tässä tutkielmassa ongelmia. Henkilöstön keskuudessa konteksti ei ole niin henkilökohtainen, että se estäisi rehellisten vastausten antamisen. Lisäksi asiakaskokemuksen johtaja jättäytyi itse pois henkilöstöhaastatteluista juuri siksi, että henkilöstö ei hänen takiaan jättäisi negatiivisia asioita sanomatta. Asiakashaastatteluissa puolestaan asiakkaat tiesivät, että omilla vastauksilla voi olla hyvinkin positiivinen vaikutus nykyiseen yhteistyösuhteeseen, mikä varmasti kannusti rehellisyyteen.

Haastattelukysymyksillä ja haastattelutilanteeseen valmistautumisella on suuri rooli itse haastattelun onnistumisessa. Haastattelurungon suunnittelussa on oleellista tunnistaa muutamia tärkeimpiä teemoja, joiden sisälle muodostetaan sellaisia avoimia kysymyksiä, jotka eivät ohjaile vastauksia. Lisäksi ennen haastattelua on syytä suunnitella valmiiksi mahdollisesti tarvittavat tarkentavat kysymykset. (Gillham 2000.)

Tutkimuksessa toteutettujen henkilöstöön kohdistuvien ryhmähaastattelujen haastattelurunko koostuu yhteensä viidestä eri teemasta. Teemat ja niihin liittyvät kysymykset pohjautuvat hyvin vahvasti asiakaskokemusjohtajan kanssa käytyihin avoimiin keskusteluihin ja teoriassa (Schmitt 2003; Morgan ja Hunt 1994; Venetis ja Ghauri 2004; Molinary ym. 2008; Johnston ja Kong 2011; Paulssen ja Roulet 2016) asiakaskokemuksen johtamisen kannalta esiin nousseisiin tärkeisiin teemoihin. Henkilöstöhaastatteluiden kysymykset löytyvät tutkielman liitteestä 1. Myös laadulliset asiakashaastattelut pohjautuvat teemoiltaan ja kysymyksiltään samoihin teoriaan pohjautuviin seikkoihin, kuin henkilöstöhaastattelut. Sen lisäksi kysymyksiä liittyen henkilöstöhaastatteluissa esiin nousseisiin tärkeimpiin aspekteihin on lisätty tähän asiakashaastatteluiden tutkimusrunkoon. Asiakashaastatteluiden kysymykset löytyvät tutkielman liitteestä 2. Sekä henkilöstö- että asiakashaastatteluiden ”Lopuksi” -teeman kysymykset poikkeavat kuitenkin hiukan muista, sillä ne ovat case-yrityksen itse toivomia kysymyksiä, joilla ei tämän tutkielman kannalta ole erityisesti merkitystä. Haastatteluiden tarkemmat tiedot, kuten henkilöt, haastatteluajat ja päivämäärät käydään läpi seuraavassa kappaleessa.

4.3 Aineiston keruu

4.3.1 Case-yrityksen esittely

Tutkimuksen case-yritys toimii henkilöstöpalvelualalla. Se on Suomen suurimpia alan organisaatioita ja toimii koko Suomen alueella franchising-periaatteella. Yrityksen valintaan vaikutti omakohtaiset suhteeni yritykseen töiden puolesta. Toimin asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvän ohjelmistopalveluntarjoajan palveluksessa. Tarjoamme yrityksille keinot kerätä asiakaskokemukseen ja -käyttäytymiseen liittyvää tietoa, analysoida sitä ja johtaa sen pohjalta toimenpiteitä oman toiminnan kehittämiseksi ja asiakaskäyttäytymiseen vaikuttamiseksi. Työssäni kohtaan paljon yrityksiä, jotka haluavat kehittää asiakaskokemustaan ja sen johtamista.

Tämä henkilöstöpalvelualalla toimiva yritys valikoitui monien muiden työpaikkayritykseni asiakasorganisaatioiden joukosta tämän tutkielman kohdeyritykseksi kolmesta tärkeästä syystä. Ensinnäkin, se toimii selkeästi B2B-palveluliiketoiminnassa, mihin tämä tutkimus keskittyy. Case-yrityksen toinen suuri asiakaskunta löytyy kuluttajista, eli työntekijöistä, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään yritysasiakkaiden kokemuksen ja käyttäytymisen tutkimiseen. Toiseksi, case-yrityksellä on pitkä historia ja siitä syystä myös paljon kokemusta palveluliiketoiminnasta. Se palvelee noin 3000 yritysasiakasta vuosittain. Kolmanneksi, se on viimeisen vuoden aikana nostanut alan parhaan asiakaskokemuksen yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen ja toivoo sen johtavan yhä syvempiin ja tiiviimpiin asiakassuhteisiin. Näin ollen asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeä osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja asiakassuhteiden hoitamista.

Case-yritys siis palvelee yritysasiakkaitaan erityisesti henkilöstötarpeisiin liittyvissä haasteissa vuokraamalla asiakkailleen työntekijöitä. Yhteistyömalleja on eri tyyppisiä asiakastarpeeseen pohjautuen. Osalle yrityksistä hankitaan sopimukseen pohjautuen työntekijöitä aina kun tarve ilmenee. Osan kanssa asiakassuhde on kehittynyt strategiseksi kumppanuudeksi, mikä tarkoittaa, että heidän kanssaan tehdään hyvin tiivistä yhteistyötä ja kehitetään jatkuvasti uusia yhteistyömalleja, niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin. Lisäksi on niin sanottuja kerta-asiakkaita, joita palvellaan satunnaisesti.

Case-yritys hoitaa rekrytointiin kuuluvat prosessit joko täysin itse tai vain osittain, riippuen sopimuksen luonteesta. Prosessi alkaa siitä, kun case-yritys saa asiakkaalta toimeksiannon etsiä tietyn tyyppisiä ihmisiä tiettyyn työhön. Case-yritys lähtee tämän jälkeen hakemaan potentiaalisia kandidaatteja omia kanaviaan hyödyntäen. Useimmiten case-yritys pitää myös ainakin ensimmäisen haastattelukierroksen, jossa karsii vielä lopullisten, asiakasyritykselle ehdottamien kandidaattien määrää. Tämän jälkeen asiakas-yritys tapaa kandidaatit yksin tai yhdessä case-yrityksen edustajan kanssa, josta sitten edetään vielä seuraavalle haastattelukierrokselle tai jo solmimaan työsopimusta.

Pidempiaikaisille sopimusasiakkaille oikean henkilön löytäminen voi käydä jopa helpommin, kuin kerta-asiakkaille, sillä asiakasyrityksen ja sen kulttuurin ja toiveiden tunteminen on merkittävässä roolissa sopivan henkilön löytämisessä. Lisäksi joillakin sopimusasiakkailta on niin sanotusti koko ajan haku päällä. Tämä tarkoittaa sitä, että case-yritys voi missä tahansa haastattelutilanteessa arvioida hakijan soveltuvuutta myös kyseisen sopimusasiakkaan näkökulmasta, vaikka hakija ei olisi erityisesti siihen rooliin hakenutkaan.

Case-yrityksen vastuu työntekijöistä ei kuitenkaan pääty sopimuksen allekirjoittamiseen, sillä henkilöstövuokrauksessa työntekijät ovat työsuhteessa case-yrityksen, eivät asiakasyrityksen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että case-yritys on vastuussa muun muassa työntekijöiden palkan maksusta ja työterveysasioista.

Kaikki työ mikä liittyy sopivien henkilöiden löytämiseen ja tämän jälkeen työsuhteessa työntekijöistä huolehtimiseen ovat palvelua, jota case-yritys tarjoaa. Tämän lisäksi case-yritys myy myös tuotetta, joka tässä tapauksessa on asiakkaalle hankittu työntekijä. Yritysassiakkaat maksavat käytännössä kuitenkin palvelusta, sillä tuote on oikeastaan vain palvelun lopputulema vaikka toki kaikista tärkein elementti toimivassa asiakassuhteessa.

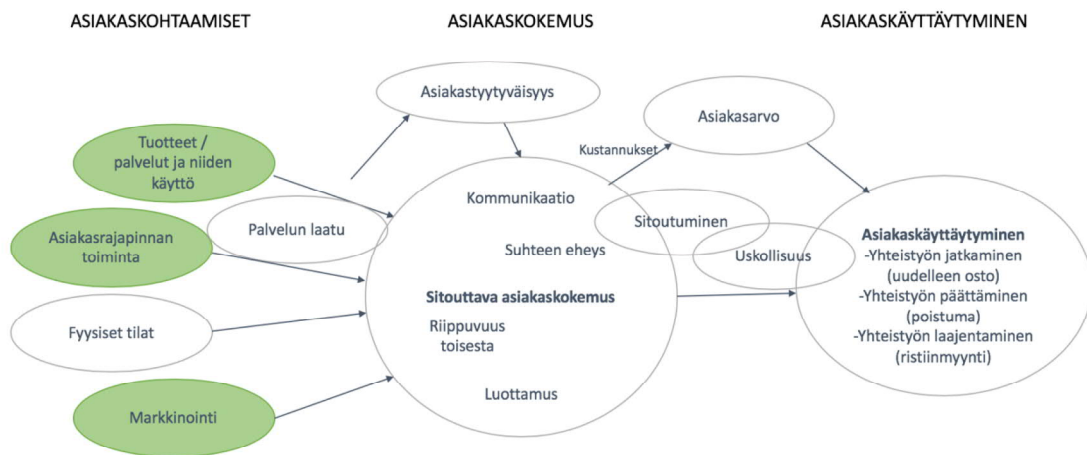
Tämän tutkielman luonteen kannalta on myös oleellista tarkastella case-yrityksen asiakasorganisaatioiden pääkontakteja ja heidän roolejaan päätöksenteossa. Asiakasorganisaation puolelta pääkontaktit ovat usein henkilöstöjohtajia, toimitusjohtajia tai semmoisen osaston johtajia, jossa henkilöstövaihtuvuus on suurta tai esimerkiksi kausivaihtelun takia vuokratyöntekijöiden tarve on oleellista. Pienemmissä asiakasyrityksissä pääkontaktit ovat usein toimitusjohtajia ja he myös tekevät täysin itsenäisesti päätökset yhteistyön jatkosta. Suuremmissa asiakasyrityksissä päätöksentekovastuu strategisella tasolla voi olla toimitusjohtajalla tai henkilöstöjohtajalla, mutta samalla osastojen johtajat päättävät oman osastonsa henkilöstövuokrauksesta ja voivat tästä syystä olla niin sanotusti pääkontakteja case-yritykselle. Teorian tasolla tämä isompien organisaatioiden päätöksentekokulttuuri vastaa perinteistä B2B-kontekstissa tapahtuvaa päätöksentekoa, jossa usein palvelun käytöstä päättävä henkilö on eri, kuin palvelua hyödyntävä henkilö (Schmitt 2003). Henkilöstöpalvelualalla myös isommissa organisaatioissa pääkontaktit voivat kuitenkin olla vahvasti mukana myös palvelun hyödyntämiseen liittyvässä päätöksenteossa. Tähän tutkielmaan haastatellut asiakasyritysten pääkontaktit olivatkin joko täysin vastuussa tai ainakin vahvasti mukana palvelun käyttöön liittyvästä päätöksenteosta. Tämä puolestaan eroaa Schmittin (2003) ajatuksesta, jossa päätöksentekoporras voi olla kaukanakin palvelua oikeasti hyödyntävästä portaasta.

Case-yrityksen puolelta yhtä asiakasta, joko kertaluonteista tai sopimusasiakasta hoitaa usein yksi tai kaksi henkilöä. Strategisilla sopimusasiakkailta yhteyshenkilöitä case-yrityksen puolelta on usein enemmän. Sopimusasiakkaiden kohdalla henkilökohtainen yhteydenpito case-yrityksen työntekijöiden ja asiakasyrityksen pääkontaktin välillä on hyvin merkittävää ja tekee suhteesta usein tavallista henkilökohtaisemman. Case-

yrityksen sisäisiä toimintatapoja ja asiakassuhteiden hoitamista käsitellään vielä kattavammin tuloksia käsittelevässä luvussa 5.1.1.

4.3.2 Aineisto

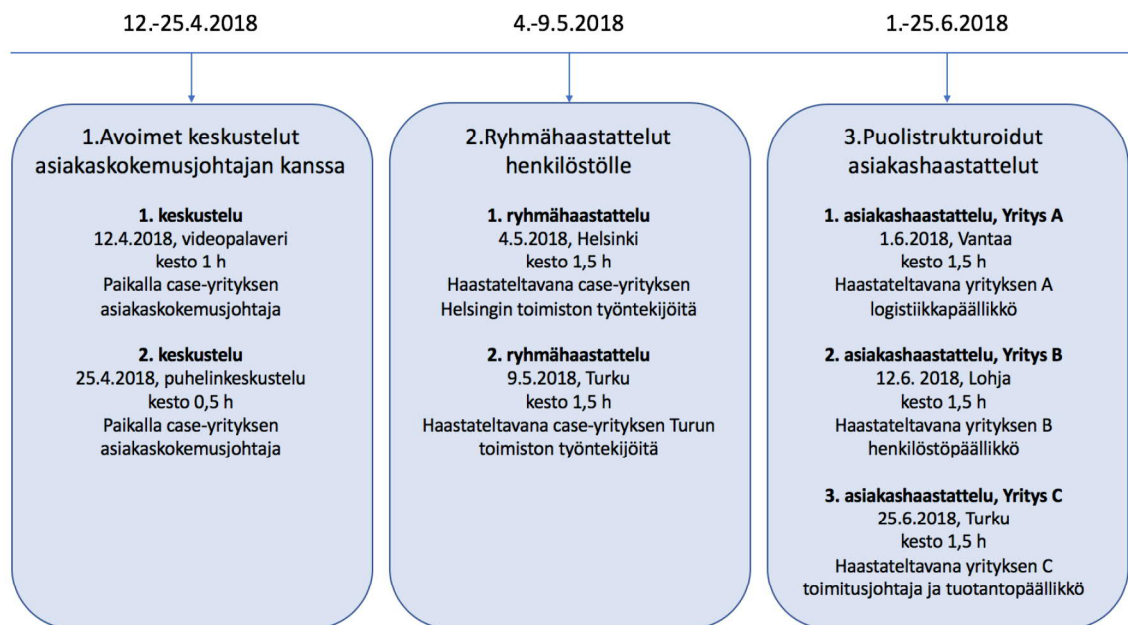
Kuten aiemmissa kappaleissa on käsitelty, asiakaskokemuksen johtaminen näyttäytyy asiakkaille asiakkaan ja yrityksen välisissä asiakaskohtauksissa. Tämän tutkielman tarkoituksena on paneutua syvällisemmin asiakaskohtauksiin ja niissä tapahtuvaan yrityksen toimintaan ja selvittää, millainen toiminta on asiakkaille niin arvokasta, että se vaikuttaa heidän asiakaskäyttäytymiseensä. Seuraavassa kuviossa 10 on kuvattu korostettuna vihreällä ne asiakaskohtaukset, joiden toimintaan tässä tutkielmassa halutaan paneutua.



Kuvio 10. Tämän tutkielman kohteena olevat asiakaskohtaukset.

Kuvio 10. on aiemmin esitellyn kuvion 8. mukainen, mutta eri kohdat on korostettuna siitä syystä, että tässä kappaleessa halutaan keskittyä niihin asiakaskokemukseen vaikuttaviin asiakaskohtauksiin, jotka ovat tämän tutkielman kannalta oleellisia. Tutkielmassa kerättiin tietoa tuotteiden ja palveluiden ja niiden käytön, asiakasrajapinnan toiminnan ja markkinoinnin vaikutuksesta yritysasiakkaiden käyttäytymiseen. Nämä asiakaskohtaukset valikoituivat tutkimuksen kohteeksi siitä syystä, että ne ovat case-yrityksen jatkuvan kehityksen kohteena ja olivat siksi luontevia tutkimuskohteita. Fyysisten tilojen tutkiminen jätettiin tutkielman ulkopuolelle, sillä ne ovat hyvin pienessä roolissa case-yrityksen toiminnassa yritysasiakkaiden kannalta. Lähes kaikki asiakastapaamiset tapahtuvat yritysasiakkaan omissa tiloissa.

Tutkimusaineiston tiedonkeruu on toteutettu kolmessa kokonaisuudessa, joka on kuvattu seuraavassa kuviossa 11.



Kuvio 11. Tutkimusaineiston keruuprosessi.

Ensin aineistoa ja taustoitusta aiheeseen kerättiin avoimina keskusteluina case-yrityksen asiakaskokemuksen johtajalta. Asiakaskokemuksen johtaja valikoitui rooliin siitä syystä, että hänellä on paras tietämys case-yrityksen asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavoista. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli saada näkemystä siitä, miten asiakaskokemuksen johtaminen yleisesti näkyy yrityksessä, kuinka paljon siihen on panostettu ja millaisin keinoin. Noin 30min – 60min kestäviä keskusteluja käytiin yhteensä kaksi kappaletta. Ne olivat hyvin avoimia ja kysymykset muotoutuvat keskustelun edessä. Toinen keskusteluista käytiin videopalaverissa ja toinen puhelimitse.

Toisessa vaiheessa case-yrityksen henkilöstöä haastateltiin kahden ryhmähaastattelun muodossa. Näissä haastatteluissa tavoitteena oli kerätä henkilöstön mielipiteitä yrityksen asiakaskokemuksen johtamisesta, siihen liittyvistä toimintatavoista ja niiden vaikutuksista yritysasiakassuhteisiin. Henkilöstöhaastattelut suoritettiin kahdessa yrityksen suurimmassa konttorissa, Helsingissä ja Turussa. Kumpaankin haastatteluun osallistui 10-15 asiakassuhteiden ja asiakaskokemuksen johtamisen kannalta merkittävää henkilöä ja haastattelut kestivät kumpikin noin 1,5 h. Henkilöt valikoituvat asiakaskokemuksen johtajan toimesta, sillä hän tuntee aiheen ja osasi sen perusteella valita haastatteluun henkilöitä, joilla voisi olla annettavaa tutkimukseen eri näkökulmista. Haastatteluun osallistui henkilöitä aluejohtajista, myynnistä, operatiivisesta palvelun tuottamisen tiimistä (tässä tapauksessa henkilöstövuokraukseen erikoistuneesta tiimistä, eli HR-henkilöstöstä), markkinoinnista, laskutuksesta ja taloushallinnosta. Kuten aiemmassa luvussa esiteltiin, case-yritys toimii ympäri Suomea pääasiassa franchising-periaatteella. Tämän tutkielman henkilöstöhaastattelut kuitenkin toteutettiin kahteen suurimpaan konttoriin siitä syystä, että tutkittava organisaatioympäristö olisi mahdollisimman samankaltainen minkä

tahansa muun B2B-palveluliiketoiminnassa toimivan yrityksen kanssa. case-yrityksen franchising-toiminta eroaa tästä siinä, että toiminta tapahtuu sellaisilla pienemmillä paikkakunnilla, joissa asiakaskunta on hyvin paljon suppeampaa ja asiakassuhteet tämän myötä mahdollisesti huomattavasti tiiviimpiä ja pitkäkestoisempia. Myös monopolin mahdollisuus pienemmällä paikkakunnilla on olemassa, mikä vaikuttaa varsin voimakkaasti asiakassuhteiden pysyvyyteen ja mahdollisesti vääristäisi tutkimuksen tuloksia perinteisen toimintamallin palveluyrityksiin verrattuna.

Kolmannessa vaiheessa tutkimusmetodina hyödynnettiin asiakaskohtaisia puolistrukturoituja haastatteluita, joita tehtiin yhteensä kolme kappaletta. Asiakashaastattelut olivat tutkielman aiheen kannalta oleellisin tiedonkeruun vaihe, sillä tarkoituksena oli saavuttaa ymmärrys nimenomaan asiakkaiden käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä. Mikään muu, kuin asiakkaiden oma mielipide, ei pysty tätä tietoa paremmin tarjoamaan. Tutkimukseen osallistuvat asiakasyritykset valittiin case-yrityksen myyjien ja asiakaskokemuksen johtajan toimesta, sillä he tiesivät parhaiten, mitkä asiakasyritykset täyttävät tämän tutkielman kannalta oleelliset kriteerit. Tutkielman aiheen kannalta oli oleellista päästä haastattelemaan edustajia sellaisista asiakasyrityksistä, joiden suhde case-yrityksen kanssa on ollut pitkäkestoinen (vähintään vuoden mittainen) ja jotka ovat merkittäviä asiakkaita case-yritykselle. Asiakkaiden ei kuitenkaan haluttu olevan niin sanottuja strategisia asiakkaita, joiden suhde on enemmänkin kumppanuussuhde ja sitä kautta eroavat paljon muista tavallisemmista asiakassuhteista (tästä tarkemmin kappaleessa 5.1). Näillä kriteereillä varmistettiin, että asiakasyrityksellä on jo kokemusta yhteistyöstä, se on jatkanut yhteistyösuhdetta ja mahdollisesti myös laajentanut sitä matkan varrella. Lisäksi pitkäkestoinen asiakassuhde antoi osviittaa myös siitä, että suhde on asiakkaankin kannalta merkittävä ja arvokas, mikä puolestaan antoi painoarvoa asiakkaiden mielipiteille ja näkemyksille. Myös case-yritys piti näitä kriteereitä tärkeinä oman hyötynsä näkökulmasta ja tutkimukseen valikoitui kolme sille tärkeää, pitkäkestoista asiakasyritystä. Jatkossa nämä yritykset on nimetty seuraavasti: Yritys A, Yritys B ja Yritys C. Yritykset toimivat eri puolilla Suomea ja jokaisella on case-yrityksen puolelta oma vastuumyyjänsä ja operatiivinen kontaktihenkilönsä. Näin ollen haastattelut antoivat vielä parempaa kokonaiskuvaa case-yrityksen ja sen henkilöstön toiminnasta.

Asiakasyritykset toimivat kaikki teollisuuden toimialalla ja ne hyödyntävät case-yrityksen palveluita hyvin säännöllisesti, vähintään kuukausittain. Yritysten A ja B kohdalla asiakashaastattelu kohdistui yhteen asiakasyrityksen henkilöön, joka oli asiakkaan puolelta pääkontaktihenkilö kaikessa yhteistyöhön liittyvässä kommunikoinnissa. Yrityksen A osalta haastateltava henkilö toimii logistiikkajohtajana ja Yrityksen B osalta henkilöstöpäällikkönä. Yritys C:n osalta haastattelussa oli mukana kaksi henkilöä, yrityksen toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö, jotka kumpikin ovat osaltaan tehneet paljon yhteistyötä case-yrityksen kanssa. Kaikissa yrityksissä haastateltavat henkilöt ovat tehneet case-yrityksen kanssa yhteistyötä vähintään seitsemän vuotta.

Tutkimuksen vaiheistus kolmeen osaan johtui siitä, että jokaisen vaiheen tietoja hyödynnettiin teorian lisäksi aina seuraavan vaiheen kysymysten suunnittelussa. Henkilöstön näkemysten tunnistaminen mahdollisti asiakkaiden näkemysten keräämisen niistä asiakaskokemuksen johtamisen menetelmistä, jotka nousivat merkittävään rooliin henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi tiedonkeruun ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa saatu tieto mahdollisti asiakashaastatteluissa nousevien näkemysten ja kokemusten liittämisen oikeisiin case-yrityksen toimintatapoihin.

Oma suhteeni case-yritykseen muodostuu asiakassuhteen kautta, sillä työskentelen yrityksessä, jonka asiakkaana case-yritys on. Olen ollut tekemisissä case-yrityksen asiakaskokemuksen johtajan kanssa aiemminkin, mikä vaikuttaa tutkimuksen luonteeseen siinä mielessä, että keskustelu on avoimempaa kuin silloin, jos suhdetta ei olisi. Asiakassuhteen kautta syntynyt suhteeni yritykseen ei kuitenkaan ole niin tiivis, että se vaikuttaisi tutkielman tekemiseen muulla tavoin.

5 ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN VAIKUTUKSET CASE-YRITYKSEN ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen empiiristä aineistoa. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi case-yrityksen asiakaskokemuksen johtamista ja siihen liittyviä toimenpiteitä asiakaskokemuksen johtajan ja henkilöstön näkökulmasta. Toisessa alaluvussa käsitellään sekä asiakashaastatteluissa että henkilöstöhaastatteluissa esille nousseita, asiakaskäyttäytymiseen ja yhteistyön toimivuuteen liittyviä seikkoja.

5.1 Asiakaskokemuksen johtaminen case-yrityksessä

5.1.1 Asiakassuhteiden hoitaminen

Case-yritys on organisoitunut osastoihin, eli funktioihin, joista kaikilla on suora tai epäsuora rooli asiakassuhteiden hoitamisessa ja asiakaskokemuksen luomisessa. Myyntiosasto on yleensä ensimmäisenä kosketuksissa uusien asiakkaiden kanssa. Myyjien työhön kuuluu vahvasti uusien asiakkuuksien hankinta, mutta myös olemassa olevien asiakassuhteiden hoitaminen ja lisämyynti. Operatiivisesta palvelun tuottamisesta vastaava, niin sanottu HR-henkilöstö, on toinen asiakasrajapinnassa jatkuvasti toimivista funktioista. Tämän funktion henkilöstö haastattelee asiakasyrityksille mahdollisesti sopivia työntekijöitä ja lopulta tarjoaa heille parhaimmat ehdokkaat. Myyjät ja HR-rooleissa toimivat työntekijät toimivat hyvin tiiviisti yhdessä ja heidän välinen kommunikointi on myös erittäin oleellista onnistuneen palvelun tuottamisen kannalta. Myyjät ovat usein ne henkilöt, jotka ensimmäisenä kuulevat asiakkaan tarpeista, mutta HR-työntekijät puolestaan ovat niitä, jotka pyrkivät löytämään asiakkaiden tarpeisiin sopivat työntekijät. Näin ollen kommunikaatio myyjän ja HR-työntekijän välillä on erityisen tärkeää. Pidempiaikaisissa asiakassuhteissa myyjän rooli on erityisesti kuunnella ja jopa aavistella asiakkaan tarpeita, tuoda esille uusia ajatuksia ja ehdotuksia sekä huolehtia sopimukseen liittyvistä yksityiskohdista. HR-työntekijä puolestaan on enemmänkin toteuttavassa roolissa pyrkien täyttämään asiakkaan tarpeet aktiivisesti etsimällä työntekijöitä.

Asiakasyrityksissä työskentelevien vuokratyöntekijöiden palkkojen maksun ja yritysasiakkaiden laskutuksen hoitaa puolestaan siihen erikoistunut palkkaosasto. He siis ovat vastuussa siitä, että palvelun laskutus toimii, kuten myyjien kanssa on sovittu (lasku on oikean muotoinen, tulee oikeaan aikaan ja on oikean suuruinen). Lisäksi heillä on vastuu asiakasyritykselle vuokrattujen työntekijöiden palkkojen maksusta, mikä on aiheena asiakasyrityksille hyvin tärkeä sillä myös heidän työnantajakuva kärsii, jos palkkojen maksussa on ongelmia.

Myyjillä ja HR-henkilöstöllä on täysin välitön yhteys asiakkaisiin jokapäiväisessä tai lähes jokapäiväisessä työssään ja näin ollen asiakkaiden kokemus muodostuu ensisijaisesti näiden osastojen toiminnan perusteella. Palkkaosaston rooli on kuitenkin myös hyvin merkittävä, sillä he muodostavat asiakkaan kokemuksen laskutuksen toimivuudesta ja vuokratyöntekijöiden palkkojen maksusta. Lisäksi markkinointi ja sosiaalisen median ylläpito kuuluvat oman osastonsa, eli markkinointiosaston, alaisuuteen. Tällä osastolla on hyvin vahva välillinen vaikutus asiakkaiden kokemukseen etenkin yritysimagon luomisen kautta. Vähiten asiakkaille näyttäytyvä osasto on sisäistä taloutta hoitava talousosasto, joka tekee yhteistyötä enimmäkseen yksittäisten franchise-yrittäjien kanssa.

Case-yrityksen yritysasiakkaat voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri luokkaan. Jako pohjautuu käytännössä sopimuksen tyyppiin, eli ostofrekvenssiin ja näin ollen näkyy erityisesti asiakkaan vaatimuksissa yhteistyöhön liittyen. Pienimmät asiakkaat tekevät yksittäisiä tilauksia harvalla frekvenssillä. Nämä asiakkaat ohjataan usein myyntiosaston kautta suoraan HR-henkilöstölle, joka hoitaa palvelun toimittamisen, ja palkkaosastolle, joka maksaa palkat ja hoitaa asiakkaan laskutuksen. Prosessi on hyvin suoraviivainen, asiakkaalle ei nimetä omaa kontaktihenkilöä, vaan tilaus hoidetaan niiden henkilöiden toimesta, jotka sillä hetkellä ovat vapaina. Pienille asiakkaille yhteistyön ja palvelun laadullinen aspekti on hyvin vähäisessä merkityksessä, sillä asiakkaiden ajattelumalli on pikemminkin ”nyt tarvitsemme äkkiä tekijän hommiin” -tyyppinen. Pienimpien asiakkaiden hoidossa palvelun kannalta olennaisia riskejä tai vaatimuksia käydään lähinnä asiakkaasta vastuussa olevan myyjän ja asiakkaan välillä läpi, mutta keskustelu ei johda syvällisempään analysointiin tai ongelmien ratkaisuun isommalla porukalla.

Toiseen asiakasryhmään kuuluvat isommat, jatkuvat asiakkuudet, joita palvellaan säännöllisesti sopimuksen mukaan. Näille asiakkaille on tärkeää palvelun jatkuvuus, sillä tarve uusille työntekijöille on hyvin säännöllinen, joillakin jopa viikoittainen. Case-yrityksen puolelta tällaisille asiakkaille on aina nimetty omat kontaktihenkilöt, usein yksi myynnistä ja toinen HR-henkilöstöstä. Jatkuvien asiakkuuksien hoito on hyvin kokonaisvaltaista ja asiakaslähtöistä. Case-yrityksen henkilöstön sanoin suhde on muotoa:

Jos joku tekeminen päättyy, niin seuraavaa asiakkaan kanssa jo mietitään.

(Myyjä)

Avoimuus näissä suhteissa on henkilöstön mielestä hyvin oleellisessa roolissa.

Kolmas asiakasryhmä on hyvin marginaalinen, sillä siihen kuuluu vain muutama niin sanottu strateginen yhteistyökumppani. Nämä eroavat toisesta asiakasryhmästä, eli isoista jatkuvista asiakkaista siinä mielessä, että heidän kanssaan tehdään laajempaa yhteistyötä ja kehitetään palveluita, joita muille ei välttämättä ole tarjolla. Strategisten asiakkaiden parissa työskentelee aina case-yrityksen puolelta suurempi tiimi verrattuna muihin asiakkaisiin. Henkilöstölle strateginen asiakas näyttäytyy seuraavasti:

Ei tunnu edes asiakkaalta, enemmänkin yhteistyökumppani, jonka kanssa tehdään töitä yhteisen päämäärän eteen. (Operatiivisesta toiminnasta vastaava eli HR-henkilö)

Jokaisella strategisella kumppanilla on case-yrityksen puolella oma vastuutiimi, joka on päivittäin tekemisissä asiakkaan kanssa. Strategisille kumppaneille tehdään paljon räätälöintiä ja asiakaspalautetta kerätään jatkuvasti normaalissa arjessa. Tiimin jäsenet tietävät missä mennään, sillä asiakkaiden kanssa ollaan päivittäin tekemisissä.

Asiakasluokittelu on lähinnä case-yrityksen sisäinen keino luokitella asiakassuhteet niiden luonteen ja jatkuvuuden näkökulmasta. Sen ei kuitenkaan haluta heijastuvan asiakkaan saamaan palveluun millään tavalla, etenkin kun suurin osa työstä liittyy pienten asiakkaiden yksittäisten tilausten, tai suurempien jatkuvien asiakkuuksien tilausten käsittelyyn, ei kumppanitoimintaan. Yksi myyjistä tekee koonnin tästä seuraavalla tavalla:

”Ei nyt unohdeta sitä, et kuitenkin se meidän perustekeminen on aika erilaista, kun noi isot kumppanit. Et sieltä tulee soitto, et tarvitaan tänään tai huomenna tekijä et kyl sitä nyt palvellaan kuitenkin ihan samalla tavalla kun sitä, joka tilaa sen viis ihmistä neljäksi kuukaudeksi.” (Myyjä)

Ja asiakasluokittelusta jatketaan näin:

Ne on olemassa olevat luokittelut meidän CRM:ssä, mut sitten ehkä se niin kuin palvelussa näkyy niin, että hänellä (asiakkaalla) on tai ei ole tietyt vastuuihmiset. Se on suurin ero. (Aluejohtaja)

Kuten aiemmin taustoitettiin, tässä tutkielmassa suurimmassa roolissa ovat suuret, jatkuvat asiakkaat, jotka eivät kuitenkaan ole kumppanuustasolla. Myös kaikki kolme asiakashaastattelua kohdistuivat nimenomaan tähän asiakasryhmään. Näillä asiakkuuksilla on jo kokemusta yhteistyöstä ja mahdollisesti suurempi laajenemistodennäköisyys, kuin pienillä asiakkuuksilla tai jo kumppanuussuhteessa olevilla asiakkuuksilla.

5.1.2 Asiakaskokemuksen ja sen johtamisen määrittely

Case-yritys on pyrkinyt nostamaan asiakaskokemusta voimakkaasti esille organisaatiossa ja sen pohtimiseen on myös osallistettu henkilöstöä hyvin voimakkaasti. Asiakaskokemuksen ympärille on muodostettu teema ja joitakin selkeitä arvoja siitä, mitä halutaan olla, on määritelty. Näitä käsitellään myöhemmin tässä luvussa. Kuitenkin, asiakaskokemus määritteenä, ja se miten sitä luodaan, eivät ole yksiselitteisesti määriteltyjä. Tämä näkyi henkilöstön suhtautumisesta sen määrittelyyn liittyvään kysymykseen:

Et mun mielestä se jo, et mitä tarkoittaa meille et me ollaan otettu se esiin, meillä on siihen sisäiset koulutukset, aika syvällisesti pohdittiin asioita ja menttiin tosi pieniksi atomeiksi. Et toki se meinaa kaikille eri asiaa, mut mulle se on just sitä läsnäoloa ja kuuntelua ja tilannetajua ja et just tietyllä

tapaa ottaa ihmisen ihmisenä, et ei voi olla kaikille samanlainen. (Markkinoinnin henkilö)

Asiakkaan huomioiminen ja kuuntelu, kuin myös seuraavassa lauseessa nouseva asiakas-kohtainen räätälöinti, ovat henkilöstön mielestä olennaisessa osassa asiakaskokemuksen luomisessa:

Ihan semmoinen perinteinen, et kuuntelee mitä se asiakas sanoo ja mitä se haluaa. Ja sitten yhdessä räätälöidään et sit niin kun tulisi semmoinen kumppanuussuhde. (Palkkaosaston henkilö)

Lisäksi tärkeään rooliin nousee perustekemiseen keskittyminen, jonka HR-osastolla työskentelevä henkilö tiivistää seuraavasti:

Kyllähän se nyt jos tota sen tavallaan perusduunin tai sen oman työn hoitaa niin kun semmosella hyvällä otteella ja tatsilla niin kyllähän se sitten jatkossa myös helpottaa sitä työn tekemistä vaikka niin kun asiakkaiden suuntaan. Että miettiikö sitä niin kun ihan koko ajan, että miltäköhän siitä asiakkaasta tuntuu, niin enemmän ehkä miettii sitä, että se perusprosessi toimii ja sitten hiotaan nyansseja siellä. (Operatiivisesta toiminnasta vastaava eli HR-henkilö)

Tämän lisäksi reklamaatioiden hoitaminen sekä kommunikoinnin nopeus ja laatu korostuvat kun asiakaskokemusta pyritään määrittelemään. Yllä mainittujen seikkojen valossa asiakaskokemus muodostuu kaikissa asiakkaan ja yrityksen välisissä kohtaamisissa, asiakkaasta halutaan pitää huolta ja sitä halutaan palvella mahdollisimman hyvin, jotta lopullinen kokemus olisi mahdollisimman hyvä.

Asiakaskokemuksen johtaminen puolestaan herättää ajatuksia asiakaskokemukseen liittyvistä yrityksen sisäisistä koulutuksista. Henkilöstölle asiakaskokemuksen johtaminen on sitä, että organisaatio pyrkii sisäisillä toimenpiteillä, kuten viestinnällä ja koulutuksilla, johtamaan asiakaskokemus-ajattelua jokaisen henkilön omiin toimenpiteisiin. Toisin sanoen, asiakaskokemuksen johtamisella halutaan saada jokainen henkilö ajattelemaan asiakaslähtöisesti ja sitä kautta toimimaan luoden positiivista asiakaskokemusta.

Lyhytnäköisesti asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena case-yritykselle on luoda tyytyväisiä asiakkaita. Lopulta kuitenkin taustalla on myyjän sanoin ”*raaka fakta*”, eli tavoite kasvattaa liiketoimintaa tyytyväisten asiakkaiden avulla (Myyjä).

Kuten kappaleessa 2.2. ja 3.3. asiakaskokemuksen johtamisesta keskusteltaessa on tuotu esiin, asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvät toimintatavat voidaan karkeasti jakaa sisäisiin ja ulkoisiin toimenpiteisiin. Sisäiset toimenpiteet, kuten henkilöstön kouluttaminen, järjestelmien sopivuus asiakaslähtöiseen toimintaan tai yleinen ilmapiiri eivät juuri näy asiakkaille, mutta ovat merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuudessa. Ulkoiset toimenpiteet, kuten henkilöstön käyttäytyminen asiakasrajapinnassa, brändin markkinointi tai laskujen oikeellisuus, puolestaan näkyvät suoraan asiakkaille. Seuraavassa kappaleessa 5.1.3 keskitytään case-yrityksen sisäisiin

toimenpiteisiin asiakaskokemuksen johtamiseksi, jonka jälkeen kappaleessa 5.1.4 tarkastellaan case-yrityksen ulkoisia toimenpiteitä.

5.1.3 *Asiakaskokemuksen johtamisen sisäiset toimenpiteet*

Case-yritys on määritellyt strategiseksi tavoitteekseen tuottaa alan parasta asiakaskokemusta ja tämä näkyy selkeästi yrityksen sisäisissä toiminnoissa ja toimintatavoissa. Johto on sitoutunut asiakaskokemuksen johtamisen jalkauttamiseen, mikä näkyy konkreettisesti jo siinä, että yritykseen on palkattu aiheesta vastaava henkilö, titteliltään ”Head of Customer Experience”, eli asiakaskokemuksen johtaja. Hänen tehtävänsä on käytännössä tiivistetty seuraavaan henkilöstön kommenttiin:

Asiakaskokemuksen johtajan tehtävä on pitää se aihe pinnalla sillä tavalla, että me jokainen mietitään sitä. Hän hoitaa myöskin sen, että me osallistutaan sen asiakaskokemuksen pohtimiseen ja sen johtamisen suunnitteluun ja näin pois päin. Mutta kyllä se on tosiaan meistä jokaisesta itsestä kiinni viimekädessä. Ja sitten opit ja kaikki mitä sieltä nyt sitten tulee ehkä keskitetysti, niin niiden jalkauttaminen siihen asiakastyöhön on sitten paikallisyksiköiden ja jokaisen itsensä tehtävä. (Operatiivisesta toiminnasta vastaava eli HR-henkilö)

Kuten äskeisestä kommentista voidaan havaita, johto haluaa tukea asiakaskokemuksen johtamisen jalkautumista organisaatioon, mutta kaikille on selvää, että jokainen henkilöstön yksilö on loppujen lopuksi vastuussa itse siitä, miten saamiaan oppeja hyödyntää ja millaista kokemusta asiakkaille tuottaa. Henkilöstö kokee, että heihin luotetaan paljon asiakaskokemuksen johtamisessa. Aiheen tärkeys näkyy henkilöstölle jo siinä, että se on otettu esille organisaatiossa. Asiakaskokemus ja sen tarkoitus halutaan selkiyttää kaikille työntekijöille ja tätä varten järjestetään paljon sisäisiä koulutuksia aiheesta. Oppimisesta halutaan tehdä mukavaa ja kannustavaa ja positiivisia asiakaskokemuksia pyritään nostamaan esille. Itseasiassa henkilöstö on sitä mieltä, että positiiviset asiat saavat jopa hieman liiallisen painoarvon, sillä epäonnistumisia ei juurikaan nosteta esille ja ne käydään läpi vain kulloinkin asiaan liittyvien henkilöiden kanssa. Henkilöstön toive olisi, että negatiivisiakin asioita nostettaisiin enemmän kaikkien tietoisuuteen. Sisäinen halu kehittyä on suuri, eikä negatiivisia asioita haluta vältellä, sillä niiden tiedetään kehittävän toimintaa oikeaan suuntaan.

Yhtenä hyvin tärkeistä seikoista hyvien asiakaskokemusten luomisessa nähdään sisäinen ilmapiiri. Toiminnassa korostuu kollegoiden auttaminen ja myös omaan tapaan viestiä sisäisesti kiinnitetään huomiota:

Meillä sitten tuolla kirjanpidon osastolla, niin ollaan yhdessä pohdittu kanssa vähän, että miten viestitään. Että kuulostaa ihan erilaiselta jos sä

laitat viestiä, että ”voitko toimittaa sitä ja tätä”, kun et ”voisitko toimittaa..” ja loppuun vielä joku kiitos. (Talousoaston henkilö)

Markkinoinnissa ja sisäisessä tiedottamisessa toimiva henkilö tuo näkökulman esille seuraavassa:

Hymyllään sisälle päin, eli jaetaan onnistumisia sisälle ja kannustetaan muita sitä kautta. (Markkinoinnin henkilö)

Myös sisäisen markkinoinnin ja henkilöstön brändimielikuvan merkitys nousee esille, kun puhutaan asiakaskokemuksen johtamisesta. Case-yrityksessä ollaan sitä mieltä, että henkilöstön on olennaista tietää, millainen yritys haluaa olla ja miten näyttäytyä asiakkaiden silmissä. Näitä asioita tuodaan esille muun muassa sisäisissä asiakaskokemuksen koulutuksissa, viestintäkanavissa näkyvillä sloganeilla ja uusille työntekijöille annettavilla esittelylehtisillä. Henkilöstön uusi tulokas on kuitenkin sitä mieltä, että esimerkiksi esittelylehtisestä ei muista juuri mitään, vaan mielikuva yrityksestä muodostuu lopulta päivittäisestä työnteosta ja siitä, miten ihmiset ympärillä tekevät töitä. Tähän henkilöstö liittyy seuraavia mielikuvia:

Täsmällisyys hommien hoidossa, täysillä tehdään töitä, sisäinen halu onnistua. (Operatiivisesta toiminnasta vastaava eli HR-henkilö)

Se, mikä saa henkilöstönkin puolelta jonkin verran kritiikkiä osakseen, liittyy järjestelmien ja asiakaskokemuksen johtamisen yhteneväisyyteen. Järjestelmiä on olemassa, mutta tieto on hajallaan, eikä kaikkea oleellista kirjata ylös. HR -osastolla toimiville on esimerkiksi tullut eteen tilanteita, joissa asiakas purkautuu aiemmasta palvelukokemuksestaan puhelimesta, eikä puhelun vastaanottajalla ole mitään tietoa asiasta, koska myyjä ei ole tietoa hänelle asti toimittanut. Järjestelmiin ei kirjata kovinkaan herkästi kokemukseen tai palvelun laatuun liittyviä asioita, vain tilatun työntekijän lyhyt kuvaus ja määrälliset aspektit, kuten tilausten määrä ja hinta, kirjautuvat ylös. Yksi henkilöstön jäsen ehdottaakin tähän liittyen parannusta, joka saa kannatusta myös muiden joukossa:

Idea, voisiko järjestelmissä olla tietoa ostajan suhtautumisesta meihin esimerkiksi positiivinen, neutraali, negatiivinen -tasolla. (Operatiivisesta toiminnasta vastaava eli HR-henkilö)

Henkilöstön näkökulmasta tärkeintä asiakaskokemuksen johtamisen mahdollistamisessa on perehdytys aiheeseen, sisäinen ilmapiiri työn teossa ja hyvät työkalut. Tällä hetkellä perehdytykseen panostetaan paljon, mutta järjestelmät voisivat vielä tehokkaammin tukea tiedon helppoa saatavuutta ja sitä kautta jokaisen henkilön kykyä palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

5.1.4 Asiakaskokemuksen johtamisen näkyminen asiakkaille

Case-yrityksellä on selkeät arvot ja visio siitä, millaisissa asioissa he haluavat asiakaskokemuksessa erottua kilpailijoistaan. Asiakaskokemuksen ympärille on muodostettu teema nimeltään ”pää, sydän, jalat”. Tässä kiteytyy heidän toimintansa keskeiset kulmakivet asiakastyöhön liittyen: järki, avoimuus, läsnäolo, luottamus ja nopeus. Pää kuvastaa kykyä käyttää omaa järkeä ja ammattitaitoa, sydän kuvastaa avointa ja rehellistä toimintaa, läsnäoloa asiakkaan huolien ja tarpeiden parissa ilman kiireen välittymistä, sekä luottamuksen arvoista toimintaa. Lopuksi jalat kuvastavat kykyä toimia nopeasti, myös kiireen keskellä. Nämä kaikki halutaan saada istutettua asiakastyöhön jokaisen henkilön toimintaa ohjaamaan.

Asiakaskokemuksen ajattelu näkyy henkilöstön mielestä oikeastaan kaikessa mitä he tekevät, pienistä kommunikaatioon liittyvistä asioista asiakkaiden tapaamiseen ja tarpeiden täyttämiseen. Kaikkia kohdellaan samalla tavalla, asiakkuuden koosta riippumatta ja perusprosessin toimivuudesta pidetään tiukasti kiinni. Tämä tarkoittaa sitä, että löydetään asiakkaalle vuokratyöntekijä tai -tekijöitä, he menevät sovitusti töihin ja heille maksetaan palkat ajallaan.

Prosessin toimivuus on kaikista tärkeintä ja siihen liittyy vahvasti mahdollisten reklamaatioiden hoitaminen. Reklamaatio on case-yritykselle niin sanottu ”red button” eli ”paniikki-nappula”, johon reagoidaan välittömästi. Yrityksen esimiestasolla työskentelevä henkilö kuitenkin korostaa sitä, että virheet ovat täysin sallittuja ja reklamaatioita tulee. Tärkeintä on se, miten ne saadaan hoidettua.

Perusprosessin toimivuuden lisäksi asiakaskommunikointi nousee isoon rooliin case-yrityksen toimenpiteissä johtaa asiakaskokemusta. Isompiin, jatkuvan sopimuksen asiakaskäsiin ollaan säännöllisin väliajoin yhteydessä vaikka vain halusta kysyä kuulumisia. Sosiaalista sidettä pyritään näin luomaan yhä vahvemmaksi. Kommunikoinnissa myös nopeus on todella oleellinen asia, johon kiinnitetään paljon huomiota. Vaikka asiakkaan kysymykseen ei olisikaan heti tarjota vastausta, tilanne kommunikoidaan ja asiakas pidetään ajan tasalla siitä, missä mennään. Tämä välittää asiakkaalle viestiä välittämisestä ja siitä, että hänen tarpeen eteen tehdään töitä.

Asiakaslähtöinen ajattelutapa on selkeästi iskostunut henkilöstön mieleen kokonaisvaltaisemmin, kuin aikaisemmin. Tämä näkyy asiakaskommunikaatiossa, sillä jos ennen asiakasta pompotettiin osastolta toiselle sen perusteella kenen työtehtäviin asiakkaan tarve liittyi, nykyään osaamisen sallimissa rajoissa usein asian hoitaakin se henkilö, jolle puhelu tulee, vaikka asia oikeasti kuuluisi jollekin muulle osastolle tai henkilölle. Lisäksi kollegoiden syyttelystä pyritään kokonaan eroon. Ajattelumallin halutaan olevan sellainen, että vastuut epäonnistumisista otetaan mieluummin asiakkaan edessä itse, tai organisaationa, ei niin, että asiakkaan kuullen syy kaadetaan kollegan niskaan.

Myös pienempiin yksityiskohtiin, kuten esimerkiksi asiakkaille lähetettävien sähköpostien sisältöön ja luonteeseen kiinnitetään huomiota. Negatiivisia asioita ei haluta korostaa ja ne yleensä pyritään ”piilottamaan” positiivisten sekaan. Minkäänlaisia viestipohjia ei kuitenkaan ole tehty valmiiksi, sillä yritys haluaa viestinnän olevan mahdollisimman rennon oloista ja myös asiakkaan mukaan räätälöityä.

Myyjän näkökulmasta asiakaskokemuksella erottautuminen on hyvin tärkeää case-yrityksen liiketoiminnassa, sillä kilpailijat ovat hyvin samankaltaisia. Rehellinen ja avoin toiminta nouseekin myynnissä oleelliseen osaan asiakaskommunikaatiossa.

Sanotaan niin, että kyllä se rehellisyys on selvä. Et kyllä sä sen tiedät mitä löytyy ja mitä ei löydy. Monet voi myös virittää sulle niitä ansoja, että ne kysyy et löytyykö ja sä sanot et joo ja ne tietää et ei löydy. (Myyjä)

Rehellisyys heijastuu väistämättä asiakkaan odotuksiin ja sitä kautta yrityksen kykyyn täyttää nämä odotukset. Tämän vuoksi lupaukset pyritään pitämään sillä tasolla, että asiakkaan odotukset voidaan parhaassa tapauksessa jopa hiukan ylittää.

Asiakaskokemuksen tärkeyden vuoksi case-yritys on aloittanut myös keräämään asiakaspalautetta säännöllisemmin. Tämä tapahtuu sähköpostiin saapuvan lyhyehkön kyselyn muodossa, jossa tiedustellaan yritysasiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä yhteistyöstä. Tämän lisäksi toki palautetta kertyy jatkuvasti yhteisissä keskusteluissa ja tapaamisissa. Nettosuositeluindeksi (eng. Net Promoter Score, NPS) on organisaation tavoitteisiin sidottu yksittäinen indeksi, jota seurataan jatkuvasti alueittain ja kokonaisuutena.

5.2 Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen

Sekä henkilöstö- että asiakashaastatteluissa asiakaskokemuksen johtaminen nousee tärkeään rooliin yhteistyön toimivuudessa. Tiivistettynä tämä tarkoittaa kummallekin osapuolelle asiakkaasta huolehtimista ja välittämistä. Etenkin asiakkaat pitävät monia yhteistyökokemuksen luomiseen liittyviä asioita lähes itsestäänselvyytinä. Suuria ”VAU”-elämyksiä ei kuitenkaan vaadita ja yltiöpositiivinen palvelu voi jopa antaa epäluotettavan kuvan palveluntarjoajan toiminnasta. Seuraavaksi avataan haastatteluissa tärkeimmiksi koettuja, asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavia, asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä toimintatapoja. Henkilöstöhaastatteluista esille nostetut mielipiteet pohjautuvat henkilöstön kokemuksiin nykyisten tai poistuneiden asiakkaiden asiakaskäyttäytymiseen johtavista tekijöistä. Asiakashaastatteluissa asiakkaat miettivät omaa suhdettaan case-yritykseen.

5.2.1 *Yhteistyön jatkaminen*

Kaikissa asiakashaastatteluissa sekä henkilöstöhaastatteluissa yksi asia nousi selkeästi ylitse muiden, kun keskustelun aiheena oli yhteistyön jatkumisen kannalta oleelliset asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavat. Asiakkaille tärkeintä yhteistyön jatkamisen kannalta on se, että ”homma toimii” ja sen määritelmään liittyy muutamia tärkeitä seikkoja. Perusta on se, että asiakkaalle pystytään löytämään sopiva vuokratyöntekijä oikeassa ajassa eli asiakkaan ensisijaiseen tarpeeseen pystytään vastaamaan. Kuitenkin ”homon toimimisessa” korostuu asiakkaiden näkökulmasta myös yhteistyön helppous. Asiakkaat arvostavat sitä, että heidän aikaansa säästyy toimivan yhteistyön kautta. Yksi asiakkaista kuvaa tätä esimerkiksi sillä, että tarvittavat paperityöt ja muut hoituvat ilman turhia allekirjoituksia paikan päällä. Hän voi tehdä tilauksen sähköpostitse ja sen jälkeen case-yritys hoitaa asian eteenpäin. Myös lähes itsestäänselvyys pidettävä asia on yhteishenkilön kyky kuunnella ja olla selkeästi läsnä kommunikoidessaan asiakkaan kanssa. Tämä seikka nousee myös henkilöstön puolelta vahvasti esille. Läsnäoloa korostaakseen henkilöstöllä onkin tapa fyysisissä asiakaspalavereissa jopa hiukan korostetusti laittaa puhelin äänettömälle ja laukkuun, jotta asiakas huomaa huomion olevan nyt tässä hetkessä.

Palvelun toimivuuteen liittyen asiakkaat viittaavat myös tunteeseen tulla välitetyksi, joka voidaan kuvastaa asiakkaan sanoin seuraavasti:

Meidän huoli on myös heidän huoli. (Yritys B, henkilöstöjohtaja)

Tätä tunnetta case-yritys pystyy luomaan esimerkiksi nopealla ja joustavalla toiminnalla silloin kun asiakas on ilmaissut tarpeensa. Myös viesteihin vastaaminen nopeasti ja asiakkaan ajan tasalla pitäminen luo välittämisen tunnetta asiakkaille:

Se, että ne asiat hoituu niin kun ollaan sovittu. Että jos ollaan kontaktissa ja sovitaan jotain niin ne hoidetaan. Et vastauksia saat. Et se vastaus voi olla, että ”hei mä en tiedä, mä selvitän, mä palaan sulle ensi viikolla”, mutta ei silleen, että sä heität meilin tai soitat et ”joojoo, mä tsekkaan” ja sitten sä soitat kahden viikon päästä, että mitäs tälle kuuluu niin ”ai niin, joo joo”. Ne on maailman ärsyttävimpiä, että mä en mitään muuta vihaa niin paljon kun semmosia, että sä et saa mitään tatsia. Että jos sä laitat meilin, niin mä laitan, että ”ok, mä palaan sulle.” (Yritys A, logistiikka-johtaja)

Henkilöstö kuvastaa homman toimivuutta kokonaisvaltaisena asiakkaasta välittämisenä. Tärkeää on, että tuotetta (joka tässä tapauksessa on työntekijä) ei vain myydä, vaan seurataan myös, että siitä on asiakkaalle aidosti hyötyä. Esimerkiksi vuokratyöntekijöiden poissaoloja seurataan ja niihin puututaan tarpeen vaatiessa. Yksi yhteistyöhön hyvin tyytyväinen asiakasyritys painottaakin tähän liittyen case-yrityksen kykyä välittää myös työntekijöistä yritysasiakkaiden ohella. Työntekijöitä kohdellaan hyvin, tarvittavat

työvarusteet ovat nopeasti saatavilla ja tuntikirjaukset on helppo tehdä. Tämä on kyseiselle asiakasyritykselle hyvin oleellinen tekijä yhteistyön jatkumisen kannalta.

Yllä mainituilla konkreettisilla asioilla liittyen palvelun toimivuuteen ja asiakkaasta välittämiseen on myös asiakkaiden silmissä selkeä vaikutus luottamuksen synnyttämiseen. Luottamuksen tunne puolestaan nouseekin esille selkeänä tekijänä, joka sitouttaa asiakkaita yhä tiiviimmin case-yritykseen. Laskutukseen liittyvät asiat ovat asiakkaille herkkä paikka ja siksi yksi konkreettinen esimerkki luottamuksen synnyttämisessä liittykin laskutuksen toimivuuteen:

...eikä sun tarvitse koko ajan niin kun suurennuslasin kanssa katsoa, että mitä tääl nyt taas tuli, vaan sä voit luottaa siihen. Laskutus on tietysti yksi tärkeä asia, että se tulee oikein. Että sun ei tarvitse sitä syynätä ja syynätä.

(Yritys A, logistiikkajohtaja)

Luottamuksen synnyttämisessä rehellisyys on hyvin tärkeässä roolissa. Tämä nousee esille myös henkilöstön puolelta, eritoten myynnin näkökulmasta. Myynti pitää rehellisyyttä jopa tärkeimpänä yhteistyön kulmakivenä, sillä se vaikuttaa suoraan myös asiakkaan odotuksiin ja mahdollisuuteen täyttää ne. Rehellisyys näkyy myyjien toiminnassa erityisesti siinä, että ollaan varovaisia siinä mitä luvataan, eikä missään nimessä luvata mitään, minkä ei itse uskota toteutuvan. Toisaalta rehellisyys näkyy koko yrityksen toiminnassa myös siinä, että epäkohtia tai epäonnistumisia ei piilotella. Mikäli jokin epäkohta huomataan, siitä ollaan pikemminkin mahdollisimman nopeasti yhteydessä asiakkaaseen. Rehellisellä toiminnalla siis luodaan luottamusta asiakkaiden ja case-yrityksen välille. Toisaalta nämä rehellisyyteen liittyvät toimintatavat luovat myös välittämisen tunnetta asiakkaille ja kaikki tämä vaikuttaa asiakkaan haluun jatkaa yhteistyösuhdetta.

Lisäksi laskutus luottamuksen synnyttäjänä, mutta myös yksistään on asiakkaille selkeästi merkittävä tekijä. Tämä nousee esille erityisesti henkilöstön kokemuksesta, kun asiakas on lähtenyt kilpailuttamaan toimintaa laskutuksen perusteella:

No esimerkiksi just toi laskuesimerkki oli loistava. Se oli noin vuosi sitten kun mä sain yhdeltä palvelualueelta puhelun, että he (asiakas) kilpailuttaa nyt, koska laskutus (toisen palveluntarjoajan laskutus) ei miellyttänyt, että ne oli tosi vaikealukuisia ne laskut. No me saatiin semmoiset, mitä ne halusu ja me saatiin se asiakas. (Palkkaosaston henkilö)

Viimeinen erityisen oleellinen kokonaisuus asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta on palveluntarjoajan kyky reagoida asiakaspalautteeseen ja hoitaa reklamaatiotilanteet. Yhteen tai kahteen epäonnistumiseen asiakassuhde ei asiakkaiden näkökulmasta kaadu, mutta reagointi tilanteeseen täytyy olla nopeaa ja hyvin hoidettu. Myös henkilöstön kokemuksen mukaan tämä asia on hyvin merkittävä. Case-yrityksen on otettava vastuu epäonnistumisista ja toimittava nopeasti tilanteen selvittämiseksi. Reklamaatiot ovatkin case-yritykselle niin sanottuja ”paniikkinnappuloita”, joihin reagoidaan välittömästi.

Merkittävien tekijöiden rinnalla asiakashaastatteluissa nousi esille seikkoja, jotka eivät ole merkittäviä yhteistyön jatkumisen kannalta. Tällaiset aiheet valikoituivat puheenaiheeksi, koska ne ovat kuitenkin toimintatapoja ja aiheita, joihin case-yritys kiinnittää toiminnassaan huomiota.

Haastatelluista asiakkaista kaikki olivat tärkeitä ja isoja asiakkuuksia case-yritykselle ja tämän vuoksi jokaisella oli myös kaksi omaa yhteyshenkilöä. Tämä voi olla syynä sille, että asiakkaat eivät kokeneet tarpeelliseksi sitä, että muut kuin omat yhteyshenkilöt osaisivat palvella heitä. Asiakkailla ei myöskään ollut välttämätöntä tarvetta pystyä puhumaan yhteyshenkilön kanssa muista kuin työasioista, mikä osoittaa, että lopulta yhteistyössä on kuitenkin kyse ainoastaan liiketoiminnasta ja työstä, joka ei vaadi ylimääräisiä jaaritteluita. Tästä huolimatta, hyviä henkilökemioita ja sosiaalisia suhteita pidettiin hyvänä asiana, mikä helpottaa yhteistyön tekemistä.

Asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen tuntuu lisäksi olevan tärkeää ainoastaan yrityksen oman toiminnan kokonaiskuvan saamiseksi ja erityisesti positiivisen palautteen keräämiseksi. Asiakkaat eivät koe tätä yhteistyön jatkumisen kannalta mitenkään oleellisena seikkana. He kyllä antavat palautetta, silloin kun se on aiheellista ja tärkeintä on siihen reagointi. Asiakkaat selkeästi mieltävät palautteen antamisen enemmän negatiivisena asiana ja aiheellisena silloin, kun on jotakin reklamoitavaa. Myös tämä viittaa siihen, että tärkeintä on vain saada prosessit toimimaan ja arvoa asiakkaalle, oma-aloitteisesti positiivisten kokemusten jakaminen ei tuo asiakkaalle niin paljon arvoa, kuin reklamaatioiden hoitaminen.

Case-yritys on muun toiminnan rinnalla panostanut paljon digitaalisten palveluiden kehittämiseen asiakaskokemuksen vahvistamiseksi. Huomattavaa kyllä, vain yksi asiakkaita piti yhteistyön jatkumisen kannalta tärkeänä digitaalisten palveluiden kehittämistä. Kukaan asiakkaista ei kuitenkaan mieltänyt tärkeäksi kykyä tehdä henkilöstötilauksia uuden sähköisen tilauskanavan kautta. Vanha tuttu sähköposti ja puhelin siis toimivat edelleen heidän mielestään hyvin. Käy ilmi, että tähän vaikuttaa kaksi asiaa. Osa haastateltavista on sitä ikäluokkaa (40-50v.), että digitaalisten palveluiden käyttö ei ole niin helppoa, kuin nuoremmille. Toisaalta, rekrytointi ja ihmisten vuokraaminen on alana sen kaltainen, että ihmisen tilaaminen ja vaatimusten kuvailu ei tunnu luontevalta digitaalisessa ympäristössä. Toki asiakkaat kokevat tässäkin olevan eroja eri tyyppisten asiakkaiden välillä. Sovelluksen kautta on helpompi tilata ravintolaan yksi extratyöntekijä yhdeksi illaksi, kuin teollisuusyritykseen pitkäaikainen ja motivoitunut koneistaja.

Lisäksi toiminnan nopeuden tärkeydestä nousi asiakashaastatteluissa osittain ristiriitaisia näkemyksiä. Vain yksi asiakkaista koki tämän erityisen tärkeänä. Sama asiakas painotti sen merkitystä, että asiakastarpeeseen pitää pystyä vastaamaan silloin, kun se on ja tarpeen tullen pystyä myös joustamaan omassa toiminnassa, esimerkiksi juuri aikataulujen suhteen. Kaksi muuta asiakasta koki kuitenkin, että nopeus ei ole kaiken a ja o ja toinen näistä asiakkaista kertoi syyn olevan se, että he pyrkivät myös itse toiminnassaan

välttämään tällaisia tulipalo-tilanteita ja jättävän tarpeeksi aikaa palvelun toteuttamiselle. Erot asiakkaiden mielipiteissä johtuvatkin varmasti siitä, että nopeutta arvostavalla asiakkaalla on tarve lähes koko ajan olemassa, tilanteet muuttuvat nopeasti ja yllättäviä henkilöstötarpeita voi tulla nopealla aikataululla. Toisilla taas tilanne on rauhallisempi ja tarve tunnistetaan hyvissä ajoin. Tärkeintä siis on suhteuttaa toiminta asiakkaan tarpeisiin. Huomionarvoista kuitenkin on se, että kukaan asiakkaista ei missään nimessä kokenut tarpeelliseksi saada palvelua viikonloppuisin tai iltaisin.

5.2.2 *Yhteistyön laajentaminen*

Tutkimuksesta selvisi, että asiakkaat eivät juurikaan oma-aloitteisesti osta lisäpalveluita, mikä tässä liiketoiminnassa johtunee hyvin vahvasti siitä, että he eivät tiedä mitä ostaa. Case-yritys näkee, että lisämyyntimahdollisuuksia voi olla laajastikin kaikessa henkilöstöosaston työhön liittyvässä. Tämmöisinä mahdollisuuksina he nostavat itse esille muun muassa robotiikan luomat mahdollisuudet alalla, kokonaisvaltaisemman henkilöstöjohtamismallin tarjoamisen asiakkaille tai henkilöstöosaston raportointiin liittyvät lisä- tai ulkoistamistarpeet.

Sekä asiakkaat että henkilöstö ovat täysin yhtä mieltä siitä, että yhteistyön laajentaminen on vahvasti myynnin aktiivisen työn tulosta. Yksi asiakkaista painottaa tässä nimenomaan myyjän aktiivisuutta aiheen edistämiseksi, asian pitää toki kiinnostaa, mutta myyjän on hyvä järjestää aiheen ympäriltä tapaaminen, ottaa mahdollisia aiheen asiantuntijoita mukaan ja tutustuttaa asiakas hyvin aiheeseen.

Toisaalta, myyjän on kuunneltava asiakasta ja tunnettava hänen tilanne, jotta asiakasta hyödyttävien uusien palvelumallien löytäminen on mahdollista. Tämä korostuu asiakashaastatteluissa, sillä asiakkaat turhautuvat siitä, että heille ehdotetaan sellaisia yhteistyökuvioita, joissa ei ole mahdollisuutta saavuttaa lisäpotentiaalia.

Ainoa asiakkaan oma-aloitteinen halu laajentaa yhteistyötä kohdistuu tilanteisiin, joissa asiakkaan oma kasvu vaatii tätä. Näissä tilanteissa laajentaminen kuitenkin liittyy rekrytoinnin kasvattamiseen tai laajentamiseen muille osastoille. Kyseessä ei siis ole täysin uuden palvelun käynnistäminen, joka vaatii aiemmin mainittua myyjän aktiivisuutta.

Liittyi laajentaminen sitten samaan tai uuteen palveluun, se toki mahdollistuu sillä, että asiakas on tyytyväinen nykyiseen palveluun ja saa siitä arvoa. Kaiken perusta siis on, että äskeisessä luvussa mainitut toimintatavat on sisäistetty ja asiakas tuntee prosessin toimivan ja haluaa jatkaa nykyistä yhteistyötä.

Case-yritys on selkeästi huomannut aktiivisen myyntityön tärkeyden lisämyynneissä ja keskittyy vahvasti tuomaan uusia palveluideoita, kuten robotiikkaa, raportointipalveluita tai kokonaisvaltaisempia henkilöstöratkaisuja, asiakkaille. Asiakkaat antavatkin hyvää palautetta siitä, että myyjät ovat perillä heidän tarpeistaan ja osaavat tarjota

mielenkiintoisia palveluita. Mikäli asiakas on vähänkään kiinnostunut aiheesta, myyjät järjestävät pikimmiten tapaamisia, joissa asiantuntijoiden ja omien tai muiden asiakkaiden kokemusten kautta käydään läpi ratkaisun hyötyjä. Nimenomaan muiden asiakkaiden kokemusten jakaminen nousee asiakashaastatteluissa keskeiseen asemaan uusien palveluiden tai tuotteiden käyttöönoton harkinnassa:

Mutta toisaalta se, että sit taas kerran että jos joku mulle rautalangasta vääntää, että toimii muuten tällä tavalla toisen asiakkaan kanssa ja tää menee niin kun tosi hyvin, niin sit mä voisin jopa uskoa ja sitten voitais kokeilla. (Yritys B, henkilöstöjohtaja)

Muiden kokema hyöty havainnollistaa uuden palvelun toimivuutta myös omassa toiminnassa. Kuitenkin, referenssinä käytetyn yrityksen on tärkeää olla liiketoiminnaltaan saman tyyppinen, kuin asiakkaan, jotta mahdolliset hyödyt pystytään näkemään selkeämmin omassa liiketoiminnassa.

5.2.3 *Yhteistyön päättäminen*

Sekä asiakas- että henkilöstöhaastatteluiden perusteella paljon saa mennä pieleen, jotta yhteistyön lopettamista mietittäisiin. Tämä toki korostuu pidemmissä asiakassuhteissa, joissa sosiaalisia siteitä on jo syntynyt ja case-yritys on oppinut tuntemaan asiakkaan ja sen tarpeet.

Henkilöstö itseasiassa korostaakin asiakassuhteen alun ja nimenomaan ensimmäisen tilauksen sujuvuutta kun mietitään suhteen päättymiseen vaikuttavia tekijöitä. Mikäli ensimmäinen tilaus on hoidettu huonosti, asiakkaalle jää auttamatta huono maku suuhun ja toista palveluntarjoajaa on helppo kokeilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että prosessi on toiminut huonosti: työntekijää ei ole löytynyt, palkanmaksu heille on tökkinyt, työntekijät ovatkin osoittautuneet huonoiksi valinnoiksi eikä tähän puututa tai laskutuksessa esiintyy ongelmia.

Oli sitten ensimmäinen tilaus tai pitkään jatkunut yhteistyösuhde, palvelun lopputulema ja sitä kautta tuotteen puutteellisuus (eli tässä tapauksessa vuokrattu työntekijä) on henkilöstön kokemuksen mukaan kuitenkin merkittävin syy yhteistyön mahdolliselle päättymiselle. Myös asiakkaiden keskuudessa sama aihe nousi merkittävään rooliin, mutta kun yhteistyö on jatkunut pidempään, epäonnistumisia, joita ei osata korjata, tarvitsee tulla toistuvasti, jotta niistä muodostuu suuri ongelma:

No sanotaan näin, että jos se rupee kyntämään niin sanotusti se palvelu et se ei niin kun onnistu, et niin kun ruvetaan epäonnistumaan toistuvasti ja sitten tulee semmoinen filis, että ettekö te nyt osaa korjata tätä asiaa. Että tavallaan tulee semmoinen vaikutelma, että me ei olla enää asiakkaana kiinnostava. Että tulee vähän semmoinen filis, että eikö nää meidän rahat

enää kelpaa et me saatais sitä hyvää palvelua ja sitä tekemistä mitä me ollaan ostettu aikaisemmin. (Yritys A, logistiikkajohtaja)

Tämä voi tarkoittaa case-yrityksen näkökulmasta sitä, että asiakkaan tarpeisiin vastaavaa henkilöä ei pystytä ollenkaan löytämään silloin kun tarve on. Toisaalta tilanne voi olla myös se, että kaikki näyttää aluksi hyvältä ja työhön sopiva henkilö on löytynyt, mutta työsuhteen aikana ilmenee ongelmia, kuten työntekijän puutteelliset sosiaaliset taidot, vääristynyt kuva työn luonteesta tai erimielisyyksiä esimiehen kanssa. Kyse on lähinnä välittämisen tunteen puuttumisesta, joka muodostuu jos näihin tilanteisiin ei pystytä reagoimaan mitenkään.

Toki myös kommunikaatio-ongelmat palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen henkilöstön välillä voivat äärimmäisissä tilanteissa johtaa yhteistyön päättymiseen. Sekä asiakkaiden että henkilöstön mielestä tämä kuitenkin vaatii sitä, että yhteistyötä tekevät ihmiset ovat täysin eri sfääreistä, jolloin kommunikaatio ei vain toimi. Keskustelua henkilökemioiden tärkeydestä käydään myös, mutta jokainen asiakas on sitä mieltä, että henkilökohtaista yhteyttä ei tarvitse olla, kunhan työasioista pystytään puhumaan ja ne hoitamaan. Toki osalle henkilökemioiden kohtaaminen on tärkeää ja sen koetaan helpottavan työnte-koa.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi, yksi asiakkaista painottaa jopa suurimpana mahdollisena ongelmakohtana sitä, että vuokratyöntekijöitä ei kohdeltaisi case-yrityksen puolesta hyvin:

No varmaan, jos jotakin tapahtuisi, niin suurimmat mokat olisi varmasti siinä, että miten se vuokratyö kohtelee työntekijöitä. Se olisi niin kun semmoinen ehdoton nopea reagointi täältä päältä. Että se olisi varmaan ehkä, mä luulisin, niin se olisi nopein sellainen, miten pystyisi karkottamaan meidät asiakkaana. (Yritys C, toimitusjohtaja)

Tähän näkökulmaan liittyy kaksi tärkeää asiaa. Ensinnäkin asiakas korostaa vuokratyöpalveluyrityksen maineen tärkeyttä, sillä se vaikuttaa myös mielikuvaan ostavasta asiakkaasta:

Mulle on sitten vielä se tärkeä kun toi vuokratyöntekijäbusiness on sellainen, että siinä jos asiat hoidetaan huonosti niin tilaaja, eli me, aletaan näyttämään huonolta. Että on tärkeitä, että ne vuokratyötoimistot tai yritykset kenen kanssa me toimitaan, niin niillä on hyvä maine. Se on meidän yritysimgon kannalta erittäin tärkeä. (Yritys C, toimitusjohtaja)

Mikäli työntekijöitä kohdellaan huonosti, välittyy se väistämättä yrityksen maineeseen. Lisäksi asiakas korostaa sitä, että jokainen työntekijä itse kertoo lähtiessään jonkin tarinan työpaikasta, joka vaikuttaa asiakasyrityksen imagoon. Näihin työntekijöiden kertomiin tarinaihin pystytään vaikuttamaan paljon sillä, miten työntekijän vuokraava yritys kohtelee työntekijöitä.

6 POHDINTAA

Edellisessä kappaleessa esiteltyjen empiiristen tulosten pohjalta voidaan lähteä tutkimaan tämän tutkielman tutkimuskysymyksiä ja niiden vastauksia. Tutkielman tavoitteena on ollut löytää vastauksia ensinnäkin siihen, miten asiakaskokemuksen johtamisen nähdään vaikuttavan asiakaskäyttäytymiseen B2B-liiketoiminnassa ja toisaalta tutkia syvällisemmin sitä, mitkä toimintatavat asiakaskokemuksen johtamisessa vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen ja miten. Tutkielma keskittyy erityisesti tuotteen ja palvelun käyttöön, asiakasrajapinnan toimintaan ja markkinointiin liittyvien toimintojen ja toimintatapojen tutkimiseen.

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyi yleisellä tasolla asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksen määrittelyyn:

- 1. Miten asiakaskokemuksen johtamisen koetaan vaikuttavan asiakaskäyttäytymiseen B2B-palveluliiketoiminnassa?*

Tutkimuksen perusteella vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen on selkeä. Mikäli palveluntarjoaja ei keskity asiakkaan positiivisen kokemuksen ylläpitämiseen tai negatiivisen kokemuksen parantamiseen johtamalla asiakaskokemusta, yhteistyösuhde on vaarassa päättyä. Näin ollen asiakaskokemuksen johtamisella on vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen. Tulos on tältä osin yhteneväinen aiemman kirjallisuuden kanssa, sillä muun muassa Schmitt (2003) on korostanut asiakaskokemuksen johtamisen merkitystä asiakaskäyttäytymisessä niin B2C- kuin B2B-liiketoiminnassakin. Myös jo aiemmin löydetty yhteys monien asiakaskokemuksen komponenttien ja asiakaskäyttäytymisen välillä (katso muun muassa Morgan ja Hunt 1994; Molinary ym. 2008; Lacey ja Morgan 2009; Paulssen ja Roulet 2016; Rauyruen ja Miller 2007) viestii siitä, että asiakaskokemuksen johtamisella on mahdollista vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden käyttäytymiseen.

Tämän tutkielman perusteella asiakkaat pitävät asiakaskokemusta hyvin tärkeässä roolissa omaa käyttäytymistään määrittäessä. Asiakaskokemuksen johtamisen merkityksellisyys asiakaskäyttäytymisessä voi kuitenkin olla monitulkintainen ja vaatia lisätutkimusta muilla B2B-palveluliiketoiminnan toimialoilla. Tämä johtuu siitä, että yleisestä B2B-liiketoiminnassa palvelun ostosta päättävä henkilö on usein eri kuin palvelua hyödyntävä henkilö (Schmitt 2003), jolloin asiakaskäyttäytymiseen vaikuttaminen on mahdollisesti haastavampaa, kuin silloin jos palvelun ostosta päättävä ja sitä hyödyntävä henkilö ovat samat. Henkilöstöpalvelualalla palvelua hyödyntävä henkilö on monesti ainakin mukana päättämässä ostosta ja siitä syystä myös asiakaskokemuksen johtamisella pystytään helpommin vaikuttamaan asiakaskäyttäytymiseen.

Myös tämän tutkielman perusteella asiakaskokemuksen johtamisen taustalla olevat sisäiset toimenpiteet ovat hyvin oleellisessa asemassa siinä, että tuloksia voidaan saada

aikaiseksi. Schmitt (2003) painottaa mitattavien tavoitteiden asettamisen tärkeyttä prosessin alkuvaiheessa. Case-yrityksessä tavoitteisiin pääsemistä mitataan muun muassa hyvin konkreettisella nettosuositeluindeksillä, jota seurataan varsin tarkasti. Arvolupauksen määrittely on toinen seikka, joka korostuu kirjallisuudessa kun puhutaan asiakaskokemuksen johtamisen malleista ja sen taustalla olevista tekijöistä (Schmitt 2003; Merholz 2009). Case-yrityksen osalta myös tämä toteutuu, sillä heidän toimintamalli ”pää, sydän, jalat” kuvaa sitä toimintamallia ja arvomaailmaa, jota case-yritys haluaa omalla toiminnallaan välittää. Henkilöstön mukaan case-yrityksessä on myös selkeästi johdon puolesta nostettu asiakaskokemuksen tärkeyttä työntekijöiden tietoisuuteen. Siihen koulutetaan, sen suunnitteluun osallistetaan henkilöitä ja siitä jaetaan tietoa asiakasrajapinnalle säännöllisesti. Kaikki edellä mainitut ovat selkeitä jo aiemmassa kirjallisuudessa esiin nousseita asiakaskokemuksen johtamisen tuloksiin vaikuttavia tekijöitä (Ratiu ja Iliuță 2008; MacGillavry ja Wilson 2014).

Aiempi kirjallisuus painottaa lisäksi järjestelmien merkitystä onnistuneen asiakaskokemuksen johtamisen takana (Schmitt 2003; Jain ym. 2007). Tämän tutkielman näkökulmasta järjestelmät nousevat esille hyvänä työkaluna, mutta eivät välttämättöminä johtamisen edistämiseksi. Case-yrityksessä järjestelmät eivät vielä tue täysin asiakaskokemuksen johtamista, mutta se ei ole estänyt asiakaskokemuksen johtamisen näkymistä asiakasrajapinnassa. Toisin sanoen, hyvin paljon voidaan tehdä ja saada aikaiseksi myös ilman asiakaskokemuksen johtamista täysin tukevia järjestelmiä. Järjestelmät voidaankin nähdä oleellisena vasta peruspilarien, kuten johdon osallistumisen, tavoitteiden asettamisen, arvolupauksen määrittelyn ja asiakaskokemuksen johtamisen kulttuurin ja toimintatapon luonnin jälkeen.

Henkilöstön välinen ilmapiiri ja sisäinen kommunikointi on lisäksi tekijä, jonka henkilöstö nostaa itse esille, jotta onnistuneita asiakaskokemuksen pystyttäisiin jakamaan asiakkaille. Kun sisäisesti kommunikoidaan ystävällisesti, sitä on myös helpompaa jakaa asiakkaille. Aiemmassa asiakaskokemuksen johtamisen kirjallisuudessa käsitellään henkilöstöjohtamisen tärkeyttä, mutta tällä tarkoitetaan erityisesti tiedon jakoa asiakaskokemuksesta ja sen merkityksestä sekä toimintamallien jalkauttamista henkilöstölle (Schmitt 2003). Sisäisen ilmapiirin ja kommunikoinnin tärkeys onkin tämän tutkielman perusteella oleellista lisätä ”henkilöstöjohtamisen” käsitteeseen tässä kontekstissa.

Asiakaskokemuksen johtamisella on enimmäkseen positiivinen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen B2B-palveluliiketoiminnassa. Kuitenkin, kuten tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, joillakin asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvillä toimintatavoilla ei koeta olevan mitään vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen. Tämä on seikka, joka aiemmassa kirjallisuudessa ei ole kovin voimakkaasti noussut esille. Tällaisia merkityksettömiä toimintatapoja ovat esimerkiksi kyky palvella asiakasta iltaisin tai viikonloppuisin, muiden kuin oman yhteyshenkilön kyky palvella asiakasta, mahdollisuus keskustella henkilökohtaisista asioista oman yhteyshenkilön kanssa tai digitaalisten palveluiden saatavuus. Näitä

seikkoja tarkastellaan tarkemmin alempana, toiseen tutkimuskysymykseen vastattaessa. On siis hyvä huomioida, että asiakaskokemuksen johtamisella voidaan keskittyä myös niin sanotusti vääriin asioihin ja toimintatapoihin, joilla ei välttämättä ole asiakaskäyttämisen kannalta mitään merkitystä. Asiakaskokemuksen johtamisella ei siis aina ole merkitystä, jos sitä tehdään väärillä menetelmillä.

Toinen tutkimuskysymys on laajempi ja syventää ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastausta:

- 2. Minkä asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen koetaan vaikuttavan asiakaskäyttämiseen B2B -palveluliiketoiminnassa? Miten kyseisten toimintatapojen koetaan vaikuttavan?*

Tutkimuksen perusteella löytyi monia selkeitä toimintatapoja, jotka vaikuttavat asiakaskäyttämiseen B2B-palveluliiketoiminnassa. Nämä toimintatavat ja niiden vaikutukset esitetään seuraavissa taulukoissa 1., 2. ja 3. Taulukot on eroteltu toisistaan asiakaskäyttämisen perusteella eli sen mukaan, mihin asiakaskäyttämisen osa-alueeseen toiminnan nähdään vaikuttavan. Taulukoiden ensimmäinen sarake kertoo vaikutuksen, eli onko kyseessä positiivinen, neutraali vai negatiivinen vaikutus asiakaskäyttämiseen. Seuraava sarake kuvaa asiakaskohtaamisen, johon toimintatapa liittyy. Viimeisessä sarakkeessa selitetään toimintatapa.

VAIKUTTAA YHTEISTYÖN JATKAMISEEN

VAIKUTUS	ASIAKASKOHTAAMINEN	TOIMINTATAPA
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Tehdään asiakkaan puolesta kaikki mikä voidaan, ei tuoteta turhaa työtä asiakkaille ja säästetään näin heidän aikaa
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Kuunnellaan ja ollaan läsnä (puhelimet esimerkiksi pois palaverissa)
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Ilmoitetaan epäkohdista heti asiakkaalle
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Hoidetaan reklamaatiot viivyttämättä
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Tarkistetaan aika-ajoin asiakkaan saama lisäarvo, Huolehditaan, että asiakas on tyytyväinen
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Ei luvata asiakkaalle liioja, ollaan rehellisiä siinä, mitä pystytään toimittamaan
Positiivinen vaikutus	Tuotteen/Palvelun käyttö	Vastataan asiakkaan tarpeeseen silloin kun se on
Positiivinen vaikutus	Tuotteen/Palvelun käyttö	Laskutus toimii (huolehditaan, että asiakkaan ei tarvitse tarkastella laskituksen oikeellisuutta)
Neutraali vaikutus	Asiakasrajapinta	Huolehditaan, että muutkin kuin oma yhteysthenkilö osaavat palvella asiakasta
Neutraali vaikutus	Asiakasrajapinta	Ollaan asiakkaan saatavilla myös viikonloppuisin ja iltaisin
Neutraali vaikutus	Asiakasrajapinta	Asiakkaalla on mahdollisuus puhua henkilökohtaisista asioista oman kontaktihenkilön kanssa
Neutraali vaikutus	Tuotteen / palvelun käyttö	Mahdollistetaan asiakkaalle digitaalisten palveluiden saatavuus
Neutraali vaikutus	Markkinointi	Kerätään säännöllisesti asiakaspalautetta

Taulukko 1. Yhteistyön jatkamiseen vaikuttavat toimintatavat.

Tutkielmassa nousi esille selkeästi eniten toimintatapoja, joilla pystytään vaikuttamaan yhteistyösuhteen jatkamiseen. Suurin osa näistä toimintatavoista liittyy asiakasrajapinnan toimintaan, mikä on myös aikaisemman tutkimuksen kanssa yhteneväinen tulos (Schmitt 2003; Palmatier ym. 2006; Ratiu ja Iliuță 2008).

Tutkimuksen tulokset kuitenkin nostavat esiin aikaisempaa kirjallisuutta konkreettisia seikkoja, joita asiakkaat asiakasrajapinnan työssä arvostavat. Etenkin asiakkaan omien kontaktihenkilöiden on panostettava siihen, että asiakkaan puolella ei tuoteta mitään turhaa työtä. Eli kaikki mitä voidaan on tehtävä itse, jotta asiakkaan aikaa säästyy. Lisäksi asiakkaan kuuntelu nousee myös tässä tutkimuksessa, kuten aiemminkin kirjallisuudessa (Palmatier ym. 2016) esille yhtenä hyvin oleellisena seikkana yhteistyön

jatkumisen kannalta. Tätä voi konkreettisesti korostaa sillä, että laittaa esimerkiksi puhelimen pois koko palaverin ajaksi, jotta asiakas huomaa huomion olevan täysin hänessä.

Seuraavat kaksi kohtaa taulukossa 1., eli epäkohdista ilmoittaminen asiakkaalle ja rekламаatioiden nopea hoitaminen liittyvät vahvasti luottamuksen tunteeseen, jolla on selkeä yhteys asiakaskäyttäytymiseen (Morgan ja Hunt 1994; Boersma ym. 2003; Paulssen ja Roulet 2016). Konkreettisesti näitä asioita voi korostaa sillä, että asiakkaalle ilmoitetaan epäkohdista viivyttelämättä heti kun ne huomataan ja tämän lisäksi tietenkin pyritään korjaamaan tilanteet mahdollisimman nopeasti.

Kaksi asiakaskäyttäytymiseen positiivisesti vaikuttavaa tekijää liittyvät vahvasti myyjän toimintaan. Asiakkaille erityisen tärkeää on se, että palveluntarjoaja huolehtii heistä kokonaisvaltaisesti. Tämä tekijä liittyy vahvasti aiemminkin kirjallisuudessa korostettuun asiakasarvoon, jolla on merkittävä vaikutus asiakaskäyttäytymiseen (Woodruff ja Cardial 1996; Liu 1998; Molinary ym. 2008). Liu (1998) itseasiassa korostaa nimenomaan tämän niin sanotun tukitoimintoihin liittyvän arvon merkitystä, joka tarkoittaa asiakkaasta huolehtimista yhteistyösuhteen aikana. Tämän tutkimuksen perusteella asiakasarvon luonnissa auttaa se, että myyjä aktiivisesti tiedustelee onko asiakas saanut hakemaansa lisäarvoa. Asiakkaalle ei siis riitä, että palvelu tai tuote toimitetaan ja toivotaan, että asiakas on tyytyväinen lopputulokseen.

Toinen myyjän toimintaan liittyvä toimintatapa liittyy rehellisyyteen ja sitä kautta luottamuksen synnyttämiseen, mikä on jo pitkään tunnistettu erittäin oleelliseksi asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavaksi asiakaskokemuksen komponentiksi (Morgan ja Hunt 1994; Boersma ym. 2003; Paulssen ja Roulet 2016). Jotta asiakkaalle pystytään toimittamaan sovitut palvelut ja hän pystyy luottamaan siihen mitä on sovittu, myyjän tulee olla rehellinen silloin kuin lupaa asioita myyntivaiheessa.

Kaksi viimeistä positiivisesti asiakassuhteen jatkumiseen vaikuttavaa toimintatapaa liittyvät yleisesti tuotteen tai palvelun käyttöön. Jotta asiakassuhde toimii, asiakkaalle on pystyttävä toimittamaan tuote (eli työntekijä) silloin, kun asiakkaan tarve on olemassa. Tämä liittyy myös edellä mainittuun asiakasarvon tuottamiseen, jota aiempikin kirjallisuus tukee (Woodruff ja Cardial 1996; Liu 1998; Molinary ym. 2008). Kirjallisuudessa on myös nostettu esille tuotteen tai palvelun lopputuleman arvon määrittämisen vaikeus joillakin liiketoiminta-aloilla, kuten esimerkiksi konsultoinnissa (Benazic ja Varga 2018). Henkilöstövuokrauksessa tätä ongelmaa ei kuitenkaan juurikaan ole, sillä tuotteen, eli henkilön sopivuutta organisaatioon ja tämän toiminnasta saatua hyötyä on huomattavasti nopeampi ja helpompi havainnollistaa, kuin esimerkiksi konsultointityön tuloksia. Seikka, joka ei niinkään aiemmassa kirjallisuudessa nouse esille, on laskutuksen toimivuus. Tässä tutkielmassa se nousee esille kuitenkin erityisenä, yksittäisenä palveluun liittyvänä osaluueena, joka on asiakkaille oleellinen osa toimivaa kokonaisuutta. Asiakkaille on tärkeää, että laskutus sujuu ongelmitta ja laskut ovat selkeitä ja oikein.

Positiivisesti asiakassuhteen jatkuvuuteen vaikuttavien toimintatapojen lisäksi tutkimuksesta nousi esiin viisi toimintatapaa, jotka eivät tulosten perusteella vaikuta millään tavalla asiakkaiden käyttäytymiseen. Näistä kaksi ensimmäistä liittyvät asiakkaan palvelumiskykyyn. Hieman nykyisestä, erinomaista palvelua painottavasta kulttuurista poiketen yritysasiakkaat eivät odota, että useampi henkilö yrityksestä osaisi palvella heitä tai että palvelua olisi saatavilla iltaisin tai viikonloppuisin. Toki tässä tutkimuksessa asiaan vaikuttaa vahvasti se, että asiakkailla on nimetyt omat yhteyshenkilöt, jolloin muiden kanssa ei juuri tarvitse asioida.

Mielenkiintoista on myös huomata, että asiakkaat eivät koe yhteistyön jatkumisen kannalta merkittävänä sitä, että he pystyisivät puhumaan oman kontaktihenkilön kanssa henkilökohtaisista, työn ulkopuolisista asioista. Tämä tulos on hiukan ristiriidassa tutkimuksen kanssa, joka painottaa sosiaalisten suhteiden, eli ystävyysuhteen ja tykkäämisen tunteen aiheuttamaa sidettä yhteistyössä (Paulssen ja Roulet 2016). Tämän tutkielman perusteella suhteen ei tarvitse olla niin henkilökohtainen, että kaikista asioista voitaisiin keskustella. Haastateltujen asiakkaiden mukaan on täysin riittävää, että työasioista keskustelu sujuu ongelmitta ja yhteyshenkilön kanssa on helppo tehdä töitä.

Viimeiset kaksi neutraalia aihetta yhteistyön jatkuvuuden kannalta liittyvät tuotteen tai palvelun käyttöön ja markkinointiin. Mahdollisuus digitaalisten palveluiden käyttöön ei ole asiakkaille erityisen oleellista ainakaan tällä henkilöstövuokraukseen liittyvällä toimialalla. Lisäksi markkinointiin painottuva toimintatapa, eli asiakaspalautteen säännöllinen kerääminen nousee esille hyvin olemattomana tekijänä. Tämä on tärkeä huomata, sillä yritykset keräävät tänä päivänä yhä enenevässä määrin asiakaspalautetta (Neely ja Austin 2002) monista eri lähteistä. Palautteen keruulla ei siis sinänsä ole vaikutusta asiakkaiden päätökseen jatkaa yhteistyösuhdetta, mutta toki asiakaspalautteeseen reagoimalla on, mikä tulee erityisesti esille listan kohdassa: ”Hoidetaan reklamaatiot viivyttämättä”.

Palautteen keräämiseen liittyy vahvasti myös asiakaskokemuksen mittaaminen, sillä asiakkaiden mielipiteitä kuvaavat mittarit ovat tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen ja sen johtamisen vaikutusten tunnistamisessa (Gupta ja Zeithaml 2006). Tutkimuksen perusteella asiakkaat eivät koe millään tavalla merkitykselliseksi vastata näihin asiakkaiden mielipiteitä koskeviin kyselyihin ja vaarana on jopa Meyerin ja Schwagerin (2007) esiin nostama riski siitä, että tiedonkeruu kääntyy itseään vastaan kun asiakkaat turhautuvat kyselytulvaan. Tulosten valossa asiakaskokemuksen mittaaminen asiakkaiden mielipiteitä kysymällä onkin selkeästi vain yrityksen itsensä kannalta tarkoituksenmukaista. Mikäli tietoa halutaan kerätä, se pitää suunnitella todella hyvin (Meyer ja Schwager 2007). Tämän tutkielman perusteella se voisi tarkoittaa erityisesti sitä, että kyselyiden kautta tuleviin reklamaatioihin ollaan valmiita reagoimaan nopeasti, sillä kuten edellä mainitaan, se on yksi tässä tutkielmassa esiin nousseista asiakaskäyttäytymisen kannalta merkittävistä tekijöistä.

Kaikki yllä mainituista toimintatavoista liittyvät jollakin tavoilla yhteistyön kokonaisvaltaiseen toimimiseen, mikä myös tässä tutkielmassa nousi selkeästi asiakkaille merkittäväksi tekijäksi. Tämä voidaan rinnastaa palvelun laadun käsitteeseen, sillä se pitää sisällään nimenomaan kokonaisvaltaisesti palvelun tuottamiseen ja siihen liittyvään yhteydenpitoon sekä palvelun lopputulemaan ja siitä saatavaan hyötyyn liittyvät kokemukset (Grönroos 1984). Tämän tutkielman tulokset asiakassuhteen jatkumiseen positiivisesti vaikuttavista toimintatavoista tukevat aiempia tutkimuksia, sillä niissä juurikin palvelun laadun (Venetis ja Ghauri 2004; Rauyrue ja Miller 2007) ja toisaalta tuloksissa aiemmin esiin nousseiden luottamuksen (Morgan ja Hunt 1994; Boersma ym. 2003; Paulssen ja Roulet 2016) ja asiakasarvon (Woodruff ja Cardial 1996; Liu 1998; Molinary ym. 2008) nähdään vaikuttavan positiivisesti asiakaskäyttäytymiseen. Toisaalta tulokset tuovat uutta tietoa, porautuen syvällisemmin eri toimintatapoihin, joilla palvelun laatuun, luottamukseen ja asiakasarvoon pystytään vaikuttamaan. Neutraalisti vaikuttavista tekijöistä mielenkiintoinen on sosiaalisten siteiden merkityksettömyys siinä mielessä, että yhteyshenkilön kanssa ei tarvitse pystyä muodostamaan ystävyysuhdetta tai puhumaan muista kuin työasioista, vaikka yhteistyö olisi muuten hyvin tiivistä.

VAIKUTTAA YHTEISTYÖN LAAJENTAMISEEN

VAIKUTUS	ASIAKASKOHTAAMINEN	TOIMINTATAPA
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Myyjä on aktiivinen uusien palveluiden tarjoamisessa (myyjä järjestää tapaamiset ja tekee kaiken tapaamisen eteen)
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Myyjä osaa tarjota asiakasta kiinnostavia ratkaisuja (myyjällä on asiakastuntemusta)
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Uusien palveluiden tarjoamisessa käytetään referenssejä

Taulukko 2. Yhteistyön laajentamiseen vaikuttavat toimintatavat.

Taulukossa 2. on esitetty yhteistyön laajentamiseen vaikuttavia toimintatapoja. Tutkimuksessa nousi esille ainoastaan positiivisesti yhteistyön laajentamiseen vaikuttavia toimintatapoja ja ne kaikki liittyvät myyjän toimintaan. Asiakkaiden osallistaminen innovointiin ei noussut tässä tutkielmassa niin merkittävään rooliin, kuin mitä olisi voinut aiemman tutkimuksen (Walter ja Ritter 2003; Schmitt 2003) mukaan olettaa. Tähän kuitenkin vaikuttanee se, että tällä alalla asiakkaat eivät oikein tiedä, millaisia lisäpalveluita he voisivat palveluntarjoajalta ostaa ja tämän vuoksi myös innovointi voi olla haastavaa. Ristiinmyynti on siis nimenomaan vahvasti myyjän oman aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuden varassa. Tässä pätee hyvin paljon samat seikat kuin uusmyynnissä (Humphreys ym. 2009), eli myyjällä on oltava asiakastuntemusta, jotta hän pystyy tarjoamaan asiakasta kiinnostavia ratkaisuja. Lisäksi referenssien käyttö nousee esille tässä kontekstissa.

Asiakkaat kiinnostuvat helpommin palveluista, joista jo joku muu, mieluiten saman tyyppinen organisaatio, on saanut lisäarvoa.

Tulokset osoittavat, että pelkkä asiakkaan hyvä kokemus yhteistyöstä ei saa asiakasta laajentamaan yhteistyötä. Toki tässä kontekstissa asiaan vaikuttaa varmasti jo yllä mainittu seikka, eli asiakkaiden tietämättömyys laajentamismahdollisuuksista. Puhdas myyntityö ja erityisesti siinä asiakkaalle positiivisen kokemuksen luonti edesauttavat palvelun laajentamisessa.

VAIKUTTAA YHTEISTYÖN PÄÄTTÄMISEEN

VAIKUTUS	ASIAKASKOHTAAMINEN	TOIMINTATAPA
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Toistuvia epäonnistumisia ei pystytä korjaamaan
Positiivinen vaikutus	Asiakasrajapinta	Epäkohtiin ei puututa, asiakkaasta ei välitetä
Positiivinen vaikutus	Tuotteen/Palvelun käyttö	Asiakkaan tarpeeseen ei pystytä vastaamaan
Positiivinen vaikutus	Tuotteen/Palvelun käyttö	Laskutuksessa on ongelmia
Positiivinen vaikutus	Markkinointi	Palveluntarjoajan toiminta häiritsee asiakkaan yrityskuvaa

Taulukko 3. Yhteistyön päättämiseen vaikuttavat toimintatavat.

Viimeisenä, taulukossa 3. esitetään yhteistyön päättämiseen vaikuttavat toimintatavat, jotka ovat luonnollisestikin hyvin saman tyyppisiä, mutta päinvastaisia, kuin yhteistyön jatkumiseen vaikuttavat tekijät. Toisaalta, tutkimuksen tulosten valossa asiakaspoistumaan vaikuttavat tekijät ovat luonteeltaan hyvin perustavanlaatuisia ja melko laajoja kokonaisuuksia. Yksittäiset pienet seikat harvoin saavat yritysasiakasta lopettamaan suhdetta.

Kolme ensimmäistä tekijää liittyvät vahvasti perus tekemiseen ja siihen, tuntee asiakas, että hänestä välitetään asiakkaana. Yksi epäonnistuminen ei asiakassuhdetta kaada, mutta toistuvuus ja se, että epäkohtiin ei puututa, vaikuttavat. Lisäksi selkeää on, että jos asiakkaan tarpeeseen ei pystytä vastaamaan, ei asiakkaalle ole yhteistyöstä hyötyä. Nämä positiivisesti asiakaspoistumaan vaikuttavat toimintatavat vähentävät luottamusta ja asiakasarvoa, joiden on katsottu olevan tärkeitä asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta (Molinary ym. 2008; Paulssen ja Roulet 2016).

Laskutuksen merkitys on korostunut tämän tutkielman tuloksissa, eikä siihen juuri ole kiinnitetty huomiota aiemmassa kirjallisuudessa. Kuten yhteistyösuhteen jatkuvuuden, myös yhteistyösuhteen lopettamisen kannalta laskujen oikeellisuuden ja selkeyden merkitys on asiakkaille tämän tutkimuksen mukaan suuri.

Viimeisenä asiakassuhteen lopettamisen taustasyiksi nousee markkinointiin ja palveluntarjoajan yrityskuvaan liittyvä seikka. Schmitt (2003) kokee brändikuvan vaikuttavan

uusmyynnissä, mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan sillä on merkitystä myös yhteistyösuhteen loppumiseen. Mikäli palveluntarjoaja toimii niin, että sen yrityskuva heikkenee, vaikuttaa tämä myös välillisesti asiakkaiden yrityskuvaan, mikä voi lopulta saada asiakkaat lopettamaan yhteistyösuhteen. Tämä huomio on kuitenkin erityinen nimenomaan henkilöstöpalvelutoimialalla, jossa palveluntarjoaja edustaa käytännössä kaikkia vuokratyöntekijöitä ja tämän vuoksi vaikuttaa näiden työntekijöiden mielikuvaan myös siitä yrityksestä, jossa he ovat työntekijöinä.

Nyt kun kaikki tutkielmassa esiin nousseet, asiakaskäyttäytymisen kannalta merkittävät toimintatavat on esitelty, on mielenkiintoista pohtia kuinka järki- tai tunneperäisinä ne asiakkaille näyttäytyvät. Tästä emotionaalisten ja rationaalisten kokemusten merkityksestä on käyty tutkijoiden kesken aiemmin jo vilkasta keskustelua (Schmitt 1999; Poulsson ja Kale 2004; Gentile ym. 2007; Puccinelli ym. 2009). Vaikka useat tutkijat ovat sitä mieltä, että sekä emotionaaliset, että rationaaliset kokemukset ovat merkityksellisiä (Schmitt 1999; Gentile ym. 2007; Puccinelli ym. 2009) muun muassa Poulsson ja Kale (2004) kiistää kokonaan emotionaalisten kokemusten merkityksellisyyden asiakkaiden käyttäytymisessä.

Tämän tutkielman tulokset puoltavat suurimmaksi osaksi Poulssonin ja Kalen (2004) näkemyksen puolesta, sillä iso osa merkityksellisistä toimintatavoista voidaan nähdä ennemmin järkipäisen, kuin emotionaalisen kokemuksen luojina. Tällaisia ovat esimerkiksi epäkohdista ilmoittaminen, reklamaatioiden nopea hoitaminen, asiakkaan tarpeeseen vastaaminen silloin kun se on, laskutuksen oikeellisuus, myyjän järjestämät tapaamiset tai referenssien käyttö myynnissä. Jokainen asiakas toki mieltää myös nämä seikat hiukan eri tavalla ja kokemukseen vaikuttaa jokaisen omakohtainen näkemys ja aiemmat kokemukset. Lopulta kuitenkin yllä olevat asiat ovat kaikki seikkoja, jotka usein joko toteutuvat tai eivät toteudu, jolloin myöskään tunneperäisillä tekijöillä ei ole niistä muodostuneeseen kokemukseen niin paljon vaikutusvaltaa. Yllä mainituissa tuloksissa korostuukin melko vahvasti Poulssonin ja Kalen (2004) toteamus siitä, että asiakkaat eivät oikeasti kaipaa kokemuksia, vaan toivovat vain hyödyllisyyttä ja toimivuutta.

Yksi tässä tutkielmassa esiin nousseista merkittävistä toimintatavoista on se, että asiakkaan puolesta tehdään kaikki mikä voidaan eikä asiakkaalla tuoteta turhaa työtä. Toisaalta tämä toimintatapa puoltaa vahvasti Poulssonin ja Kalen (2004) väittämää. Toisaalta se voidaan kuitenkin nähdä hyvin tunneperäisenä asiana, sillä jokaiselle asiakkaalle ”asiakkaan puolesta kaiken tekeminen” voi kuitenkin tarkoittaa täysin eri asioita. Tässä mielessä Poulssonin ja Kalen (2004) näkemys hyödyllisyydestä ja toimivuudesta ilman kokemuksia voidaankin nähdä hieman ristiriitaisena.

Tutkimustulosten joukossa on myös seikkoja, joissa emotionaalinen kokemus on selkeästi suuremmissa roolissa. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakkaan saaman lisäarvon tarkistaminen, asiakkaan tyytyväisyydestä huolehtiminen, myyjän ammattitaito tarjota asiakkaita kiinnostavia ratkaisuja tai asiakkaan yrityskuvan heikentäminen omalla

toiminnalla. Näissä tunneperäiset seikat nousevat isoon rooliin, sillä jokaiselle lisäarvo, tyytyväisyys, kiinnostavat ratkaisut tai yrityskuvan heikentäminen tarkoittavat hyvin eri asioita. Nämä tulokset puolestaan puoltavat emotionaalisten seikkojen tärkeyttä painottavia tutkimuksia (Pine ja Gilmore 1998; Schmitt 1999; Puccinelli ym. 2009).

Tämän tutkielman tuloksista heijastuu sekä rationaalisten että emotionaalisten kokemusten aiheuttavia toimintatapoja, joka toisaalta tukee Gentilen ym. (2007) tutkimusta kumpienkin kokemusten tärkeydestä. Tulosten valossa kuitenkin B2B-palveluliiketoiminnassa suurin rooli näyttäisi olevan ennemmin järkiperäisiin seikkoihin perustuvalla kokemuksella.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut kasvattaa tietoisuutta asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvien toimintatapojen vaikutuksesta asiakaskäyttäytymiseen B2B-palveluliiketoiminnassa. Aihe on ajankohtainen, sillä yritykset ovat huomanneet asiakaskokemuksen merkityksen asiakaskäyttäytymisessä, eli sen vaikutuksen esimerkiksi asiakkaiden uusintaostoihin tai palvelun käytön lopettamiseen. Tiedetään, että asiakaskokemusta voidaan palveluntarjoajan puolesta johtaa, mutta erityisesti johtamiseen liittyvien erilaisten toimintatapojen vaikutuksista ja merkityksistä asiakaskäyttäytymiseen on vielä hyvin vähän tietoa erityisesti B2B-sektorilla. Tämä tutkielma on pyrkinyt täyttämään tätä tutkimusaukkoa.

Tutkielma on tehty laadullisena tapaustutkimuksena, eli case-tutkimuksena. Case-yrityksenä on käytetty yhtä Suomen suurinta henkilöstöpalvelualalla toimivaa yritystä. Tutkimus toteutettiin kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen sisälsi kaksi avointa keskustelua case-yrityksen asiakaskokemuksesta vastaavan henkilön kanssa. Tämän jälkeen toteutettiin kaksi ryhmähaastattelua case-yrityksen henkilöstölle. Näiden haastatteluiden tarkoituksena oli saada yksityiskohtaisempaa näkemystä siitä, millaisia asiakaskokemuksen johtamiseen liittyviä toimintatapoja case-yrityksellä on käytössä ja miten henkilöstö kokee näiden vaikuttavan asiakkaiden käyttäytymiseen. Kolmannessa vaiheessa haastateltiin yksittäin kolmea case-yrityksen tärkeää asiakasta. Kolmas vaihe oli tutkimuksen kannalta kaikista oleellisin, sillä siinä päästiin tarkemmin käsiksi asiakkaiden näkemyksiin ja nimenomaan heidän käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Tutkielma on erityisesti rikastuttanut nykyistä kirjallisuutta liittyen asiakaskokemuksen johtamisen toimintatapoihin ja niiden merkittävyyteen asiakaskäyttäytymisen kannalta. Tulosten valossa asiakaskokemuksen johtamisella on selkeästi positiivinen vaikutus asiakaskäyttäytymiseen, kun siinä keskitytään oikeisiin toimenpiteisiin. Oikeisiin toimenpiteisiin keskittyminen onkin hyvin oleellisessa roolissa, sillä kuten tämän tutkielman tulokset näyttävät, johtamisessa voidaan keskittyä myös toimintatapoihin, jotka eivät palvele asiakasta eivätkä näin ollen vaikuta millään tavalla asiakkaiden käyttäytymiseen.

Teorian näkökulmasta tutkimustulokset konkretisoivat aiempaa kirjallisuutta nostaten pelkkien asiakaskokemuksen komponenttien, kuten luottamuksen, asiakasarvon tai palvelun laadun rinnalle konkreettisia toimintatapoja, jotka vaikuttavat, tai eivät vaikuta epäsuorasti näiden komponenttien kautta asiakaskäyttäytymiseen. Tutkielmassa on myös jaoteltu asiakaskokemuksen johtamisen toimintatapojen vaikutus eri asiakaskäyttäytymisen ryhmiin, eli yhteistyön jatkamiseen, yhteistyön laajentamiseen tai yhteistyön lopettamiseen. Näin ollen on pystytty kohdistamaan toimenpiteitä vielä tarkemmin. Tuloksista ilmenee, että esimerkiksi asiakkaalta kaiken turhan työn vähentäminen, asiakkaan saaman arvon oma-aloittainen tarkistaminen, kyky kuunnella ja olla läsnä, epäkohdista ilmoittaminen ja ongelmatilanteiden nopea hoitaminen tai laskutuksen oikeellisuus ovat

asiakasrajapinnassa tapahtuvia toimintoja, jotka selkeästi vaikuttavat positiivisesti yhteistyön jatkumiseen. Vaikutusta ei sen sijaan ole esimerkiksi sillä, että palvelua on saatavilla iltaisin tai viikonloppuisin, asiakkaan kanssa puhutaan myös henkilökohtaisista asioista tai asiakkaalta kerätään säännöllisesti asiakaspalautetta. Yhteistyön laajentamiseen puolestaan pystytään vaikuttamaan erityisesti myyjän aktiivisuudella ja ammattitaidolla tarjota juuri asiakkaan tarpeisiin suunnattua palvelua. Lisäksi referenssien käytöllä on positiivinen vaikutus palvelun laajentamiseen. Asiakaspoistumaan vaikuttavat tekijät liittyvät vahvasti toistuviin epäonnistumisiin, joita ei pystytä korjaamaan, laskutuksessa oleviin ongelmiin tai palveluntarjoajan yrityskuvan heikkenemiseen.

Tutkimuksella on pyritty erityisesti tuottamaan mielenkiintoista ja hyödyllistä informaatiota yrityksille ja yritysjohdolle, eli heille, jotka pohtivat asiakaskokemuksen johtamista omassa organisaatiossaan. Tulosten hyödynnettävyyden toivossa, pyrittiin pääsemään käsiksi mahdollisimman konkreettisiin asioihin asiakaskokemuksen johtamisen ytimessä. Tutkielman tulokset antavat selkeää osviittaa yrityksille siitä, millaisilla keinoilla asiakaskokemusta tulisi lähteä johtamaan, jotta sillä olisi oikeasti hyötyä asiakkaiden käyttäytymiseen.

Tutkielman validiteetti on hyvä, sillä valittua kohderyhmää ja tutkimusmetodeja hyödyntämällä on pystytty vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Yhden case-yrityksen hyödyntäminen mahdollisti kyseisen aihealueen syvällisemmän tutkimisen ja konkreettisemmat tulokset, verrattuna siihen, että tutkielma olisi tehty yleisesti esimerkiksi tietyn toimialan yrityksiä kohderyhmänä hyödyntäen. Tutkimuksessa on pystytty ottamaan hyvin huomioon aiheen kannalta oleellisia ihmisten käyttäytymiseen, ajatteluun, kokemuksiin ja näiden tilannesidonnaisuuteen liittyviä аспектеja, sillä laadullisen tutkimuksen tutkimusmetodeja käytettiin laajasti. Lisäksi tietoa kerättiin sekä case-yrityksen henkilöstöltä, että asiakkailta, jolloin asiakaskokemuksen johtamisen toimintatapojen vaikutuksista saatiin näkemystä laajemmin.

Tutkielman reliabiliteettia puolestaan heikentää se, että tutkimuksen kohderyhmä on hyvin suppea. Kohderyhmää laajentamalla, eli joko case-yrityksen haastateltavaa henkilöstöä ja asiakaskuntaa laajentamalla tai kokonaan uusien yritysten mukaan ottamisella olisi pystytty parantamaan reliabiliteettia hiukan. Toisaalta tällöin validiteetti olisi voinut heiketä, sillä tutkimustuloksista olisi voinut kadota konkretia. Tutkielman reliabiliteettiin vaikuttaa lisäksi se, että tutkimuksen case-yrityksenä käytetty yritys toimii henkilöstöpalvelualalla, joka on hiukan poikkeava monista muista palveluliiketoiminnan toimialoista. Tässä tutkielmassa tämä näkyy esimerkiksi siinä, että palvelun hyödyntäjä voi olla sama kuin palvelun ostopäätöksestä vastaava henkilö tai hän on ainakin vahvasti mukana palvelua koskevassa päätöksenteossa. Tämä ei välttämättä aina toteudu B2B-palveluliiketoiminnassa. Toisaalta, niille B2B-palveluliiketoiminnan toimialoille, joissa näin on, tämä tutkimus on hyvin oleellinen. Henkilöiden roolit vaikuttavat muun muassa siihen, kuinka asiakaskokemuksen johtamisella voidaan vaikuttaa ostopäätöksiin ja

asiakaskäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Liiketoiminnan erilaisuuden pohjalta tämän tutkielman tuloksia ei voida pitää täysin totuutena kaikissa muissa B2B-palveluliiketoiminnoissa, mutta tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää järkevissä rajoissa.

Jatkotutkimuksena olisikin hyvä tehdä uutta kvalitatiivista tutkimusta aiheeseen ja po-
rautua useamman yrityksen ja eri toimialojen toimintatapoihin tarkemmin. Myös haastateltavien asiakkaiden määrää voisi kasvattaa, jotta otos olisi entistä luotettavampi. Kun aiheesta on enemmän syvällisempää tutkimusta, tuloksia vertailemalla ja yhdistämällä on mahdollista saada kattavampi ja yleistettävämpi kuva aiheesta. Tämän jälkeen olisi mielenkiintoista tietää, millaisia tuloksia kvantitatiivisella tutkimuksella saataisiin tärkeimpien toimintatapojen yhteydestä asiakaskäyttäytymiseen kun aineisto on merkittävästi suurempaa ja tulokset yleistettävämpiä.

LÄHTEET

- Ahrens, T. – Chapman, C. (2006) Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations And Society*, 31(8), 819-841.
- Alvesson, M. – Deetz, S. (2000) *Doing critical management research*. London: Sage 2000.
- Anderson, J. – Thomson, J. (1997) *Combining Value and Price to Make Purchase Decisions in Business Models*. Institute for the Study of Business Markets The Pennsylvania State University.
- Arussy, L. (2010) *Customer experience strategy*. Rochelle Park, NJ: 4i, a Strativity Group MediaCompany cop.
- Azam, H. – Hamid, A. – Ebrahimpour, A. (2013) Commitment and Customer Loyalty in Business-To-Business Context. *European Journal Of Business And Management*, 5(19).
- Bansal, H. – Irving, P. – Taylor, S. (2004) A Three-Component Model of Customer to Service Providers. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Benazic, D. – Varga, N. (2018) Service quality and customer satisfaction in business consulting services: an importance-performance analysis based on the partial least square method. *Economic And Social Development: Book Of Proceedings*, Varazdin, Mar 1/Mar 2, 380-391.
- Bendapudi, N. – Berry, L. (1997) Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal Of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Berry, L. (1995) Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. – Carbone, L. (2007) Build loyalty through experience management. *Quality Progress*, 40(9), 26-32.
- Berry, L. – Carbone, L. – Haeckel, S. (2002) Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Berry, L. – Parasuraman, A. (1991) *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press.

- Biedenbach, G. – Marell, A. (2010) The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal Of Brand Management*, 17(16), 446-458.
- Boersma, M. – Buckley, P. – Ghauri, P. (2003) Trust in international joint venture relationships. *Journal Of Business Research*, 56(12), 1031-1042.
- Bolton, R. – Drew, J. (1991) A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal Of Consumer Research*, 17(4), 375.
- Bolton, R. – Smith, A. – Wagner, J. (2003) Striking the right balance: Designing service to enhance business-to-business relationships. *Journal Of Service Research*, 5(4), 271-291.
- Bovaird, T. (2014) Attributing Outcomes to Social Policy Interventions - 'Gold Standard' or 'Fool's Gold' in Public Policy and Management? *Social Policy & Administration*, 48(1), 1-23.
- Bowen, J. – Shoemaker, S. (2003) Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 31-46.
- Brassington, F. – Pettitt, S. (2006) *Principles of Marketing* (4. p.). Pearson education limited.
- Burkett, H. (2013) Moving from outputs to outcomes in the public health sector: a Case study. *Journal Of The Grant Professionals Association*, 11(1), 84-95.
- Caruana, A. (2002) Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal Of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Caruana, A. – Money, A. – Berthon, P. (2000) Service quality and satisfaction – the moderating role of value. *European Journal Of Marketing*, 34(11/12), 1338-1353.
- Čater, T. – Čater, B. (2010) Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321-1333.
- Chaudhuri, A. – Holbrook, M. (2001) The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal Of Marketing*, 65(2), 81-93.

- Chumpitaz, R. – Paparoidamis, N. (2004) Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 235-248.
- Clack, G. – Allen, J. – Cooper, D. – Head, J. (2004) Personality differences between doctors and their patients: implications for the teaching of communication skills. *Medical Education*, 38(2), 177-186.
- Coghill, R.C. – Talbot, J.D. – Evans, A.C. – Meyer, E. – Giedde, A. – Bushnell, M.C. – Duncan, G.H. (1994) Distributed processing of pain and vibration by the human brain. *Journal of Neuroscience*, 14(7), 4095-4108.
- Cohen, L., Manion, L. – Morrison, K. (2007) *Research methods in education* (6. p.). London: New York, Routledge.
- Creswell, J. (2009) *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*. London: SAGE.
- Cronin, J. – Brady, M. – Hult, G. (2000) Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal Of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Crotty, M. (1998) *The foundation of social research: meaning and perspective in the research process*. Sage 1998.
- Dandridge, M. (2010) Customer Experience Management. *Electrical Wholesaling*, 7, 91.
- Davis, S. – Dunn, M. (2002) *Building the brand-driven business* (1. p.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Doney, P. – Cannon, J. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal Of Marketing*, 61(2), 35.
- Doney, P. – Barry, J. – Abratt, R. (2007) Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal Of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116.
- Doyle, J.K. (2004) Introduction to interviewing techniques, in Wood, D.W. (Ed.), *Handbook for IQP Advisors and Students*, Worcester Polytechnic Institute, Worcester, MA.
- Duffy, J. (2000) “Measuring customer capital”. *Strategy & Leadership*, 28(5), 10-15.

- Edvardsson, B. – Gustafsson, A. – Roos, I. (2005) Service portraits in service research: a critical review. *International Journal Of Service Industry Management*, 16(1), 107-121.
- Eisenhardt, K. – Graebner, M. (2007) Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Engle, J., Blackwell, R. – Miniard, P. (1986) *Consumer Behaviour* (5. p.). Dryden.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Frow, P. – Payne, A. (2007) Towards the ‘perfect’ customer experience. *Journal Of Brand Management*, 15(2), 89-101.
- Fullerton, G. (2005) The service quality–loyalty relationship in retail services: does commitment matter? *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 12(2), 99-111.
- Fullerton, G. – Taylor, S. (2002) Mediating, Interactive, and Non-linear Effects in Service Quality and Satisfaction with Services Research. *Canadian Journal Of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 19(2), 124-136.
- Gabriel, Y. (2000) *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies*. Oxford University Press.
- Galalae, C. – Voicu, A. (2013) Consumer Behaviour Research: Jacquard Weaving in the Social Sciences. *Management Dynamics In The Knowledge Economy*, 1(2), 277-292.
- Ganesan, S. (1994) Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal Of Marketing*, 58(2), 1.
- Gentile, C. – Spiller, N. – Noci, G. (2007) How to Sustain the Customer Experience. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
- Gerring, J. (2004) What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(02), 341-354.
- Gillham, B. (2000) *Case Study Research Methods* (1. p.). Bloomsbury Publishing PLC.
- Gilmore, A. – Carson, D. (1996) “Integrative” qualitative methods in a services context. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(6), 21-26.

- Gounaris, S. – Venetis, K. (2002) Trust in industrial service relationships: behavioral consequences, antecedents and the moderating effect of the duration of the relationship. *Journal Of Services Marketing*, 16(7), 636-655.
- Grewal, D. – Levy, M. – Kumar, V. (2009) Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal Of Retailing*, 85(1), 1-14.
- Grix, J. (2004) *The foundations of research*. London: Palgrave Macmillan.
- Grønholdt, L. – Martensen, A. – Jørgensen, S. – Jensen, P. (2015) Customer experience management and business performance. *International Journal Of Quality And Service Sciences*, 7(1), 90-106.
- Grönroos, C. (1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal Of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Gubrium, J. – Holstein, J. (2001) *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Sage Publications Inc.
- Gupta, S. – Zeithaml, V. (2006) Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739.
- Hautamäki, P. (2016) *Leading with Individual Consideration Forming Value with Customers in Business Interactions* (Doctoral). University of Vaasa.
- Hirschman, E. (1986) Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. *Journal Of Marketing Research*, 23(3), 237.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Holbrook, M. – Hirschman, E. (1982) The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal Of Consumer Research*, 9(2), 132.
- Hollyoake, M. (2009) The four pillars: Developing a ‘bonded’ business-to-business customer experience. *Journal Of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(2), 132-158.
- Homburg, C. – Rudolph, B. (2001) Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal Of Business Research*, 52(1), 15-33.

- Humphreys, M. – Williams, M. – Goebel, D. (2009) The mediating effect of supplier oriented purchasing on conflict in inter-firm relationships. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 198-206.
- Ismail, A. (2011) Experience Marketing: An Empirical Investigation. *Journal Of Relationship Marketing*, 10(3), 167-201.
- Ittner, C.D. – Larcker, D.F. (1996) “Measuring the impact of quality initiatives on firm financial performance”. *Advances in the Management of Organizational Quality*, 1, 1-37.
- Jacoby, J. (1976) Consumer Psychology: An Octennium. *Annual Review Of Psychology*, 27, 331-358.
- Jain, R. – Jain, S. – Dhar, U. (2007) Curel: A scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector. *Journal Of Services Research*, 7(1).
- Jayawardhena, C. – Souchon, A. – Farrell, A. – Glanville, K. (2007) Outcomes of service encounter quality in a business-to-business context. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 575-588.
- Johnston, R. – Kong, X. (2011) The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(1), 5-24.
- Jones, T. – Sasser, W. (1995) Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review; Boston*, 73(6).
- Jonker, J. – Pennink, B. (2010) *The Essence of research methodology: A concise guide for master and PhD students in management science*. Springer Science+Business Media.
- Jonsson, P. – Zineldin, M. (2003) Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 224-240.
- Kaplan, R. (1984) The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review*, 59(3), 390-418.
- Keating, B. – Rugimbana, R. – Quazi, A. (2003) Differentiating between service quality and relationship quality in cyberspace. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 217-232.

- Keiningham, T. – Aksoy, L. – Buoye, A. – Cooil, B. (2011) Customer loyalty isn't enough: grow your share of wallet. *Harvard Business Review*, 89(10), 29-31.
- Keiningham, T. – Cooil, B. – Malthouse, E. – Lariviere, B. – Buoye, A. – Aksoy, L. – De Keyser, A. (2015) Perceptions are relative: an examination of the relationship between relative satisfaction metrics and share of wallet. *Journal Of Service Management*, 26(1), 2-43.
- Klaus P. (2013) Preservers, Transformers & Vanguarders: Measuring the Profitability of Customer Experience Strategies. *Design Management Review*.
- Koontz, T. – Thomas, C. (2012) Measuring the Performance of Public-Private Partnerships. *Public Performance & Management Review*, 35(4), 769-786.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotler, P. – Armstrong, G. (2008) *Principle of Marketing* (12. p.) Prentice Hall, Upper River Saddle, NJ.
- Kotler, P. – Armstrong, G. – Harris, L. – Piercy, N. (2016) *Principles of Marketing European Edition 7th Edn* (7th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995) The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal Of Marketing Research*, 32(1), 54.
- Lacey, R. – Morgan, R. (2009) Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 24(1), 3-13.
- Lages, L. – Lancastre, A. – Lages, C. (2008) The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686-697.
- LaSalle, D. – Britton, T. (2003) *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*. Boston, Mass: *Harvard Business School Press*.
- Lazzarini, S. – Miller, G. – Zenger, T. (2008) Dealing with the Paradox of Embeddedness: The Role of Contracts and Trust in Facilitating Movement Out of Committed Relationships. *Organization Science*, 19(5), 709-728.
- 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*, 39(6), 846-869.

- Lemon, K. – Verhoef, P. (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal Of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Liu, A. (1998) *Examining the role of customer value, customer satisfaction, and perceived switching costs: A model of repurchase intention for business-to-business services (A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy)*. Georgia State University, ProQuest Dissertations Publishing.
- Lukka, K. (1999) Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa: Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija: Professori Reino Majala 65 vuotta (toimittanut Heli Hookana-Turunen). *Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*. Sarja: C-1, pp. 129–150.
- Löytänä, J. – Korteso, K. (2011) *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- MacGillavry, K. – Wilson, A. (2014) Delivering Loyalty Via Customer Experience Management at DHL Freight. *Global Business And Organizational Excellence*, 33(6), 6-20.
- Mascarenhas, O. – Kesavan, R. – Bernacchi, M. (2006) Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal Of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
- Mattila, A. – Enz, C. (2002) The Role of Emotions in Service Encounters. *Journal Of Service Research*, 4(4), 268-277.
- McColl-Kennedy, J. – Gustafsson, A. – Jaakkola, E. – Klaus, P. – Radnor, Z. – Perks, H. – Friman, M. (2015) Fresh perspectives on customer experience. *Journal Of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435.
- McIntyre, R. P. – Claxton, R. P. – Anselmi, K. – Wheatley, E. W. (2000) Cognitive Style as an Antecedent to Adaptiveness, Customer Orientation, and Self-Perceived Selling Performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 179–196.
- Merholz, P. (2009) *A Framework for Building Customer Experiences*. Retrieved from <https://hbr.org/2009/06/a-framework-for-building-custo>
- Meyer, C. – Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116.

- Molinari, L. – Abratt, R. – Dion, P. (2008) Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intentions in a B2B services context. *Journal Of Services Marketing*, 22(5), 363-373.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992) Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal Of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. – Hunt, S. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 58(3), 20.
- Morgan, R. – Hunt, S. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 58(3), 20.
- Neely, A. – Austin, R. (2002) Business performance measurement: Measuring performance: the operations perspective (pp. 41-50). *Cambridge: Cambridge University Press*, MA.
- Neuman, W. (2011) *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7. p.). Boston: Pearson/Allyn and Bacon.
- Ordenes, F. – Theodoulidis, B. – Burton, J. – Gruber, T. – Zaki, M. (2014) Analyzing Customer Experience Feedback Using Text Mining a linguistics-based approach. *Journal Of Service Research*, 17(3), 278-295.
- Ou, W. – Shih, C. – Chen, C. – Wang, K. (2011) Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty. *Chinese Management Studies*, 5(2), 194-206.
- Ou, Y. – Verhoef, P. – Wiesel, T. (2017) The effects of customer equity drivers on loyalty across services industries and firms. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 45(3), 336-356.
- Palmatier, R. – Dant, R. – Grewal, D. (2007) A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal Of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Palmatier, R. – Dant, R. – Grewal, D. – Evans, K. (2006) Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal Of Marketing*, 70(4), 136-153.

- Parsons, A. (2002) What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation from the Buyer's Perspective. *The Journal Of Supply Chain Management*, 38(2), 4-12.
- Paulssen, M. – Roulet, R. (2016) Social bonding as a determinant of share of wallet and cross-buying behaviour in B2B relationships. *European Journal Of Marketing*, 51(5/6), 1011-1028.
- Pine, B.J. – Gilmore, J.H. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.
- Poulsson, S. – Kale, S. (2004) The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*, 4(3), 267-277.
- Preis, M. (2003) The Impact of Interpersonal Satisfaction on Repurchase Decisions. *The Journal Of Supply Chain Management*, 39(3), 30-38.
- Pride, W. – Ferrell, O. (2009) *Foundations of marketing* (4. p.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Pring, R. (2000) *Philosophy of educational research*. London: Continuum.
- Puccinelli, N. – Goodstein, R. – Grewal, D. – Price, R. – Raghurir, P. – Stewart, D. (2009) Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal Of Retailing*, 85(1), 15-30.
- Qu, S. – Dumay, J. (2011) The qualitative research interview. *Qualitative Research In Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Ratiu, M. – Iliuță, N. (2008) Customer Experience Management – The Most Important Dimension Of the Service Firm Strategy. *Marketing Management*, 25(8), 322-334.
- Rauyrueen, P. – Miller, K. (2007) Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal Of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Rauyrueen, P. – Miller, K. – Groth, M. (2009) B2B services: linking service loyalty and brand equity. *Journal Of Services Marketing*, 23(3), 175-186.
- Rawson, A. – Duncan, E. – Jones, C (2013) The Truth about customer experience. *Harvard Business Review*, Boston, 91(9), 90-98.
- Reichheld, F. (2003) The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 1-11.

- Reinartz, W. – Kumar, V. (2002) The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*. doi: <https://hbr.org/2002/07/the-mismanagement-of-customer-loyalty>
- Reynolds, K. – Beatty, S. (1999) Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal Of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Roman Avila, S. – Iacobucci, D. (2010) Antecedents and Consequences of Adaptive Selling Confidence and Behavior: A Dyadic Analysis of Salespeople and Their Customers. *SSRN Electronic Journal*.
- Schakett, T. (2009) *The impact of social bonding on the buyer's loyalty, trust, satisfaction and service quality towards the seller in a business-to-business relationship*. (In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration). TUI University Cypress, California.
- Schmitt, B. (1999) Experiential Marketing. *Journal Of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, B. (2003) *Customer experience management : a revolutionary approach to connecting with your customers*. Hoboken, NJ : Wiley cop. 2003.
- Schulman, K. – Sargeant, A. (2013) Measuring donor loyalty: key reasons why Net Promoter Score (NPS) is not the way. *International Journal Of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing*, 18(1), 1-6.
- Scotland, J. (2012) Exploring the Philosophical Underpinnings of Research: Relating Ontology and Epistemology to the Methodology and Methods of the Scientific, Interpretive, and Critical Research Paradigms. *English Language Teaching*, 5(9).
- Selviaridis, K. – Wynstra, F. (2015) Performance-based contracting: a literature review and future research directions. *International Journal Of Production Research*, 53(12), 3505-3540.
- Shahbaz K. R. – Faghani, E. – Memarina, A. – Ebrahim R. M. – Miremadi, A. (2012) The Impact of B2B Buying Behavior on Customer Satisfaction within SHAHAB KHODRO Company. *International Journal Of Business And Management*, 7(7).
- Sharma, M. – Chaubey, D.S. (2014) “An empirical study of customer experience and its relationship with customer satisfaction towards the services of banking sector”. *Journal of Marketing & Communication*, 9(3), 18-27.

- Sharma, N. – Young, L. – Wilkinson, I. (2006) The Commitment Mix: Dimensions of Commitment in International Trading Relationships in India. *Journal Of International Marketing*, 14(3), 64-91.
- Sizmur, S. – Graham, C. – Walsh, J. (2014) Influence of patients' age and sex and the mode of administration on results from the NHS Friends and Family Test of patient experience. *Journal Of Health Services Research & Policy*, 20(1), 5-10.
- Solomon, M. – Bamossy, G. – Askegaard, S. – Hogg, M. (2006) *Consumer Behaviour: A European Perspective* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Sun, K. – Kim, D. (2013) Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). *International Journal Of Hospitality Management*, 35, 68-77.
- Szmigin, I. (1993) Managing Quality in Business-to-business Services. *European Journal Of Marketing*, 27(1), 2-21.
- Szmigin, I. (1993) Managing Quality in Business-to-business Services. *European Journal Of Marketing*, 27(1), 2-21.
- Tashakkori, A. – Teddlie, C. (1998) *Mixed methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Taylor, S. – Baker, T. (1994) An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal Of Retailing*, 70(2), 163-178.
- Tepeci, M. (1999) Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 223-230.
- Tiltman, D. (2007) *Word of mouth advertising; Business metrics; Market research; Brand loyalty*. Marketing; London, 30-32. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/214947652?accountid=14774>
- Venetis, K. – Ghauri, P. (2004) Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal Of Marketing*, 38(11/12), 1577-1598.
- Verhoef, P. – Lemon, K. – Parasuraman, A. – Roggeveen, A. – Tsiros, M. – Schlesinger, L. (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal Of Retailing*, 85(1), 31-41.

- Wahyuni, D. (2012) The research design maze: Understanding paradigms, Cases, methods and methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69-80
- Walter, A. – Ritter, T. (2003) The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 18(4/5), 353-365.
- White, L. – Yanamandram, V. (2007) A model of customer retention of dissatisfied business services customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 298-316.
- Whitlark, D. – Rhoads, G. (2011) Scoring Success. *Marketing Research*, 23(1).
- Wilson, D. (1995) An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Woodruff, R. – Gardial, S. (1996) *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Cambridge: MA: Blackwell Publishers. Inc.
- Worlu, R. – Kehinde, O. – Borishade, T. (2016) Effective customer experience management in health-care sector of Nigeria. *International Journal Of Pharmaceutical And Healthcare Marketing*, 10(4), 449-466.
- Youssef, Y. – Johnston, W. – AbdelHamid, T. – Dakrory, M. – Seddick, M. (2018) A customer engagement framework for a B2B context. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 145-152.
- Zineldin, M. (2006) The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal Of Consumer Marketing*, 23(7), 430-437.
- Zolkiewski, J. – Story, V. – Burton, J. – Chan, P. – Gomes, A. – Hunter-Jones, P. – O'Malley, L. – Peters, L.D. – Raddats, C. – Robinson, W. (2017) Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal Of Services Marketing*, 31(2), 172-184.

LIITE 1. HENKILÖSTÖHAASTATTELURUNKO

Haastattelun pohjustus

Avaan lyhyesti mitä tutkin, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja mitä sen johtamiseen liittyy. Näytän kuvan kokonaisuudesta ja kerron kuvan avulla, millaisia teemoja haastattelu käsittelee.

Kysymykset teemoittain

Alustusta ja asiakkuuksien hoito

1. Kerrottehan hiukan omista taustoistanne: koulutus/työura, nykyinen asema ja tehtävät?
2. Voitteko avata, minkä tyyppisiä yritysasiakkaita teillä on?
3. Minkä tyyppisiä asiakassuhteita teillä on? (Jatkuvuus, yhteistyön intensiivisyys yms.)
4. Mitä teille tarkoittaa asiakkuuden hoitaminen ja miten tämä näkyy käytännössä?
5. Millainen rooli eri asiakasluokilla on liiketoiminnassanne?
6. Kuinka usein olette yhteydessä asiakkaiden kanssa ja minkälaisiin asioihin yhteydenpito liittyy?
7. Kohdellaanko kaikkia asiakkaita samalla tavalla / samoilla metodeilla? Kuinka paljon tapahtuu asiakaskohtaista räätälöintiä? Jos tapahtuu, niin minkälaista räätälöintiä?

Asiakaskokemus ja sen johtaminen, näihin liittyvät taustat ja sisäiset toimenpiteet

8. Mitä mielestänne ”asiakaskokemus” tarkoittaa ja miten tärkeässä roolissa se on yrityksessänne?
9. Mitkä asiakaskokemuksen osatekijät ovat yrityksellenne kaikista tärkeimpiä? (Esimerkkejä annettu: Luottamus, asiakasarvon tuottaminen, kommunikaation toimivuus, palvelun ylivoimainen laatu, sosiaaliset siteet)
10. Mitä mielestänne ”asiakastyytyväisyys” tarkoittaa? Miten se eroaa asiakaskokemuksesta, jos eroaa?
11. Mitä mielestänne ”asiakaskokemuksen johtaminen” tarkoittaa?
12. Mikä on asiakaskokemuksen johtamisen tavoite yrityksessänne?
13. Miten asiakaskokemuksen johtaminen näkyy yrityksenne käytännöissä?
 - a. brändikuvan selkiyttäminen
 - b. henkilöstön osallistaminen ja kouluttaminen asiakaskokemuksen luomiseen
 - c. koko organisaation muokkaaminen niin, että asiakkaiden tarpeet ovat keskiössä (järjestelmät, tiedonkulku yms.)
 - d. asiakkaiden osallistaminen ja kuuntelu
 - e. asiakkaiden palautteen saaminen, niiden ymmärtäminen ja niihin reagointi

f. kohtaamispisteiden toimintatapojen standardointi / hyvistä toimintamalleista oppiminen (benchmark)

14. Mitkä asiakaskokemuksen johtamisen toimintatavat ovat tärkeimpiä yrityksellenne? Tai olisi jos niitä olisi? Miksi nämä?
15. Miten asiakaskokemusta mitataan ja seurataan yrityksessänne?
16. Miten asiakaskokemus on muuttunut läpi ajan? Miksi se on muuttunut? Millaisia toimenpiteitä muutos on aiheuttanut yrityksessänne?

Kohtaamispisteet: asiakasrajapinnan toiminta

17. Millä konkreettisilla toimenpiteillä asiakaskokemuksen/yhteistyökokemuksen tuottaminen näkyy asiakasrajapinnan arjessa? Miten asiakaslähtöisyys näkyy omassa toiminnassanne?
18. Miten valmistaudutte asiakaskohtaukseen? (tapaaminen / puhelu)
19. Millainen merkitys asiakkaan tunteilla/fiiliksellä on tapaamisissa? Vai onko niillä merkitystä ollenkaan?
20. Millaisilla toimenpiteillä pyritte vaikuttamaan asiakkaan tunteisiin tapaamisen aikana?
21. Kuinka pyritte tunnistamaan asiakkaan huolet tai hänen kokemat riskit? Miten (jos mahdollista) näette asiakkaasta, että hänen huolet ja kokemat riskit on huomioitu?
22. Jos asiakkaalta tulee kysymyksiä / valituksia, kuinka ja millä nopeudella näihin yleensä reagoidaan?

Kohtaamispisteet: tuotteet ja palvelut

23. Miten tuotetta/palvelua kehitetään asiakaskokemuksen parantamiseksi? Onko näillä toimenpiteillä nähty olevan vaikutusta asiakkaan kokemukseen?
24. Millaista yhteistyötä asiakkaiden kanssa tehdään uusien palvelumallien kehittämiseksi? Vai tehdäänkö ollenkaan?
 - a. Kuinka asiakkaat osallistetaan uusien palveluiden tai nykypalveluiden kehittämiseen?
 - b. Ovatko asiakkaat innostuneita palvelumallien kehittämisestä?
 - c. Ovatko he tyytyväisiä toimintatapaan? Mitä he mahdollisesti odottavat lisää?
 - d. Entä onko vuokratyöntekijöiltä tullut yritysasiakkaalla työskentelyyn liittyen sellaisia palautteita, joista voisi kehittää uusia palveluita?
25. Millaisen roolin näette asiakaskokemuksen rakentamisessa yrityksenne eri liiketoimintojen palveluilla? Näkyykö tämä palveluiden ristiinmyynti (cross selling) tai liidien vinkkaaminen omassa toiminnassanne?

Kohtaamispisteet: asiakaskokemuskyselyt

26. Onko asiakaskokemuskyselyistä noussut esille asioita, joiden perusteella on tehty toimenpiteitä asiakaskäyttäytymiseen vaikuttamiseksi, esim. pysyvyys/poistuman esto, ristiinmyynti, hinnoittelu

27. Entä onko vuokratyöntekijöiltä tullut yritysasiakkaan yhteistyöhön kehitysideoita?
28. Millaisia toimenpiteitä on tehty?

Kohtaamispisteet: digitaaliset kanavat ja palvelut

29. Miten koette yrityksenne sähköisten kanavien (Internetsivut ja asiointipalvelu, vuokratyöntekijä-Appis ja yritys-Appis) vaikutuksen asiakaskokemukseen? Saatteko näistä palautetta/kehitysideoita asiakkailta?

Asiakaskäyttäytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät

30. Millaisia asiakaskokemuksia (asiakkuuden hoitoa) on ollut taustalla tilanteissa, joissa
- asiakas on jatkanut yhteistyösopimusta
 - asiakas on halunnut laajentaa yhteistyötä / investoida uuteen palveluun
 - asiakas on lopettanut yhteistyön
 - asiakas on halunnut suositella yritystänne tuttavilleen
 - asiakas on ollut valmis maksamaan enemmän samasta palvelusta
31. Kuinka pyritte luomaan asiakkaalle lisäarvoa? Millaisia toimenpiteitä? Liittykö tuotteeseen/palveluun vai johonkin muuhun, kuten kokemukseen, nopeuteen yms?
32. Mistä luottamus mielestänne muodostuu? Kuinka rakennatte asiakkaan luottamusta? Millaisia keinoja / toimintatapoja? Miten (jos mahdollista) näette asiakkaasta, että luottamus on syntynyt?

Lopuksi

33. Jos saisit itse päättää, niin mihin osa-alueeseen itse panostaisit asiakaskokemuksen kehittämisessä? (Painopistealue tai tietty kehitystoimi.)
34. Miten b2b ja b2c asiakaskokemuksen johtaminen / painopistealueet eroavat toisistaan?

LIITE 2. ASIAKASHAASTATTELURUNKO

Haastattelussa viitattiin monesti yritykseen nimellä. Tässä liitteessä yrityksen nimi on korvattu sanalla ”case-yritys”.

Haastattelun pohjustus

Vuonna 2017 case-yrityksen yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi nousi alan parhaan asiakaskokemuksen tavoittelu, minkä halutaan heijastuvan yhä syvempinä ja tiiviimpinä asiakassuhteina. Erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseksi on tehty monia panostuksia ja matka jatkuu yhdessä asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa.

Case-yritys haluaa olla entistä tiiviimmin kehittämässä myös uusia liiketoimintamalleja, jotka palvelevat asiakkaita tehokkaammin, liiketoimintaa tukevasti ja työllisyyttä lisäävästi. Tämän haastattelun tavoitteena on selvittää asiakkaiden sitoutumiseen ja yhteistyön toimivuuteen selkeästi tehokkaimmin vaikuttavia toimintamalleja.

Kysymykset teemoittain

Alustus

1. Millaisessa roolissa toimit yrityksessäsi?
2. Kuinka kauan yrityksesi ja case-yrityksen yhteistyö on kestänyt?
3. Mikä on suhteesi case-yritykseen? Millainen suhde on mielestäsi luonteeltaan?
4. Millaisia kokemuksia sinulla on case-yrityksestä heidän asiakkaanaan?
5. Mihinkin olet yhteistyössänne erityisen tyytyväinen?
6. Mihinkin olet yhteistyössänne erityisen tyytymätön/jokseenkin tyytymätön?

Asiakaskokemus ja asiakaskäyttäytyminen

7. Mitä ainutlaatuinen asiakaskokemus sinulle asiakkaana tarkoittaa?
8. Millaisilla konkreettisilla teoilla / toimintatavoilla case-yritys pystyy rakentamaan luottamusta/vahvoja siteitä/lisääarvoa yhteistyölle?
9. Mitkä tekijät / case-yrityksen toimintatavat ovat kaikkein merkittävimpiä yhteistyön jatkumisen kannalta?
10. Mitkä tekijät / case-yrityksen toimintatavat saivat/ovat saaneet yrityksenne laajentamaan yhteistyötä?
11. Millainen kokemus saisi sinut suosittelemaan case-yritystä tuttavillesi?
12. Oletko suositellut case-yritystä tuttavillesi? Kerro esimerkki.
13. Voiko olla ”liian hyvää palvelua” ns. ylipalvelua? Tuleeko sinulle mieleen tilanteita, missä se palvelun laatu ei enää vaikuta kokemukseesi?
14. Oletko viimeisen vuoden aikana huomannut case-yrityksen panostavan asiakaskokemukseesi enemmän, kuin aikaisemmin?
15. Miten kuvailisit viimeisintä kosketustasi / kohtaamistasi case-yrityksen kanssa? Kohtaaminen voi olla mikä tahansa kosketus yritykseen (esim. fyysinen

tapaaminen, puhelu, digitaalinen palvelun käyttö, kyselyyn vastaaminen yms.).

Millaisia tunteita tämä kohtaaminen herätti?

16. Millainen fiilis sinulla on tehdä yhteistyötä case-yrityksen kanssa? Adjektiiveja?

Tulevaisuus ja kehittäminen

17. Case-yritys haluaa tarjota asiakkailleen alan parhaan asiakaskokemuksen. Millainen toimintatapa tai palvelu saisi sinut kokemaan ”VAU” –elämyksiä? Miten me voisimme niitä tuottaa?

18. Mistä sinun mielestäsi VAU kokemus syntyy?

19. Mitä toivot tulevaisuudelta case-yrityksen kanssa?

20. Missä kaikissa liiketoiminnan haasteissa toivot case-yrityksen sinua auttavan? Toivotko esimerkiksi laajempaa palvelupakettia/mahdollisuutta luottaa case-yrityksen asiantuntijuuteen liiketoiminnan kehittämisessä vielä enemmän? Millaista osaamista ja ymmärrystä case-yritykseltä pitäisi löytyä, jotta yhteistyö voi syventyä kohti kumppanuutta

21. Millainen on sinulle mieluisin tapa osallistua palveluiden kehittämiseen (asiakas-seminaarit, asiakasraati, keskustelut oman yhteyshenkilön kanssa, pilotointiehtotukset, olen oma-aloitteinen ehdotuksissa, tapaamiset case-yrityksen eri asiantuntijoiden kanssa, asiakaspäivät, alueellisia yhteiskehitysjuuttuja, uutiskirjeet, LinkedIn)

Arviointi

Kun ajattelet yrityksenne case-yrityksen välisen yhteistyön jatkumista, kuinka merkittävästi seuraavat case-yrityksen toimintatavat vaikuttavat päätökseesi jatkaa yhteistyötä?

Valitsethan yhteistyön jatkumisen kannalta merkittävimmät ja vähiten merkittävimmät toimintatavat

Asiakasrajapinta

- yhteyshenkilöni kuuntelee ja on selkeästi läsnä kommunikoidessamme
- voimme yhteyshenkilöni kanssa jutella muustakin, kuin työasioista
- yhteyshenkilöni palvelee yritystämme räätälöidysti / palvelu on henkilökohtaista
- saan avun nopeasti (tarvittaessa myös viikonloppuisin tai iltaisin)
- minulle ollaan kohteliaita ja palvelu on hyväntuulista
- yhteyshenkilöni on minulle rehellinen
- myös muut, kuin yhteyshenkilöni osaavat palvella minua
- case-yritys ymmärtää tarpeeni ja pystyy vastaamaan niihin

Tuote ja palvelu

- case-yritys osallistaa yritykseni heidän uusien palveluidensa kehittämiseen.
- case-yritys pystyy tarjoamaan monipuolisia palveluita
- palvelu on juuri meille räätälöityä

Asiakaskokemuskyselyt

- case-yritys kerää asiakaspalautetta säännöllisesti
- case-yritys reagoi saamaansa asiakaspalautteeseen
- case-yritys osoittaa välittävänsä asiakkaiden mielipiteistä
- case-yritys tekee toimia asiakaskokemuksen parantamiseksi

Digitaaliset palvelut

- digitaalisia palveluita kehitetään jatkuvasti
- voin käyttää sähköistä tilauskanavaa henkilöstötilauksia tehdessäni (vuokra/rytointi)