

# ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN B2B-YRITYKSESSÄ

## Case KT Interior Oy

Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2023

Tekijä: Juho Neuvonen  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Juha Munnukka



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä</b> Juho Neuvonen	
<b>Työn nimi</b> Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen B2B-yrityksessä	
<b>Oppiaine</b> Markkinointi	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika (pvm.)</b> 5.2.2023	<b>Sivumäärä</b> 53
<b>Tiivistelmä - Abstract</b> <p>Asiakaskokemuksen merkitys yritysten kilpailuetuna on kasvanut ja on ennustettu, että 2020-luvulla yritysten välinen kilpailu tulisi siirtymään asiakaskokemusten väliseksi kilpailuksi. Samaan aikaan markkinoinnin tutkimus on siirtynyt yhä asiakaslähtöisemmäksi. Tässä tutkimuksessa paneudutaan asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen B2B-yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, jossa kohdeyrityksenä oli suomalainen 80-vuotias perheyritys. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka asiakaskokemus muodostuu sekä kuinka sitä johdetaan ja kehitetään B2B-ympäristössä. Teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään tavoitellun asiakaskokemuksen ja asiakkaan koetun asiakaskokemuksen välillä tapahtuviin vaiheisiin, joissa yritys johtaa asiakaskokemustaan. Tässä yrityksen apuna ovat strategia, strategian jalkauttaminen, mittaaminen sekä asiakaspolut. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna ja siinä haastateltiin yrityksen kaikkia työntekijöitä, jotka ovat tekemisissä yrityksen B2B-liiketoiminnan kanssa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin yrityksen sisäisiin prosesseihin, joten yrityksen asiakkaita ei haastateltu tutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksen tulosten perusteella asiakassuhteiden, mittaamisen sekä yrityksen henkilöstön ja toimintakulttuurin merkitys korostui.</p>	
<b>Asiasanat</b> asiakaskokemus, B2B-asiakaskokemus, asiakaspolku, asiakaskokemuksen johtaminen	
<b>Säilytyspaikka</b>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Kohdeyritys.....	6
1.4	Tutkielman rakenne.....	7
2	ASIAKASKOKEMUS B2B-YRITYKSESSÄ.....	8
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	8
2.2	Asiakaskokemuksen erityispiirteet B2B-liiketoiminnassa.....	10
2.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	12
2.4	Asiakaspolku.....	14
2.5	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	17
2.5.1	Homburgin ym. malli asiakaskokemuksen johtamiseen.....	20
2.5.2	Strategiasta operatiiviseen toimintaan.....	21
2.5.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	22
2.6	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	24
3	METODOLOGIA.....	26
3.1	Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus.....	26
3.2	Teemahaastattelu.....	27
3.3	Aineiston keruu.....	27
3.4	Aineiston analysointi.....	29
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	30
4.1	B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen.....	30
4.1.1	Asiakaskokemuksen ymmärrys ja merkitys.....	30
4.1.2	Asiakaskokemuksen ominaisuudet B2B-ympäristössä.....	31
4.1.3	B2B-yrityksen asiakaspolku ja tärkeimmät kosketuspisteet.....	32
4.2	Asiakaskokemuksen johtaminen yrityksen sisäisillä prosesseilla.....	34
4.3	Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen.....	36
4.3.1	Henkilöstön rooli asiakaskokemuksen kehitystyössä.....	36
4.3.2	Yrityksen sisäiset prosessit.....	37
4.3.3	Asiakaspalaute.....	38
4.3.4	Henkilöstön kehitysehdotukset.....	38
4.4	Tulosten yhteenveto.....	40
	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI.....	41
4.5	Teoreettisen johtopäätökset.....	41
4.6	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset.....	45
4.7	Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset ...	46
	LÄHTEET.....	48

LIITTEET ..... 52

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

2020-luvulla yrityksiä on yhä vaikeampi löytää kilpailuetuja, joilla erottautua markkinoilla kilpailijoista. Lisäksi digitalisaation vuoksi yritysten keskinäinen vertailu on helpottunut. Markkinoinnin tutkimuksessa on samaan aikaan siirtynyt yhä enemmän asiakkaan näkökulman tarkasteluun. Asiakaskokemuksella on Watermark Consultingin (2015) tekemän tutkimuksen mukaan vaikutus suoraan yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tutkimuksessa tutkittiin suurimpien amerikkalaisten pörssiyritysten asiakaskokemuksen sekä taloudellisen tuloksen suhdetta. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset, jotka tarjosivat parhaita asiakaskokemuksia, menestyivät 35 prosenttia koko pörssin indeksiä paremmin. Huomion arvoista on myös se, että heikkoja asiakaskokemuksia tarjoavien yritysten menestys koko pörssin indeksiin verrattuna oli 45 prosenttia heikompaa. Asiakaskokemuksen merkitys taloudellisen menestyksen kannalta oli tutkimuksessa siis merkittävä.

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 13) näkevät, että yritysten välisen kilpailun painopiste tulee siirtymään asiakaskokemuksien väliseksi 2020-luvulla. Tästä syystä yrityksiä kannalta on merkittävää, että ne erottautuvat positiivisesti kilpailijoistaan asiakaskokemuksella ja asiakkaat haluavat ostaa niiden tuotteita tai palveluitaan myös ensimmäisen ostokerran jälkeen. Peppersin ja Rogersin (2017, 29–33) mukaan yrityksiä kannattaa keskittyä menestyksellisiin asiakaskokemuksiin luodakseen pidempiä asiakassuhteita. Pitkien asiakassuhteiden hyödyt ovat kiistattomat. Pitkässä asiakassuhteessa asiakkaiden palveleminen on yritykselle edullisempaa, lisämyynnin mahdollisuus on suurempi ja suosittelun antamisen todennäköisyys kasvaa. Digitalisaation myötä asiakkaiden on äärimmäisen helppo jakaa kokemuksiaan, jolloin suosittelijoiden merkitys kasvaa entisestään.

Asiakaskokemukselle ei ole muodostunut vakiintunutta määritelmää, koska se on laaja ja suhteellisen uusi markkinoinnin teoria. Voidaan kuitenkin todeta, että asiakaskokemus rakentuu asiakaspolun eri kosketuspisteissä, joissa asiakas on kontaktissa yrityksen kanssa. Näiden kosketuspisteiden kautta asiakkaalle muodostuu kognitiivista, emotionaalista, sosiaalista ja sensorista kokemusta yrityksestä sekä sen tuotteista tai palveluista. Nämä kosketuspisteet muodostavat asiakkaalle vaikutelman yrityksestä ja tämä vaikutelma määrittelee, kuinka yritys onnistui asiakkaan näkökulmasta ja kuinka asiakas suhtautuu yritykseen jatkossa. (Saarijärvi & Puustinen, 2020; Bordeaux, 2019).

Tässä Pro gradu -tutkielmassa paneudutaan asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on asiakaskokemuksen

strategista suunnittelua siten, että se tuottaa arvoa yritykselle ja asiakkaalle (Lemon & Verhoef, 2016). Homburgin ym. (2017) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat 1) kulttuurillinen ajattelutapa 2) strategisten suuntien määrittäminen asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja 3) yrityksen kyvykkyys uudistaa asiakaskokemusta jatkuvasti asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi. Voidaan siis todeta, että asiakaskokemuksen johtaminen koskettaa hyvin kokonaisvaltaisesti kaikkia yrityksen osa-alueita ja sen tulisi olla osa yrityksen toimintatapoja sekä prosesseja.

Tutkimuksessa perehdytään yhteen B2B-toimialalla toimivaan yritykseen. Tutkimuksen aiheen valintaan on vaikuttanut asiakaskokemuksen kasvava merkitys yritysten liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta, tutkijan mielenkiinto johtamista kohtaan sekä tutkijan kokemukset asiakaskokemuksen laiminlyönneistä yrityksen sisäisissä prosesseissa. Tutkimuksen rajaukseen on vaikuttanut kohdeyrityksen halu kehittää omia tapoja johtaa asiakaskokemusta yrityksen arjessa sekä tutkijan mielenkiinto kohdeyritystä kohtaan.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka asiakaskokemusta kehitetään ja johdetaan B2B-yrityksen sisällä strategiselta tasolta operatiiviselle tasolle. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. Mistä B2B-yrityksen asiakaskokemus muodostuu?
2. Miten B2B-yrityksen asiakaskokemusta johdetaan yrityksen sisäisillä prosesseilla?
3. Kuinka asiakaskokemusta voidaan kehittää B2B-yrityksen sisällä?

## 1.3 Kohdeyritys

Kohdeyrityksenä toimii vuonna 1942 perustettu suomalainen yritys KT Interior Oy (jatkossa KT). Nyt neljännessä sukupolvessa toimiva perheyritys on toiminut 80-vuotisen historiansa aikana usealla eri toimialalla. Tällä hetkellä KT maahantuo valaisimia sekä toimistokalusteita. Yrityksen missio on luoda suomalaisille unelmien työolosuhteita laadukkailla sekä kestäväillä valaistus- ja kalustusratkaisuilla. KT on valaistukseen sekä toimistokalusteisiin erikoistunut asiantuntijayritys.

Yritys työllistää syksyllä 2022 kahdeksan työntekijää ja sen liikevaihto oli vuonna 2021 noin 2,1 miljoonaa euroa. Yritys toimii pääasiallisesti B2B-markkinoilla projektiliiketoiminnassa. Projektit poikkeavat usein toisistaan ja niiden kestot vaihtelevat. B2B-liiketoiminnan lisäksi KT harjoittaa kuluttajaliiketoimintaa erityisesti verkkokauppansa kautta, jossa se myy työtuoleja. Tässä

tutkimuksessa keskitymme kuitenkin täysin KT:n B2B-liiketoimintaan ja sen asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen.

B2B-projektiliiketoiminta KT:n tapauksessa perustuu yritysverkostoon. Yksittäisessä projektissa toimii useita eri alojen yrityksiä, jolloin asiakas voi olla vaikea määrittää tai niitä on useampi. Kilpailu verkoston sisällä eri toimijoiden kesken on kovaa ja KT haluaa varmistaa, että yrityksen ja yrityksen päämiehien valmistamat laadukkaat tuotteet valitaan yhä useammin projekteihin mukaan. KT on valinnut strategiassaan erottautumiskeinoksi laadukkaiden tuotteidensa lisäksi asiantuntijuuden, joka välittyy asiakkaalle palvelun ja osaamisen kautta. Liiketoiminnan onnistumisen kannalta asiakaskokemuksen johtaminen ja jatkuva kehittäminen on tästä syystä yritykselle aivan keskeistä.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa ja sitä, miksi tutkimus on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Teoriaosassa käsitellään asiakaskokemusta B2B-liiketoiminnan näkökulmasta, minkä jälkeen teoria keskittyy asiakaskokemuksen muodostumiseen, asiakaspolun määrittämiseen ja asiakaskokemuksen johtamiseen yrityksen sisällä.

Teoriaosan jälkeen seuraa tutkimusmenetelmäosio, jonka tarkoituksena on kuvata tutkimus- ja analyysimenetelmät. Tässä vaiheessa esitellään myös tutkimusprosessi sekä syyt mahdolliseen vastaajien rajaamiseen tai rajaamattomuuteen. Tämä tutkimus tullaan toteuttamaan kvalitatiivisena tutkimuksena, tarkemmin sanottuna teemahaastatteluna. Syy tämän tutkimusmenetelmän valintaan on, että tutkimuksessa halutaan saada mahdollisimman laajasti kuuluiviin haastateltavien näkemyksiä yrityksen tämänhetkisestä tilanteesta asiakaskokemuksen toteuttamisen, kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta.

Tämän jälkeen tutkielmassa käydään läpi tutkimuksen tulokset mahdollisimman kattavasti sekä esitetään johtopäätökset näistä tuloksista. Tutkimuksessa tutkitaan tapausyritystä, joten johtopäätöksiä on liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia tapausyritykselle teorian ja haastatteluiden pohjalta. Lopuksi pohditaan tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 ASIAKASKOKEMUS B2B-YRITYKSESSÄ

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Luvussa käsitellään aiempaa teoriaa B2B-liiketoimintaympäristön näkökulmasta. Luvussa käsitellään asiakaskokemusta, asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä asiakaskokemuksen johtamista.

### 2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemuksella on useita erilaisia määritelmiä vuosien varrelta. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuus on alkanut näkyä määritelmässä erityisesti 2000-luvulla. Alla olevaan taulukkoon on kerätty erilaisia määritelmiä asiakaskokemuksesta vuodesta 2007 alkaen. Nämä määritelmät eroavat jonkin verran toisistaan, mutta yhteneväisyyksiäkin on löydettävissä.

TAULUKKO 1 Eri tutkijoiden määritelmiä asiakaskokemuksesta vuodesta 2007 vuoteen 2017.

Vuosi	Tutkijat	Määritelmä
2007	Gentile ym.	Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus, joka sisältää asiakkaan osallistumista eri tasoilla. Asiakaskokemus on vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välisissä toiminnoissa.
2007	Meyer & Schwager	Asiakaskokemus on subjektiivinen kokemus, jonka asiakas kokee yrityksen kanssa joko suoraan tai epäsuorasti. Suora kokemus tarkoittaa ostoa tai käyttöä, kun taas epäsuora kokemus tarkoittaa kosketuksia, jotka eivät ole suunniteltuja. Tällaisia kosketuksia voivat olla esimerkiksi brändi sekä suusanallinen viestintä.
2009	Verhoef ym.	Asiakaskokemukseen sisältyy ostoprosessin kaikki vaiheet. Asiakaskokemukseen vaikuttavat ne tekijät, joita yritys voi hallita, mutta myös ne tekijät, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen.
2009	Brakus ym.	Asiakaskokemus on monen eri osatekijän summa. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokonaiskokemuksesta yritykses-



		tä, brändistä, tuotteesta ja palvelusta.
2011	Lemke ym.	Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen reaktio asiakkaan ja yrityksen väliseen kokemukseen. Kokemus voi olla suora tai epäsuora. Asiakaskokemus sisältää viestintää, palvelutapahtumaan sekä kulutukseen liittyvät tapahtumat.
2017	Jain ym.	Asiakaskokemuksessa yhdistyy asenteet, tunteet sekä käsitykset. Asiakaskokemus nähdään prosessina, joka sisältää vuorovaikutusta ihmisten, prosessien, ympäristön ja objektien välillä.

Määritelmien mukaan asiakaskokemus on kokemus, jonka asiakas itse muodostaa. Tämä kokemus on asiakkaan subjektiivinen näkemys tapahtumista eli kokemus muodostuu aina henkilökohtaisesti ja asiakkaan näkökulmasta. Erityisesti Gentille ym. (2007), Meyer ja Schwager (2007) sekä Lemke ym. (2011) korostavat asiakkaan kokemuksen subjektiivisuutta määritelmässään. Asiakaskokemus on kuitenkin hyvin monitasoinen ja laaja kokonaisuus. Esimerkiksi Jain ym. (2017) kuvaavat, että asiakaskokemus on prosessi, jossa yhdistyy asenteet, tunteet ja käsitykset yrityksestä. Heidän mukaansa tämä asiakaskokemuksen prosessi sisältää vuorovaikutusta ihmisten, prosessien, ympäristön ja objektien välillä. Asiakaskokemukseen liittyy toiminnallisuutta ja se muodostuu aina vuorovaikutuksessa asiakkaan sekä yrityksen välillä.

Asiakaskokemuksen muodostuminen vaatii osallistumista asiakkaalta. Meyer ja Schwager (2007) sekä Lemke ym. (2011) kuvaavat, että asiakkaan kokemus yrityksen kanssa voi olla suora tai epäsuora. Asiakas voikin osallistua monella eri tavalla asiakaskokemuksen luontiin. Näin ollen on mahdollista, että osallistuminen voi tapahtua myös asiakkaan kiinnittämättä huomiota osallistumiseensa.

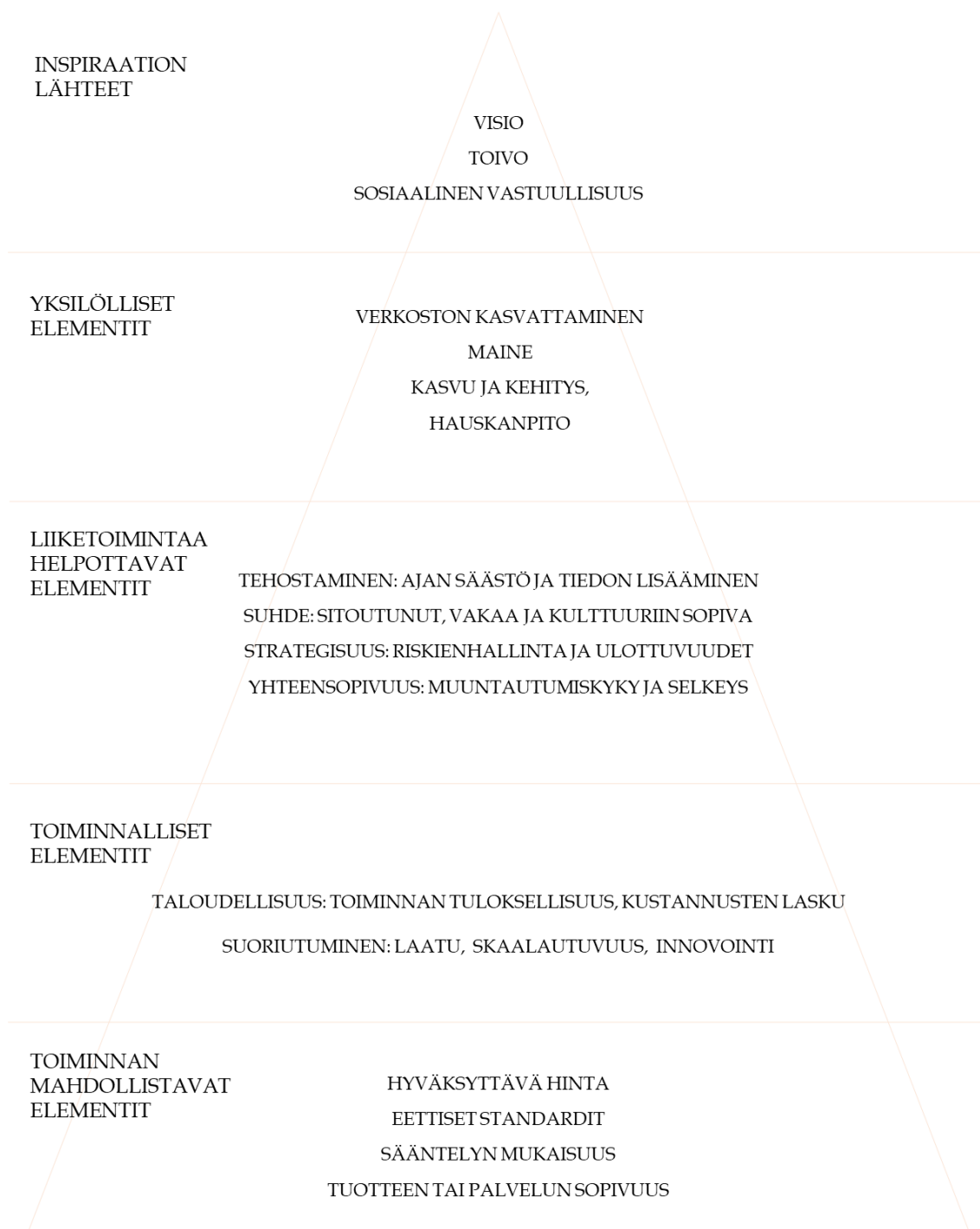
Asiakaskokemus voidaan nähdä yläkäsitteenä, joka sitoo yhteen muita markkinoinnin keskeisiä käsitteitä asiakaslähtöisesti (Kranzbühler ym. 2018; Lemon & Verhoef 2016). Tällaisia käsitteitä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, palvelun laatu ja asiakasuskollisuus. Kirjallisuudessa asiakaskokemus nähdäänkin hyvin laajana ja moniulotteisena kokonaisuutena, jonka ulottuvuuksia ovat esimerkiksi odotusten ja koetun kokemuksen kohtaaminen sekä asiakaspolun eri elementit. Tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksen määritelmänä käytetään Gentillen ym. (2007) määritelmää, jonka mukaan asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus, joka sisältää asiakkaan osallistumista eri tasoilla ja asiakaskokemus on vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välisissä toiminnoissa. Määritelmä sopii tähän tutkimukseen, koska se kuvaa asiakaskokemuksen elementtejä, kuten asiakkaan osallisuutta, käsitteen laajuutta ja asiakaskokemuksen subjektiivisuutta sekä yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Nämä elementit korostuvat myös B2B-asiakaskokemuksessa.

## 2.2 Asiakaskokemuksen erityispiirteet B2B-liiketoiminnassa

Asiakaskokemus on yritysten välisessä liiketoiminnassa yhtä tärkeää kuin kuluttajaliiketoiminnassa (Saarijärvi & Puustinen, 2020). Yritysten välisessä liiketoiminnassa ja kuluttajien välisessä liiketoiminnassa on kuitenkin eroavaisuuksia lähes jokaisella osa-alueella. Yhteistä liiketoiminnoilla on se, että päätöksentekijät ovat loppujen lopuksi ihmisiä. B2B-liiketoiminnassa asiakas muodostuu useasta yksilöstä ja heidän välisestä yhteydestään. Asiakaskokemuksen tavoite on luoda lisäarvoa liiketoiminnalle, ei henkilökohtaista arvoa yksittäiselle henkilölle. (Hollyoake 2009.) Liiketoiminnalle luotu arvo voi olla asiakkaan omaan liiketoimintaan liittyvää tai asiakkaan liiketoimintaan liittyvää arvon luontia. Tämä ilmenee esimerkiksi Vargon ja Lunsch (2004) value-in-use -ajattelussa, jonka huomio on se, että tuotteen tai palvelun arvo ei synny vaihdannassa vaan tuotteen tai palvelun käytössä.

B2B-liiketoiminnassa ostoihin liittyy usein suurempia taloudellisia riskejä verrattuna kuluttajaliiketoimintaan. Asiakkaat haluavat minimoida nämä riskit. (Macdonald ym. 2016.) Lisäksi tuotteet ja palvelut voivat olla hyvin kustomoituja ratkaisuja asiakkaiden yksittäisiin ongelmiin. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012). Tämä tekee myyjien ja asiakkaiden välisistä suhteista läheisempiä kuin B2C-liiketoiminnassa. Suhteiden merkitys korostuu uusintaostojen vuoksi, jotka ovat yleisiä yritysten välisessä liiketoiminnassa. Motivaattori uusintaostoille on Mediamastron (2019) tekemän tutkimuksen mukaan valmiiksi neuvotellut hinnat, laadukas asiakaspalvelu sekä nopea toimitus. Saarijärven ja Puustisen (2020, 88) mukaan B2B-asiakaskokemuksen luonnissa korostuukin erityisesti asiakkaiden sitouttaminen.

Almqvist, Cleghorn ja Sherer (2018) lisäsivät ymmärrystä B2B-asiakkaiden arvostuksista sekä tunnekokemuksista, jotka vaikuttivat B2B-asiakkaisiin ja heidän asiakaskokemuksiinsa. He jakoivat tunnistamansa arvon elementit kategorioihin, joiden avulla he loivat B2B-arvopyramidin. Pyramidi auttaa B2B-liiketoiminnan parissa toimivia tunnistamaan elementtejä, joita asiakkaat arvostavat. Almqvist ym. (2018) tunnistivat yhteensä 40 elementtiä, jotka jaettiin viiteen kategoriaan: toiminnan mahdollistavat elementit, toiminnalliset elementit, liiketoimintaa helpottavat elementit, yksilölliset elementit ja inspiraation lähteet.



KUVIO 1 B2B-liiketoiminnan arvopyramidin elementit (mukailten Almquist ym., 2018).

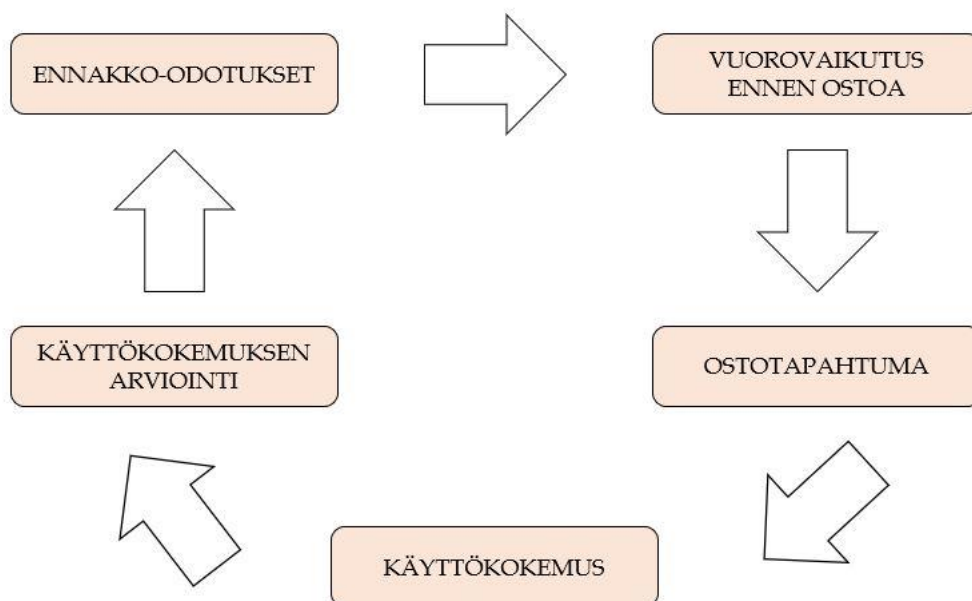
Pyramidin pohjalla kaksi ensimmäistä tasoa ovat liiketoimintaa mahdollistavia elementtejä, jotka on oltava kunnossa ennen kuin siirrytään ylemmille tasoille.

Kolmannella tasolla siirrytään elementteihin, jotka vaativat asiakkaan subjektiivista arviointia. Tason elementit liittyvät tehokkuuteen, joka ilmenee esimerkiksi ajan säästämisenä, sekä yritysten väliseen suhteeseen, joka ilmenee esimerkiksi myyjän sitoutumisena asiakkaan organisaatioon. (Almqvist ym., 2018.)

Pyramidin neljännellä tasolla ovat yksilölliset arvot. Nämä elementit liittyvät henkilöiden uratavoitteisiin sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Tämän tason elementit näkyvät esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakkaalla on huoli epäonnistumisesta liittyen asiakkaan henkilökohtaisesti tekemään ostopäätökseen. Tällöin myyjälle on hyödyllistä pienentää asiakkaan henkilökohtaisesti kokemaa riskiä esimerkiksi mainehaitasta. Viimeisellä ja ylimmällä tasolla on inspiraation lähteet. Nämä elementit liittyvät tulevaisuuden näkymiin sekä sosiaalisiin arvoihin. Esimerkkejä tällaisesta voivat olla tulevaisuuden teknologiset ratkaisut tai asiakkaan vastuullisuuden varmistaminen. (Almqvist ym., 2018.)

### 2.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisissä suorissa ja epäsuorissa vuorovaikutustilanteissa. Näitä vuorovaikutustilanteita tapahtuu asiakaspolun eri vaiheissa ennen ostoa, oston aikana sekä ostamisen jälkeen. Nämä kosketuspisteet tapahtuvat asiakaskokemus viidessä eri vaiheessa, jotka Shawn ja Ivensin (2002,6 6) mukaan ovat ennakko-odotukset, vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä ennen ostoa, vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä oston aikana, palvelun tai tuotteen käyttö sekä käytön jälkeinen käyttökokemuksen arviointi. (Saarijärvi & Puustinen, 2020; Shawn & Ivensin, 2002, 66).



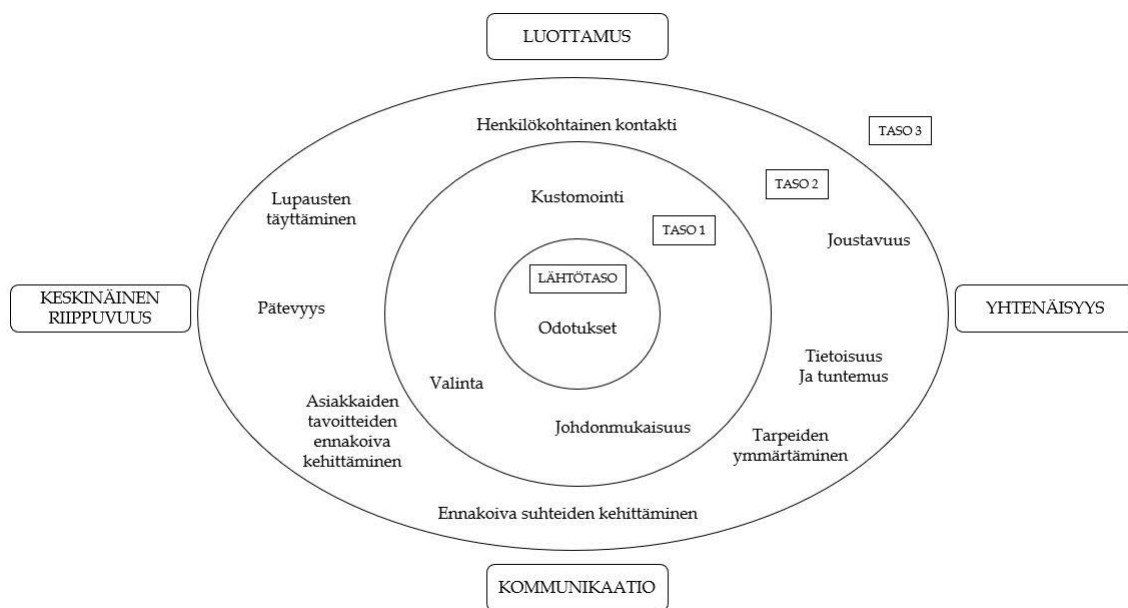
KUVIO 2 Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Shawn & Ivens 2002, 66).

Edellinen kuvio kuvaa asiakaskokemuksen muodostumista yleisesti. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin syytä perehtyä erityisesti B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kuluttajaliiketoiminnassa asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta on tärkeää ymmärtää kuluttajan arkiset toiminnot, jotta yritys voi vastata kuluttajan tarpeisiin. Saarijärven ja Puustisen (2020, 88–90) mukaan sama asia pätee yritysten välisessä liiketoiminnassa, mutta ymmärtääkseen asiakasyritystensä arkea, tulee yrityksen ymmärtää asiakasyritystensä prosessit. Yrityksen tulee selvittää ja varmistaa, kuinka yrityksen tuotteet ja palvelut sopivat yhteen asiakkaan prosessien kanssa. Tämän varmistamiseen hyödynnetään asiakaskokemuksen muodostumisen elementtejä, jotka ovat sitoutuminen, tarpeiden tyydyttäminen, saumattomuus ja helppous, responsiivisuus, proaktiivisuus ja kehittyminen. Lemken ym. (2011, 864–865) tuovat esiin, että yritysten tulee soveltaa saamaansa tietoa asiakkaiden tarpeista, niin että yritykset löytävät ratkaisut asiakkaan haasteisiin omista tuotteistaan ja palveluistaan. Asiakaskokemuksen laadun parantamisessa korostuvat käyttöarvon ymmärtäminen, yhteisarvon luonti sekä arvon luonnin saavutusten seuranta. B2B-liiketoiminnassa vaaditaankin syvempää asiakasymmärrystä kuin kuluttajaliiketoiminnassa.

Asiakaskokemusta muodostamisen yhteydessä yrityksen tulee keskittyä asiakaskokemukseen, joka ylittää asiakkaan odotukset ja luo siten kilpailuetua yritykselle. Odotukset ylittävä asiakaskokemus muodostuu kolmesta eri osasta, jotka ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus sekä odotukset ylittävä kokemus. Ydinkokemus tarkoittaa kokemusta, jonka vuoksi asiakas ylipäänsä tarvitsee tai haluaa olla yhteydessä yritykseen. Yrityksen näkökulmasta ydinkokemuksen luomisessa on onnistuttava aina. Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan ydinkokemuksen ympärille rakennettua kokemusta, joka luo lisäarvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus voidaan muodostaa edistämällä tai mahdollistamalla. Edistämisellä tarkoitetaan sitä, kun yritys laajentaa asiakkaan kokemuksen ydinkokemuksen ulkopuolelle. Mahdollistamisella taas tarkoitetaan sitä, että ydinkokemusta välillisesti laajennetaan. Odotukset ylittävä kokemus syntyy, kun ydinkokemuksen laajentumisen jälkeen kokemukseen lisätään elementtejä, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Nämä elementit mahdollistavat asiakkaalle poikkeuksellisen hyvän kokemuksen. Esimerkkejä näistä elementeistä ovat henkilökohtaisuus, oikea-aikaisuus, kestävyys, yllätyksellisyys, tunteisiin vetoavuus sekä arvokkuus ennen ja jälkeen kaupanteon. Asiakaskokemusta luodessa on kuitenkin muistettava, ettei asiakkaan odotusten ylittäminen ole aina tärkeintä, vaan asiakaskokemuksen vaivattomuudella on iso merkitys asiakaskokemukselle. Yritysten tulee kiinnittää huomiota molempiin, sekä vaivattomaan että odotukset ylittävään asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso, 2011; Dixon, Freeman & Toman 2010, 116–122.)

Hollyake (2009, 148–149) on jakanut asiakaskokemuksen kolmeen tasoon kuvaamaan asiakaskokemuksen muodostumista. Tasot perustuvat yrityksen ja asiakkaan yhteistyön syvyyteen, jolla on suuri merkitys B2B-liiketoiminnassa. Nämä tasot on kuvattu kuviossa 3. Niin sanottu perustaso on kuvion keskellä ja se on asiakaskokemuksen lähtökohta. Tämä taso sisältää asiakkaan odotukset

yrittäjä kohtaan. Nämä odotukset muodostuvat asiakkaan odotuksista yrityksen brändistä, palveluista ja tuotteista. Ensimmäisellä ja toisella tasolla korostuu yrityksen mahdollisuus vastata asiakkaan tarpeisiin ammattimaisesti. Kolmannella tasolla ovat niin sanotut asiakaskokemuksen pilarit eli luottamus, kommunikaatio, keskinäinen riippuvuus ja yhtenäisyys. Kolmannen tason elementit ovat kaikista sitouttavimpia ja siksi ne ovat B2B-asiakaskokemuksen kannalta yrityksen näkökulmasta erityisen tärkeitä. Neljästä pilarista luottamus on Hollyoaken mukaan kaikista B2B-asiakaskokemuksen elementeistä asiakasta sitouttavain. Tasojen yksi ja kaksi elementit mahdollistavat näiden neljän pilarin onnistumisen ja ovat siksi tärkeitä.



KUVIO 3 B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen (mukaillen Hollyoake, 2009, 149).

## 2.4 Asiakaspolku

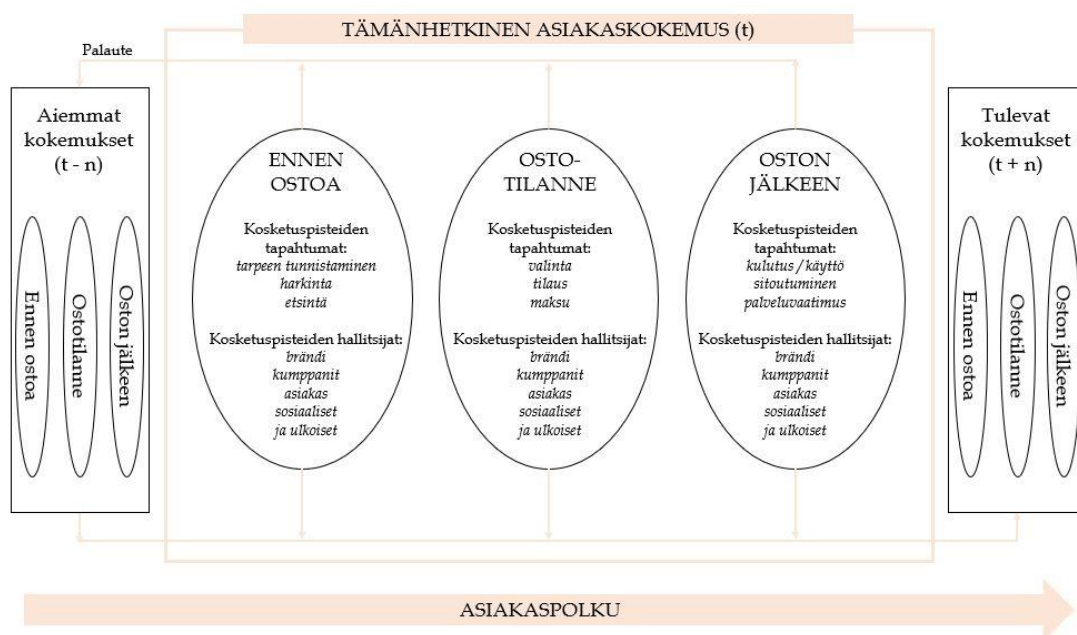
Asiakaspolku tarkoittaa visuaalista esitystä asiakkaan eli tuotteen tai palvelun käyttäjän käyttökokemuksesta (Marquez ym., 2015). Näin ollen asiakaspolku on olennainen osa asiakaskokemuksen analysointia ja johtamista. Samalla, kun yritysten kiinnostus asiakaskokemuksesta kohtaan on lisääntynyt vuosien varrella, on yritysten kiinnostus asiakaspolkua kohtaan myös lisääntynyt (Lemon & Verhoef, 2016). Jotta asiakaspolusta voidaan rakentaa visuaalinen kokonaisuus, yrityksen on ymmärrettävä, miten yrityksen ja asiakkaan väliset eri kosketuspisteet näyttävät asiakkaan näkökulmasta ja mitä asiakas niissä kokee. Kosketuspisteiden määrä on kasvanut digitalisaation myötä, mikä on johtanut sii-

hen, että yritysten on vaikeampi hallita kaikkia näitä kosketuspisteitä (Löytänä & Korkeakoski 2014, 98).

B2B- ja B2C-asiakaspolkujen rakenteet ovat samankaltaistuneet (Kenner & Leino 2020, 41). Selkeä esimerkki tästä ilmiöstä on se, että kuluttajaliiketoiminnan tapaan myös B2B-päätäjät käyttävät nykyään useita eri lähteitä etsiessään tietoa päätöksensä pohjaksi. Demand Gen Reportin (2019) mukaan jopa 73 prosenttia B2B-liiketoiminnan päättäjistä käyttää useita eri lähteitä päätöksenteon tukena. On siis tärkeää, että yritys on näkyvillä eri kanavissa ja ymmärtää, mistä kanavista yrityksen asiakkaat etsivät tietoa. Tämä monimutkaistaa asiakaspolun määrittelyä ja luo asiakaspoluista yksilöllisempiä kuin B2C-liiketoiminnassa. B2B-liiketoiminnassa huomion arvoisia ovat uusintaostot, sillä uusintaostoissa asiakaspolku on selvästi lyhyempi. Uusintaostoissa asiakaspolun tulee olla vaivaton ja helppo. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87.) Lisäksi yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemusta monimutkaistaa se, että asiakaspolku muodostuu useista keskenään limittäisistä tekijöistä ja henkilöistä, jotka eivät ole kaikki jatkuvasti aktiivisia. Asiakaspolun eri kosketuspisteissä vaikuttaa useampi henkilö ja eri kosketuspisteissä voi olla eri henkilöitä. (Zolkiewski ym. 2017).

Asiakaspolku voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joissa asiakkaat ovat kosketuksissa yritykseen ja muodostavat asiakaskokemuksensa. Nämä vaiheet ovat ennen ostoa, ostotilanne ja oston jälkeen. (Rosebaum ym., 2017; Lemon & Verhoef, 2016.) Eri vaiheet kuvaavat asiakaskokemuksen luomisen kokonaisvaltaisuutta. Asiakkaat ovat kosketuksissa yrityksen kanssa jo hyvin varhaisessa vaiheessa ennen ostotilannetta. Lemon ja Verhoef (2016) ovat luoneet mallin asiakaspolun kuvaamisesta asiakaskokemuksen näkökulmasta juuri näiden kolmen vaiheen avulla. Ensimmäiseen vaiheeseen, eli aikaan ennen ostoa, sisältyy kaikki asiakkaan ja yrityksen brändin, tuote- tai palvelukategorian sekä ympäristön välinen vuorovaikutus. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa kaikkia kokemuksia, jotka asiakkaalla on ennen ostoa. Yrityksen markkinoinnin näkökulmasta ennen ostoa asiakas tunnistaa tarpeen, etsii eri vaihtoehtoja sekä suorittaa harkinnan. On tärkeää muistaa, että asiakas on voinut jo käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita, jolloin myös nämä aiemmat kokemukset yrityksen kanssa vaikuttavat tässä vaiheessa. Seuraavaksi Lemon ja Verhoef (2016) siirtyvät ostotilanteeseen, joka sisältää kaikki asiakkaan kokemukset tuotteen tai palvelun oston aikana. Asiakkaan toimintoja tässä vaiheessa ovat valinta, tilaus sekä maksaminen. Erityisesti digitaalisessa ympäristössä ostotilanne ei kestä kovin kauaa, mutta digitalisaation luoma informaatiotulva on lisännyt riskiä ostotapahtuman keskeytymiselle. Oston jälkeinen vaihe on hyvin laaja, sillä se sisältää asiakkaan kaikki oston jälkeiset kokemukset. Teoriassa tämä tarkoittaa loppuelämää, mutta se on hyvä rajata koskettamaan aidosti brändiä ja tuotetta. Tuotteen tai palvelun käyttö, huoltopyynnot sekä asiakkaan sitoutuminen oston jälkeen ovat esimerkkejä tämän vaiheen toiminnoista. Merkittävin toiminto tässä vaiheessa on tuotteen tai palvelun käyttö. (Lemon & Verhoef 2016.)

Lemon ja Verhoef (2016) määrittelevät mallissaan myös asiakkaan ja yrityksen välisten kosketuspisteiden omistajat ja hallitsijat jokaisessa vaiheessa. Yrityksen hallitsemissa ja suunnittelemissa kosketuspisteissä kutsutaan brändin omistamiksi kosketuspisteiksi. Tällaisia kosketuspisteitä ovat esimerkiksi yrityksen verkkosivut sekä yrityksen markkinointimixin eri osa-alueet. Kumppaneiden omistamiksi kosketuspisteiksi kutsutaan sellaisia kosketuspisteitä, joita yritysten hallitsee yhdessä kumppanin, kuten esimerkiksi asennuksesta vastaavan yrityksen kanssa. Yritys ei voi kuitenkaan hallita kaikkia kosketuspisteitä. Tällaisia kosketuspisteitä ovat asiakkaiden omistamat kosketuspisteet sekä sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet. Asiakkaiden omistamilla kosketuspisteillä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan haluja ja tarpeita. Sosiaalisilla ja ulkoisilla kosketuspisteillä tarkoitetaan taas esimerkiksi arvosteluja tuotteista. Asiakkaat ovat näiden ulkoisten kosketuspisteiden ympäröimiä asiakaspolun eri vaiheissa. Seuraava kuvio visualisoi Lemonin ja Verhoefin (2016) mallin asiakaspolusta asiakaskokemuksen näkökulmasta.



KUVIO 4 Asiakaspolku asiakaskokemuksen näkökulmasta (mukaiillen Lemon & Verhoef, 2016, 77).

Asiakaspolkua luodessa kannattaa osallistaa asiakkaita, sillä asiakkaat osaavat itse kertoa parhaiten millaisia odotuksia heillä on yritystä kohtaan. Lisäksi kosketuspisteiden arvostusta ja järjestystä määriteltäessä asiakkailta saatu tieto koe-tusta kokemuksesta luo kilpailuedun, jota muiden yritysten on hyvin vaikea kopioida. (Norton & Pine II, 2013.) Koska yritysten voi olla hankala hahmottaa omia asiakaspolkuja ja siten johtaa asiakaskokemustaan, asiakaspolun hahmot-



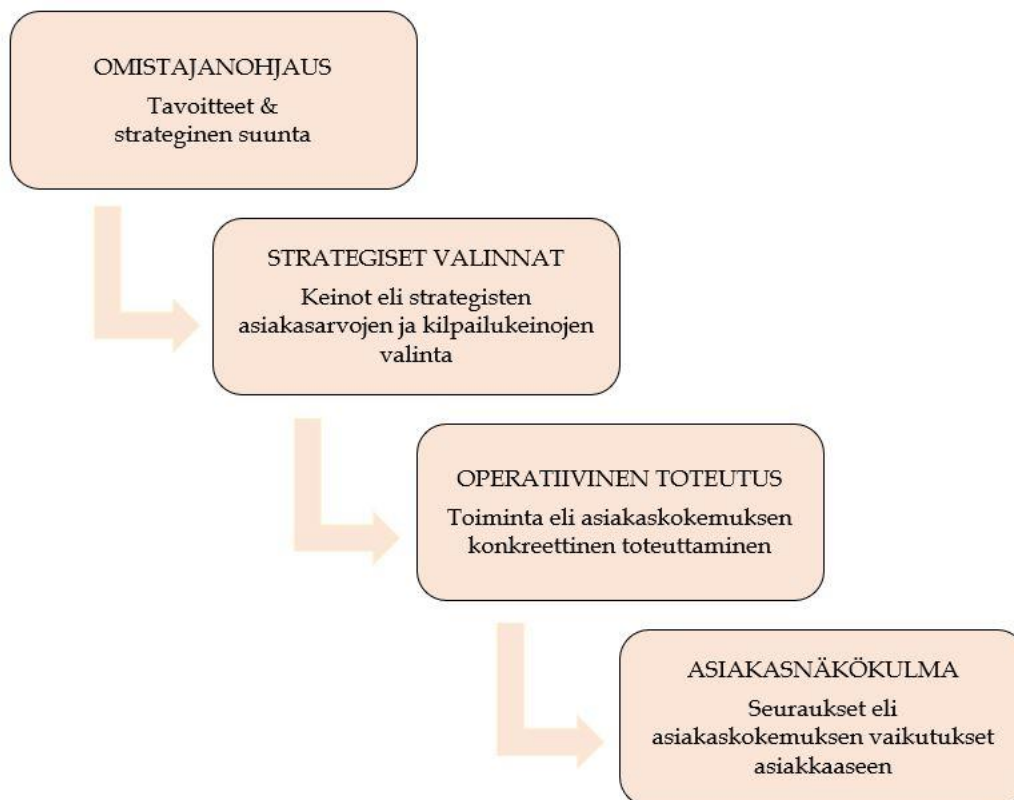
tamisen tueksi on kehitetty asiakaspolkuanalyysi. Halvorsrudin ym. (2016) asiakaspolkuanalyysi koostuu viidestä eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan yrityksen dataa ja sisäistä asiakasymmärrystä, jotta ymmärretään lähtökohdat valitun asiakaspolun analysoimiseksi. Tässä yhteydessä kannattaa määritellä esimerkiksi keskeisimmät ongelmakohdat. Toisessa vaiheessa hyödynnetään ensimmäisessä vaiheessa kerättyä tietoa ja määritellään alustava asiakaspolku. Tätä tehdessä tulee yrityksen palveluita tarkkailla yrityksen ulkopuolelta, mutta huomioida myös yrityksen sisäiset prosessit. Kolmannessa vaiheessa osallistetaan asiakkaita asiakashaastatteluiden avulla. Tämän vaiheen tarkoitus on selvittää toteutuva asiakaspolku ja löytää asiakkaiden kokemat ongelmakohdat asiakaspolulta. Tässä vaiheessa on viisasta selvittää mahdollisuuksien mukaan myös asiakkaan odotuksia tulevilta kosketuspisteiltä yrityksen kanssa. Neljännessä vaiheessa on aika analysoida ja määritellä uusi asiakaspolku. Tätä tehdessä yrityksen tulee hyödyntää kaikkea aiemmissä vaiheissa keräämänsä sisäistä sekä ulkoista dataa. Uudelleen määrittely tapahtuu vertaamalla suunniteltua asiakaspolkua toteutuneeseen asiakaspolkuun. Yrityksen tulisi löytää myös keskeisimmät kosketuspisteet, jotka merkitsevät eniten asiakaspolun jatkuvuuden kannalta. Lopuksi tehdyn analyysin avulla syntyy asiakaspolun visuaalinen kuvaus. Viides ja viimeinen vaihe on tulosten ja kehitysehdotusten raportointi.

## 2.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisen tutkimussuunta on kehittynyt 2000-luvun aikana, joten voimme puhua tuoreesta markkinoinnin ja johtamisen suuntauksesta. 1990-luvulla luotiin pohjaa asiakaskokemuksien johtamiselle, kun tutkimus ja yritykset alkoivat yhä enemmän keskittyä asiakassuhteiden johtamiseen. 1990-luvulla tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon dataa asiakkaista, jotta yritys voisi analysoida ja parantaa asiakkuuksien kannattavuutta. Asiakaskokemuksen johtamisen aikakaudella huomio on siirtynyt asiakaspolun rakentamiseen, big dataan, monikanavaisuuteen ja asiakaskokemuksen elementtien tutkimiseen. Asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden elementit ovat nousseet keskiöön 2010-luvulla. Tällaisia elementtejä ovat esimerkiksi tuotteiden sekä palveluiden suunnittelu asiakkaan näkökulmasta ja asiakkaan roolin ymmärtäminen asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 12–13; Lemon ja Verhoef, 2016.)

Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy kolme osa-aluetta, jotka ovat asiakkaiden johtaminen, henkilöstön johtaminen sekä mittariston johtaminen (Korkiakoski, 2019, 174). Asiakaskokemus muodostuu yrityksen näkökulmasta koko organisaation yhteistyöllä, joten asiakaskokemusta johdettaessa on muistettava, että jokaisella yrityksen työntekijällä on oma roolinsa asiakaskokemuksen muodostumisessa (Holma ym. 2021, 151). Yrityksillä tulisi olla asiakaskokemusstrategia, joka sisältää henkilöstöjohtamisen mallin. Tämä mahdollistaa positiivisen asiakaskokemuksen luomisen. (Korkiakoski 2019, 149.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 40–41) ovat kuvanneet asiakaskokemuksen johtamisen viitekehyyksen, joka kuvataan kuviossa 5. Tässä viitekehyyksessä asiakaskokemuksen johtaminen aloitetaan omistajanohjauksellisilla päätöksillä, joilla luodaan tavoitteet sekä strateginen suunta yritykselle ja sen asiakaskokemukselle. Tämän jälkeen luodaan strategia eli keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Näiden kahden strategisen vaiheen jälkeen siirrytään operatiiviseen vaiheeseen. Ensimmäisenä yrityksen tulee miettiä, kuinka asiakaskokemus konkreettisesti toteutetaan. Tämän jälkeen selvitetään, millainen asiakaskokemus on ollut asiakkaan näkökulmasta eli mitataan tuloksia asiakkaan näkökulmasta.



KUVIO 5 Asiakaskokemus strategiana (mukaillen Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–41).

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tunnistettavissa siis strateginen sekä operatiivinen taso. Strategisella tasolla suunnitellaan yrityksen toimintaa ja operatiivisella tasolla toteutetaan tätä tehtyä strategista suunnitelmaa. Asiakaskokemuksen johtaminen onkin prosessimaista ja etenee aina strategisista päätöksistä organisoitumiseen, toteuttamiseen sekä mittaamiseen (Schmitt, 2003). Toteutuksessa valta siirtyy operatiiviselle ryhmälle, jolloin yritysjohto mahdollistaa heille riittävät resurssit toteuttaa strategisen suunnittelun tuloksia. Käytännön toteutuksessa yritys käyttää apunaan työkaluja kuten palvelumuotoilu asiakaskokemuksen näkökulmasta, asiakaspulun määrittely ja asiakaskokemuksen

mittariston luonti. Asiakkaan näkökulma määrittää lopullisesti onko yritys onnistunut asiakaskokemuksen luomisessa vai ei. Perinteisiä mittareita asiakkaan näkökulman selvittämiseksi ovat asiakastyytyväisyys, suositteluhalukkuus ja asiakasuskollisuus. (Korkiakoski, 2019; Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Witell ym. (2020) ovat käsitelleet tutkimuksissaan asiakaskokemuksen johtamista B2B-liiketoiminnan näkökulmasta ja määritelleet sille viisi haastetta. Ensimmäinen näistä haasteista on liikesuhteiden yhteensopimattomuus, millä tarkoitetaan yhteyksiä liiketoiminnan prosessissa olevien sidosryhmien välillä, kuten työnantaja-työntekijäsuhteet sekä ulkoistetut liikekumppanit. Toinen haaste on siiloutuneet asiakaskokemukset, millä tarkoitetaan asiakasorganisaation sisällä olevien yksilöiden sekä yksiköiden eriäviin odotuksiin ja käsityksiin siitä, mitä tarjoavan yrityksen tarjonnalta halutaan. Tämä korostuu B2B-liiketoiminnassa, jossa päätöksentekijöitä on kuluttajaliiketoiminnasta eroten useampi kuin yksi. Lisäksi B2B-asiakkaat keskittyvät tarjottavan tuotteen tai palvelun toiminnallisuuksiin enemmän kuin kuluttaja-asiakkaat (Pansari & Kumar, 2017, 303). Kolmas haaste on ristiriidat asiakaspolulla. B2B-ympäristössä haasteen asiakaspolun hallintaan luo se, että asiakaskokemukseen vaikuttaa tarjoavan yrityksen lisäksi yhteistyökumppanit asiakaspolun eri vaiheissa. Lisäksi jo edellä mainittu asiakasyrityksen päätöksentekijöiden määrä luo haastavaksi asiakaskokemuksen hallinnan, sillä asiakaspolun vaiheissa yritys voi olla yhteydessä eri henkilöihin asiakasyrityksessä. Neljäs haaste on kosketuspisteiden hallinnan puute. Tämä haaste linkittyy vahvasti asiakaspolun hallintaan. Hallinnan puutteen voi aiheuttaa esimerkiksi kumppaniyritys, joka vastaa joistain asiakaspolun kosketuspisteistä ja siksi yrityksellä itsellään ei ole mahdollisuutta hallita täysin kyseistä kosketuspistettä. Viides ja viimeinen haaste liittyy asiakaskokemuksen dynamiikkaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen on jatkuvasti kehitettävä kosketuspisteitä asiakkaan kanssa ja vastattava asiakkaan muuttuviin tarpeisiin.

Witell ym. (2020) ohjeistavat yritysten johtoa luokittelemaan asiakkaansa suhteiden luonteen sekä potentiaalin perusteella. Asiakassuhteissa, jotka ovat relationaalisia eli kohtaamiset ovat jatkuvia, eikä suhteella ole selkeää alkua tai loppua, yritysten tulisi panostaa kaikkiin kosketuspisteisiin ja näin tarjota parasta mahdollista asiakaskokemusta. Transaktionaalisisissa suhteissa on kyse siitä, että asiakassuhde perustuu yksittäiseen tapaamiseen tai selkeästi hahmotettavaan lyhyeen asiakassuhteeseen, jolla on alku ja loppu. Tällaisessa tilanteessa yritysten priorisointi tulisi kohdistua tarkoin valittuihin kosketuspisteisiin, joilla on eniten merkitystä asiakkaan näkökulmasta. Witell ym. (2020) korostavat myös, että johdon tulee huomioida asiakasyrityksen eri toimijoiden osallisuus asiakaspolun eri kosketuspisteissä ja miten nämä muuttujan vaikuttavat asiakasyrityksen odotuksiin eri tasoilla. Tämän perusteella yritysten tulisi onnistua luomaan räätälöityjä asiakaskokemuksia eri asiakasyrityksille. (Witell ym., 2020.)

### 2.5.1 Homburgin ym. malli asiakaskokemuksen johtamiseen

Homburgin ym. (2017) loivat tutkimuksensa perusteella asiakaskokemuksen johtamisen mallin, jonka tarkoituksena on, että sitä voi hyödyntää kaikilla toimialoilla. Mallin perustana on se, että asiakaskokemus koskettaa yrityksen kaikkia toimintoja ja toimijoita. Mallissa esitellään erilaisia johtamisen tapoja yrityksen koon ja liiketoimintamallin mukaan. Tutkimuksen tulosten perusteella luodussa mallissa asiakaskokemuksen johtaminen eritellään kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat kulttuurillinen ajattelutapa, strategisten suuntien määrittely sekä yrityksen kyky uudistaa asiakaskokemusta jatkuvasti saavuttaakseen asiakasuskollisuutta.

Kulttuurillinen ajattelutapa tarkoittaa yrityksen sisäistä kulttuuria ja erityisesti sitä, kuinka hyvin organisaatiossa on sisäistetty asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys organisaation toimintaa ohjaavaksi teemaksi. Kulttuurillinen ajattelutapa on jaettu kolmeen eri asiakaskokemus orientaatioon, jotka ovat kumppanuus-, kokemusreaktio- ja palvelupolkuorientaatio. Kumppanuusorientoituneessa yrityksessä ymmärretään ja kiinnitetään huomiota eri kumppaneiden merkitykseen asiakaskokemuksen muodostumisessa sekä johtamisessa. Kokemusreaktio-orientoitunut organisaatio huomioi, että jokainen yksittäinen kosketuspiste saa aikaan erilaisia reaktiota. Asiakaspolkuorientoitunut yritys taas tavoittelee tilannetta, jossa sillä olisi luotuna asiakaspolku, joka kattaa koko asiakkuuden. (Homburg ym. 2017.)

Seuraava osa-alue on strategisten suuntien määrittely, millä tarkoitetaan strategisia ohjeistuksia, joita johto antaa asiakaskokemuksen suunnitteluun. Ohjeistukset keskittyvät kosketuspisteisiin eri näkökulmista. Yleisimmät näkökulmat tutkimuksen mukaan ovat kosketuspisteiden temaattinen yhteenkuuluvuus, tilannesidonnaisuus, integraatio ja johdonmukaisuus. Temaattinen yhteenkuuluvuus kosketuspisteiden välillä tarkoittaa sitä, että yritys vahvistaa brändimieli kuvaansa laajentamalla kosketuspisteitä ydinliiketoiminnan ulkopuolelle. Kosketuspisteiden tilannesidonnaisuudella viitataan siihen, että yritys optimoi kosketuspisteet asiakkaan tilanteeseen sopiviksi. Digitalisaation myötä kosketuspisteiden integraation merkitys on kasvanut, sillä siirtymät digitaalisten ja fyysisten kosketuspisteiden välillä on tehtävä vaivattomiksi asiakkaille. Johdonmukaisuus asiakaspolun kosketuspisteiden välillä tarkoittaa sitä, että kosketuspisteet luovat asiakasuskollisuutta lisääviä yhtenäisiä kokemuksia asiakkaalle. Kokemusten tulee olla yhtenäisiä myös yrityksen imagon kanssa. (Homburg ym. 2017.)

Kolmantena osa-alueena Homburg ym. (2020) nostavat tutkimuksessaan esiin asiakaskokemuksen jatkuvan uudistamisen ja kehittämisen. Yrityksen kyvykyys uudistua mitataan ensimmäisenä asiakaspolun suunnittelussa, jolla tarkoitetaan erilaisten asiakaspolkujen hahmottamista asiakkaiden näkökulmasta. Yrityksen eri osastot ovat kosketuksissa asiakkaan kanssa, joten asiakaspolun suunnittelu asiakkaan näkökulmasta auttaa yritystä ymmärtämään eri osastojen eroja. Seuraavaksi yrityksen on priorisoitava, mitä kosketuspisteitä otetaan käyttöön ja mitä olemassa olevia kosketuspisteitä muokataan eli kehite-

tään. Tämänkin työn on oltava suunnitelmallista ja hyvin johdettua. Tämän jälkeen asiakaspolkua tulee monitoroida eli seurata mittaamalla sen onnistumista. Tätä tietoa ja markkinatutkimusta hyväksikäyttäen kosketuspisteitä muokataan ja kehitetään. Kaikessa tiedonhankinnassa painotetaan asiakkaan näkökulmaa. (Homburg ym. 2017.)

Näitä edellä mainittuja asiakaskokemuksen johtamisen osa-alueita painotetaan ja sovelletaan Homburgin ym. (2017) luomassa mallissa yrityksen koko ja liiketoimintamalli huomioiden. Kuviossa 6 kuvataan Homburgin ym. (2017) luoma malli, jossa liiketoimintamallien ääripäinä on käytetty transaktionaalista yritystä ja relationaalista yritystä. Transaktionaalinen yritys tarkoittaa yritystä, jonka suhde asiakkaisiin perustuu yksittäisiin ostotapahtumiin, kun taas relationaalisuudella viitataan asiakkaan ja yrityksen pidempi kestoiseen suhteeseen. Yrityksen koon osalta ääripäät ovat suuret yritykset sekä pk-yrityksen eli pienet ja keskisuuret yritykset.



KUVIO 6 Asiakaskokemuksen johtamisen mallit yrityksen koon ja asiakassuhteen mukaan luotuna (mukaihen Homburg ym. 2017, 394).

## 2.5.2 Strategiasta operatiiviseen toimintaan

Strategisen suunnittelun jälkeen strategia jalkautetaan, jotta yrityksen operatiivinen toiminta vastaisi yrityksen strategiaa. Strategian jalkauttaminen on monimutkainen prosessi, jonka keskiössä on vuorovaikutus. Jalkauttaminen koostuu sisällöstä, kontekstista sekä prosessista. Jalkauttamisen tarkoitus on saada organisaatio sisäistämään ja toteuttamaan strategiaa näitä kolmea osa-alueita hyödyntäen. (Hrebiniak 2006; Li ym. 2008.) Sisällöllä tarkoitetaan strategiaa päätöksiä, joita lähdetään jalkauttamaan. Konteksti taas sisältää organisaatiora-

kenteen, yrityskulttuurin, oppimisen sekä ympäristön. Prosessi pitää sisällään operatiivisen suunnittelun, käytettävissä olevien resurssien tehokkaan allokoinnin, ihmiset, viestinnän, ohjaamisen, yhteistyön kumppaneiden kanssa ja palautteen keräämisen. (Okumus, 2001.)

Asiakaskokemus toteutuu operatiivisella tasolla eri kosketuspisteissä, joilla asiakas on yritykseen yhteydessä asiakaspolun varrella. Operatiivinen toteutus koskettaa siis koko yritystä, eikä vain markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua. (Smith & Wheeler, 2002, 56–57.) Johtajien tehtävä on koordinoida strategian jalkauttamista sekä varmistaa, että yrityksen työntekijöillä on tarvittava osaaminen halutun asiakaskokemuksen luomiseksi (Palmer 2010; Ceesay 2020). Kaplan ja Norton (2000) ovat kiteyttäneet strategian onnistumisen siten, että avain onnistumiseen ovat ihmiset organisaatiossa, jotka ymmärtävät strategian. Tämä pätee myös asiakaskokemuksen strategian jalkauttamiseen, sillä yrityksen työntekijät luovat asiakaskokemuksen.

Tutkimusten mukaan viestintä sekä yhteistyö organisaation eri funktioiden välillä korostuvat strategian jalkauttamisen prosessissa. Yrityksien johdon haaste on usein, että strateginen suunnittelu ja jalkauttaminen nähdään erillisinä ja suunnittelu vie johtajien huomion. On kuitenkin tärkeää, että nämä osa-alueet ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa. Asiakaskokemuksen jalkauttaminen strategiasta operatiiviseen toimintaan vaatii mittaamista, palautteen keräämistä, valvontaa ja konfliktien ratkomista. Usein jalkauttamiseen liittyy myös muutosjohtaminen, sillä prosessien muuttuessa voi olla, että esimerkiksi yrityksen organisaatorakennetta joudutaan muuttamaan. Yleisin jalkautumisen epäonnistumisen syy on kuitenkin viestinnän puute. (White, 2004; Hrebiniak, 2006; Li ym., 2008.)

### 2.5.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Niin kuin kaikessa johtamisessa, myös asiakaskokemuksen johtamisessa mittaamisella on iso rooli. Mittaamisen tarkoitus on, että yritys ymmärtää ja tietää, mikä on yrityksen nykytila ennen kuin se tekee panostuksia eli investointeja esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämiseen. Mittariston tehtävä on antaa yritykselle tietoa, joka toimii päätöksenteon tukena. Asiakaskokemuksen osalta mittaaminen on yksi tärkeimmistä johtamisen toiminnoista, koska yrityksen on ymmärrettävä asiakkaidensa odotuksia ja tarpeita. (Löytänä & Korkiakoski, 2014; Lemon & Verhoef, 2016.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020) korostavat, että yritysten ei tulisi pyrkiä mittaamaan asiakaskokemusta yhdellä mittarilla tai luvulla. Heidän mukaansa yritysten täytyy löytää kasvunsa ja kannattavuutensa kannalta tärkeimmät kosketuspisteet asiakaspolun varrelta ja luoda näille kosketuspisteille sopivat mittarit. Löytänen ja Korkiakosken (2014) mukaan asiakaskokemusta mitattaessa yritys ei voi tyytyä pelkästään taloudellisiin mittareihin, vaan sen on asetettava mittarit myös asiakkaille ja henkilöstölle. Asiakasmittarit antavat yritykselle tietoa asiakkaidensa kokemuksista, kun taas henkilöstömittareiden avulla on tarkoitus johtaa yrityksen kulttuuria asiakaskeskeisesti. Taloudelliset mittarit kertovat

tunnusluvulla, kuinka yrityksen asiakaskokemus on onnistunut taloudellisesta näkökulmasta.

Asiakasmittareiden tarkoitus on mitata asiakaskokemuksen syitä ja seurauksia. Hyvät asiakasmittarit mittaavat seurauksien lisäksi, milloin, miten ja missä kanavissa asiakkaat ovat yhteydessä yritykseen. (Schmidt-Subramanian 2013, 7.) Yleinen asiakasmittari on NPS eli Net Promoter Score -luku, joka kuvastaa asiakkaan halukkuutta suositella yritystä. Tämä mittari kuvastaa hyvin seurausta, mutta ei kerro miksi asiakas on valmis tai ei ole valmis suosittelemaan. Yritysten onkin siis tärkeää selvittää, kuinka kyseinen asiakaskokemus on muodostunut. (Saarijärvi ja Puustinen 2020.) Asiakaskokemusta kuvaavia lukuja ovat esimerkiksi responsiivisuusmittarit, asiakkaan kokeman palvelun laatu ja eri asiointikanavien onnistuminen (Saarijärvi & Puustinen, 2020). Esimerkkinä tällaisesta mittarista on Dixonin ym. (2010) kehittänyt CES eli Customer Effort Score -mittari, joka kuvastaa asiakkaan asioinnin helppoutta yrityksessä. Heidän tutkimuksensa mukaan jopa 94 prosenttia asiakkaista, jotka kokivat asioinnin helpoksi, osoittivat kiinnostusta uudelleen ostolle, 88 prosenttia vastasi kuluttavansa enemmän rahaa yritykseen ja vain 1 prosentti vastasi puhuvansa yrityksestä negatiivisesti muille ihmisille.

Asiakaskokemuksen vaikutuksia eli seurauksia mitataan kolmella tasolla: asiakastyytyväisyyden tasolla, asiakasuskollisuuden tasolla ja asiakassuosittelun tasolla. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Yrityksen onnistumista tässä voidaan mitata muun muassa Customer Satisfaction Score eli CSAT-mittarilla. Asiakasuskollisuus kuvastaa asiakkaan sitoutumista yritykseen. Sitoutuminen näkyy uudelleen ostoina. Asiakassuhteiden ja uudelleenostojen lisäksi yritysten tulisi mitata myös asiakasuskollisuuden tasoja. Korkeinta asiakasuskollisuuden tasoa eli asiakkaiden halukkuutta suositella mitataan usein NPS-mittarilla. (Saarijärvi ja Puustinen 2020.)

Henkilöstömittarit voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin mittareihin. Määrälliset mittarit kertovat lukujen avulla, kuinka henkilöstö suoriutuu asiakkaiden kanssa. Esimerkki määrällisestä mittarista on HCROI-mittari (Human Capital Return On Investment), joka kertoo kuinka paljon henkilöstöön investoitu rahamäärä tuottaa myyntikatetta. Asiakaskokemuksen keskiössä on kuitenkin asiakaskeskeinen organisaatiokulttuuri, jonka mittaaminen on hyvin hankalaa määrällisillä mittareilla. Tämän vuoksi on tärkeää käyttää laadullisia mittareita, joiden avulla yritys selvittää kuinka asiakaskeskeinen yrityskulttuuri kehittyy yrityksessä. (Löytänä ja Korkiakoski, 2014, 64.) Yritykset käyttävät henkilöstömittareina usein yrityskohtaisia lomakkeita, mutta asiakasmittaristosta tuttua NPS-lukua käytetään myös työntekijöiden suositteluhalukkuuden mittaamiseen. Tällöin kyseessä on eNPS-luku eli Employer Net Promoter Score. Luvun avulla voidaan arvioida työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen kulttuuriin. ENPS-luku on hyödyllinen mittari myös asiakaskokemuksen näkökulmasta, sillä työntekijän negatiivinen suhtautuminen työpaikkaansa heijastuu usein myös asiakkaille. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 64).

Asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia yrityksen taloudellisiin tuloksiin tai asiakkuuksien kannattavuuteen on perusteltua laskea, sillä yritysten asiakkaisiin kohdistuneille investoinneille halutaan vastinetta. Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole aina itse syy yrityksen taloudelliseen menestykseen, vaan vaikuttaa taustalla. (Hellman & Värilä 2009, 106.) Esimerkiksi Grønholdt ym. (2015) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen vaikuttaa positiivisella tavalla yrityksen erilaistumiseen markkinoilla. Erilaistumisella on tutkitusti vaikutusta yrityksen suoriutumiseen markkinoilla ja sitä kautta taloudelliseen tulokseen (Grønholdt ym. 2015). Ei ole kuitenkaan olemassa sellaista lukua, johon asiakaskokemuksen johtaminen vaikuttaisi ainoastaan. Taloudellisia mittareita asiakaskokemuksen johtamisen tueksi ovat kuitenkin esimerkiksi asiakaskan-  
nattavuuden laskelmat. (Hellman & Värilä 2009, 106.)

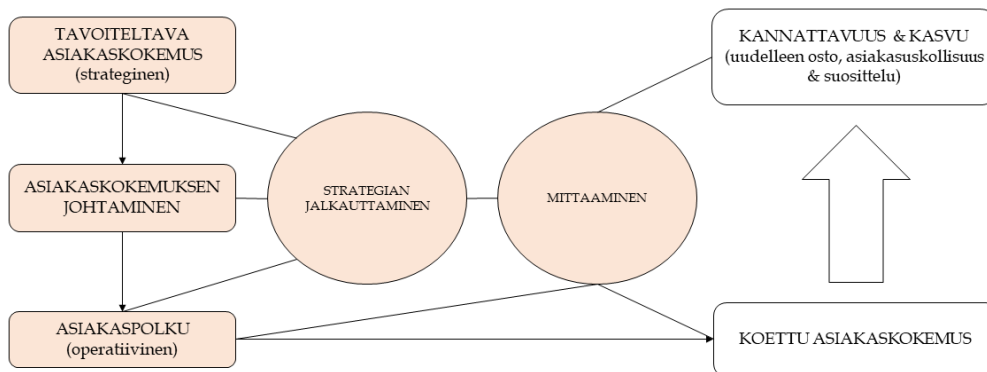
Schmidt-Subramanian (2013) jakaa myös asiakaskokemuksen mittaamisen näiden kolmen osa-alueen kesken. Hän on luonut asiakaskokemuksen mittausmallin, jossa on seitsemän vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa yritys valitsee tärkeimmät asiakassegmentit, joihin mittaristo keskittyy. Toisessa vaiheessa yrityksen tulee valita kriittisimmät kosketuspisteet ja määrittellä mittaristot näille kosketuspisteille, joiden avulla kosketuspisteitä tarkastellaan asiakkaan, henkilöstön ja talouden näkökulmasta. Mittareilla mitataan kosketuspisteissä tapahtuvien kohtaamisten tehokkuutta, helppoutta ja asiakkaan kokemuksia tunnetasolla. Tiedon keräämisen jälkeen yrityksen on määriteltävä, kuinka mittareita hyödynnetään ja luoda mittareille tavoitteet. Kuudennessa vaiheessa yritys pääsee analysoimaan esiin nousseita ongelmia. Tässä yhteydessä on myös hyvä optimoida mittareita, jos on tarve. Lopuksi mittauksista saatu tieto ja siitä syntyneet analyysit jaetaan eteenpäin.

## 2.6 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tämän tutkimuksen taustana toimii se, että asiakkaiden koettu asiakaskokemus vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun (mm. Demand Gen Report, 2019). Yrityksen kannalta on siis merkittävää, millainen asiakaskokemus asiakkaalle on muodostunut. Asiakaskokemus muodostuu asiakaspolun eri vaiheissa, joissa asiakas on kontaktissa yritykseen (Lemon & Verhoef 2016). Yritys johtaa osaltaan asiakaspolun eri vaiheita ja määrittää strategiassaan, millainen yrityksen asiakaskokemuksensa tulisi olla. Jotta tavoiteltava asiakaskokemus toteutuisi asiakkaan koettuna kokemuksena, asiakaskokemusta tulee johtaa asiakaspolun eri vaiheissa. Asiakaspolun kosketuspisteet ovat yrityksen operatiivisen tason toimintaa, jonka tehtävä on mahdollistaa, että asiakkaan koettu kokemus on mahdollisimman samankaltainen kuin yrityksen strategisesti valittu tavoiteltava asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen johtamiseen liittyy oleellisesti mittaaminen, jotta yritys ymmärtää ja tietää, mikä on yrityksen nykytila ennen kuin se tekee panostuksia eli investointeja esimerkiksi asiakaskokemuksen kehittämiseen.



Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaskokemukseen B2B-liiketoimintaympäristön kontekstissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskokemuksen muodostumisesta, johtamisesta ja kehittämisestä B2B-yrityksen sisällä. Teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty erityisesti yrityksen sisäisiin toimintatapoihin, asiakaspolun merkitykseen sekä asiakaskokemuksen mittaamiseen asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7 Teoreettinen viitekehys.

### 3 METODOLOGIA

Tässä luvussa käsitellään ja perustellaan tutkimuksen tutkimusmenetelmä sekä aineiston keruu ja analysointi.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Näiden molempien menetelmien tarkoituksena on antaa välineitä, joiden avulla tutkijan on mahdollista luoda tietoa tutkimuksen kohteesta. (Vilkka, 2015.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka asiakaskokemus muodostuu ja kuinka sitä johdetaan pienen B2B-yrityksen sisäisillä prosesseilla.

Tutkimuksen keskittyessä jonkin ilmiön ymmärtämiseen, on viisasta valita laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Carson ym. (2001) toteavat, että kvalitatiivinen tutkimusmetodi keskittyy kysymyksiin, miten, miksi ja millaisessa kontekstissa tutkittava ilmiö esiintyy. Tutkimus keskittyy tällöin esimerkiksi kokemusten, merkitysten ja prosessien ymmärtämiseen eikä keskiössä ole syy-seuraussuhteiden selittäminen tai yleistävän tiedon luonti. Laadullisen tutkimuksen peruserä onkin haastateltavien kokemusten ymmärtäminen sekä tutkittavan ilmiön tarkastelu ja tulkitseminen (Spiggle, 1994). Kvalitatiivinen tutkimus on hyvä metodi yritysten liiketaloudellisille tutkimuksille, sillä se auttaa yrityksiä nimenomaan ymmärtämään yrityksen konkreettista toimintaa. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii tähän tutkimukseen erityisen hyvin, sillä laadullisen tutkimusmenetelmän avulla yritys kykenee käsittelemään ydinprosessejansa, joita tässä tutkimuksessa tutkitaan. (Koskinen ym., 2005; Eriksson & Kovalainen, 2008, 3.)

Laadullisen tutkimuksen haasteena voidaan nähdä se, että tutkijan rooli on verrattain suuri ja aktiivinen. Tutkija tuottaa aineiston haastateltavan kanssa haastatteluiden aikana. (Gummesson, 2005). Tutkijan puolueettomuuteen on kiinnitettävä huomiota, sillä tutkija luo itse tutkimusasetelman laadullisessa tutkimuksessa, jonka lisäksi tutkija myös tulkitsee haastateltavia ja heidän vastauksiaan (Tuomi & Sarajarvi, 2018). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä onkin subjektiivinen tapa tuottaa tutkimustietoa (Eskola & Suoranta, 2000). Tutkijan tulee keskittyä tutkimuksen toteuttamisen aikana objektiivisuuteen niin kielellisesti kuin menetelmällisestikin (Hirsjärvi ym., 2007).

### 3.2 Teemahaastattelu

Tätä tutkimusta tehdessä on pyritty siihen, että haastateltavilta saadut vastaukset olisivat mahdollisimman avoimia ja kuvaavia. Tällä valinnalla pyritään lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelu sopii tähän tarpeeseen hyvin, sillä haastattelu vastaa kysymyksiin, miten ja mitä (Eriksson & Kovalainen, 2016).

Teemahaastattelun tarkoitus on edetä tiettyjen ennalta määrättyjen teemojen eli aihepiirien avulla, joita avataan useammalla kysymyksellä, sen sijaan, että kysyttäisiin yksityiskohtaisia kysymyksiä (Eriksson & Kovalainen, 2016; Hirsjärvi & Hurme, 2015). Erikssonin ja Kovalaisen (2016) mukaan teemahaastattelut ovat keskustelevia ja haastatteluissa on mahdollista muuttaa ennalta määrättyä kysymysten järjestystä tai sanamuotoja. Valittujen teemojen tulee kuitenkin perustua tutkimuksen viitekehukseen (Vilkka, 2015) ja niiden tarkoitus on huomioida haastateltavien tulkinnat tutkittavista asioista (Hirsjärvi & Hurme, 2015).

Tässä tutkimuksessa haastattelut on jaettu neljään teemaan, jotka tukevat teoreettista viitekehystä. Ensimmäinen teema on asiakaskokemus käsitteenä ja sen ymmärrys. Teeman tarkoituksena on saada käsitys siitä, miten haastateltavat käsittävät asiakaskokemuksen ja onko käsitys yhtenäinen. Toisena teemana on B2B-asiakaskokemus ja asiakaspolku. Tämä teemaosio käsittelee erityisesti asiakaskokemuksen muodostumista B2B-liiketoimintaympäristössä. Kolmantena teemana haastatteluissa on asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen. Teeman tarkoituksena on selvittää, miten asiakaskokemusta johdetaan sekä mitä mitataan. Neljäntenä ja viimeisenä teemana on asiakaskokemuksen kehittäminen, missä keskitytään erityisesti yrityksen sisäisiin prosesseihin ja niiden keinoihin kehittää asiakaskokemusta yrityksessä.

Haastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä, joiden toivotaan tuottavan kuvailevia ja yksityiskohtaisia vastauksia. Eriksson ja Kovalainen (2016) toteavat, että avoimet kysymykset tuottavat tämänkaltaisia vastauksia, kun taas suljetut kysymyksen vastaavat yleensä kyllä tai ei -kysymyksiin. He toteavat myös, että avoimien kysymyksiä haastatteluissa voi olla kannattavaa keskustella kysymysten aiheista ennen kuin siirtyy seuraavaan kysymykseen. Tästä syystä haastattelukysymyksiin on hyvä lisätä tarkentavia kysymyksiä, jotta voidaan varmistua siitä, että haastateltava ymmärtää kysymyksen oikein ja vastaa oikeaan kysymykseen.

### 3.3 Aineiston keruu

Aineiston keruulla tarkoitetaan tässä tapauksessa haastateltavien joukkoa, haastatteluiden etenemistä sekä tapaa, jolla haastattelut toteutettiin. Tutkimuksen haastateltavia valittaessa on muistettava, että kohdejoukko tulee valita niin, että

heidän vastauksiensa avulla tutkijalla on mahdollisuus päästä tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimukselle asetettuihin ehtoihin (Hirsijärvi & Hurme, 1997).

Tämä tutkimus toteutettiin täysin etäyhteyksin digitaalista Google Meet -palvelua hyödyntäen. Etäyhteyksiin päädyttiin siitä syystä, että tutkijalla ei ollut mahdollisuutta tavata haastateltavia kasvotusten. Haastattelut toteutettiin 8.-15.12.2022 haastateltavan ja haastattelijan kahden keskeisissä Meet -tapaamisissa. Haastattelut nauhoitettiin aineiston litterointia ja analysointia varten.

Tutkimus keskittyy yrityksen B2B-liiketoiminnan sisäisiin prosesseihin, joten haastateltavaksi valikoitui kohdeyrityksen kaikki työntekijät, jotka ovat tekemisissä yrityksen B2B-liiketoiminnan kanssa. Näitä henkilöitä on yrityksessä yhteensä seitsemän kappaletta, joista yksi toimii yrityksen toimitusjohtajana, yksi markkinoinnin työntekijänä ja loput viisi erilaisissa myyntiin liittyvissä tehtävissä. Haastatteluiden alussa haastateltavilta kysyttiin kuinka kauan he ovat työskennelleet kyseisessä yrityksessä ja mikä on heidän työtehtävänsä. Näiden taustakysymysten tarkoitus on mahdollisesti auttaa tutkijaa aineiston analysoinnissa ja isomman kuvan luomisessa. Koska kyseessä on pieni yritys, voi taustatiedoista kuitenkin helposti selvittää, kuka kyseinen haastateltava on. Haastateltavien taustatietojen käyttöä harkittiin hyvin tarkasti tutkimuksen edetessä haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi ja lopulta niitä ei päädytty käyttämään. Haastateltavien taustatietoja ei ole julkaistu tämän tutkimuksen yhteydessä. Haastatteluiden tiedot on kuitenkin kuvattu taulukossa 3. Haastattelut kestivät 34–67 minuuttia ja litteroituja sivuja oli haastattelua kohden 9–24.

TAULUKKO 2 Haastatteluiden tiedot.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Litteroituja sivuja
H1	40 min 50 sek	13
H2	63 min 3 sek	15
H3	34 min 29 sek	12
H4	34 min 43 sek	9
H5	60 min 12 sek	15
H6	67 min 45 sek	24
H7	34 min 8 sek	9

Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin aluksi tietoturvakysymykset, minkä jälkeen siirryttiin taustatietojen pariin. Tämän jälkeen haastattelu aloitettiin temasta yksi, jonka jälkeen haastatteluissa edettiin haastattelurungon (liite 1) mukaisesti.

### 3.4 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoinnin on tarkoitus löytää ratkaisu tutkimusongelmaan pelkistämällä kerätty aineisto (Alasuutari 1999). Samalla aineiston analysoinnin tavoitteena on muodostaa selkeä kokonaisuus kerätystä hajanaisesta aineistosta ja täten luoda informaatiota, jolla on arvoa (Suoranta & Eskola 1998). Analyysin suorittamiseksi haastattelut täytyi nauhoittaa, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin.

Tutkimuksen analysointi menetelmäksi valikoitui sisältöanalyysin keinot teemoittelu ja tyypittely. Sisältöanalyysin tarkoitus on analysoida tekstiä ja löytää tekstin merkityksiä sekä kuvata aineistoa sanallisesti teoria- tai aineistolähtöisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa on tärkeää, että analyysi pohjautuu aineistoon, mutta niin, että teoria tukee analyysia. Tämän vuoksi tutkimus analysoidaan teoriaohjaavasti. Tämän analyysimenetelmä toteutetaan valitsemalla analyysiyksiköt aineistosta niin, että teoria ohjaa ja auttaa analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Teemoittelun ja tyypittelyn avulla jäsenellään ja järjestetään kerättyä aineistoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelu on hyvä analysointimenetelmä, kun tarkoituksena on etsiä käytännön ongelmiin ratkaisuja. Teemoittelun avulla aineistosta nostetaan esille tutkimusongelman näkökulmasta oleellinen tieto. Teemoittelun eli tematisoinnin avulla oli mahdollista vertailla, kuinka eri teemat esiintyvät kerätyssä aineistossa. Tyypittely taas mahdollistaa syvemmän analyysin tematisoinnin jälkeen. Tyypittelöllä tarkoitetaan sitä, että aineisto ryhmitellään pieniksi ryhmiksi, joissa esiintyy samankaltaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2000). Kun tyypittely on tehty, on teemojen ja tyypiteltyjen ryhmien yhdistäminen teoriaan helpompaa. Koska kyseessä on tämän tutkimuksen kaltainen subjektiivisiin näkemyksiin pohjautuva tutkimus, on mahdollista, että teemoittelun ja tyypittelyn jälkeen poikkeavuuksia teemojen ja tyypittelyiden ulkopuolelta voi löytyä. Nämä poikkeavuudet ovat myös tärkeä tunnistaa.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiin on etsitty vastauksia teemahaastattelun keinoin. Haastatteluvastauksista muodostetut teemat muodostavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

### 4.1 B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen

#### 4.1.1 Asiakaskokemuksen ymmärrys ja merkitys

Haastattelun aluksi selvitettiin millainen näkemys ja ymmärrys haastateltavilla on asiakaskokemuksesta käsitteenä. Kysymyksen tarkoitus oli varmistaa, että haastateltava ymmärtää mistä puhumme sekä selvittää ovatko työntekijöiden näkemyksen yhteneväisiä.

Yleinen näkemys oli kaikilla haastateltavilla sama: asiakaskokemus on hyvin laaja käsite ja se sisältää kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset. Määritelmät jäivät usein suorien kohtaamisten tasolle ja epäsuorat kohtaamiset jäivät pienemmälle huomiolle. Haastateltavat tunnistivat, että asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus.

Asiakkaan mielikuva ja tunne. Ja kokemus ja tunne niinku siitä ihan ihan mistä tahansa, niin kun meidän yritykseen liittyvästä. Niinku tavallaan sen hänen omaan kokemukseensa perustuva kokemus. (H2)

Se koko asiakkaan palveluputki asiakkaan näkökulmasta on niinku onnistunut ja toivottavasti on voitu jopa yllittää ne asiakkaan odotukset. (H4)

Haastatteluista nousi esille, että asiakaskokemuksella on suuri merkitys yritykselle ja se näkyy myös yrityksen toiminnassa. Asiakaskokemus on läsnä yrityksen toiminnassa jatkuvasti asiakaslähtöisen ajattelun kautta. Asiakaskokemuksen rooli pitkien asiakassuhteiden luonnin näkökulmasta on haastatteluiden perusteella tärkeä.

Tosi iso koska meidän niitä vaikuttavuus tekijöitä on semmoinen palvelu ja sitten nimenomaan se herkkyydellä asiakkaan, asiakkaiden kuuleminen. Asiakas on meille kaikkein se tärkein ja me voidaan reagoida niihin (tarpeisiin) nopeasti. (H3)

Me ei puhuta siitä ehkä sillä nimellä, mutta me kuitenkin pohditaan ihan joka ikinen päivä sitä, että miten me toimitaan eri tilanteissa asiakkaan kanssa. (H2)

#### 4.1.2 Asiakaskokemuksen ominaisuudet B2B-ympäristössä

Yrityksen työntekijöiden vastauksissa korostui asiakassuhteen hallinta ja siitä huolehtiminen. Tässä yhteydessä haastateltavat toivat esille sen, että myös B2B-ympäristössä töitä tehdään ihmisten kanssa, vaikka asiakkaat ovatkin yrityksiä. Suhteiden muodostumisessa nousi esille työntekijöiden tapa hoitaa suhteita. Työntekijöiltä vaaditaan ennakoivaa toimintaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseksi ja niihin reagoimiseksi. Jotta tässä onnistutaan, työntekijöiden tulee kuunnella herkästi asiakkaita sekä seurata heidän toimintaansa mahdollisuuksien mukaan eri kanavissa. Työntekijöiden on oltava helposti lähestyttäviä, jotta asiakassuhteesta voi muodostua rento suhde, jossa asiakkaan kynnys ottaa yhteyttä ja pyytää apua on mahdollisimman pieni. Vaikka haastattelussa nousi esille, että B2B-ympäristössä asiakkaat toimivat rationaalisemmin kuin kuluttajaympäristössä, B2B-liiketoiminnassa korostuu kumppanuus sekä yhteistyö asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaspalvelun ammattimaisuutta ja sen merkitystä korostettiin B2B-asiakaskokemuksen muodostumisen osalta. Lisäksi asiakkaisiin tulisi olla säännöllisesti yhteydessä matalalla kynnyksellä. Kaiken tämän tarkoituksena on luoda pitkän elinkaaren asiakassuhteita.

Asiakkaasta huolehtiminen niinku ennakoivasti, tai siitä projektin etenemisestä huolehtiminen ennakoivasti niin, että jos tulee muutoksia, niin siitä informoidaan asiakasta tai tarkistellaan ja otetaan huomioon se asiakkaan tarve ja tilanne. (H2)

Se herkkyyys kuunnella sitä asiakasta ja tota tietenkkin niin kun se ostokokemuksen pitäisi olla mahdollisimman niinku myönteinen ja helposti lähestyttävä henkilönä. (H3)

Ne asiakkaat olisi kumppaneita meille eikä yksittäisiä B2B-asiakkaita, vaan että myös niinku kumppaniasiakkaita tai niinku vakioasiakkuudet on tavoitteena. Elikkä, että se elinkaari olisi vähän pitempi. (H2)

Haastavaksi asiakassuhteiden hallinnan tekee muun muassa päätöksentekijöiden määrä asiakaspolun eri vaiheissa.

B2B:ssä, niin siihen ei välttämättä ole yksi asiakas, siellä voi olla niinku isompi päätäjäkunta ja tota, että sitten myöskin me saadaa se oikean henkilö kiinni, joka tekee niitä päätöksiä sitten siinä vaiheessa, kun sitä tilausta tehdään. (H4)

Vastauksissa luottamus ja vaivattomuus tunnistettiin asiakaskokemuksen kannalta avaintekijöiksi. Vaivattomuuden osalta haastateltavat korostivat asiakaspalvelun merkitystä. Asiakkaalle pitää saada tunne, että asiat hoituvat helposti ilman ylimääräisiä ponnisteluita.

Varmaan se helppous siinä loppujen lopuksi ehkä olisi niinku varmaan tärkein ja sellainen jotenkin yksinkertaisuus jossain prosessissa. Niinku ja yksinkertainen ja vaivaton. (H7)

Haastateltavien mukaan nopean palvelun merkitys on kasvanut viime vuosina. Nopeus yhdistettiin haastattelussa myös vaivattomuuteen, sillä asiakkaat haluavat edetä projektien kanssa nopeasti ja vaivattomasti. Tiedot tuotteista täytyisi olla saatavilla puhelimen soidessa.

Toi aikataulu niinku vastausnopeus on tullut todella nopeaksi tai todella tärkeäksi ominaisuudeksi, että on asiakkaita, jotka ei jää odottamaan. (H5)

Luottamuksen merkitys nousi jokaisella haastateltavalla esille ja sen rakentamisen tunnistettiin olevan pitkän aikavälin työtä. Luottamus näkyy asiakkaalle niin, että yrityksen työntekijöiden sanaan ja ammattitaitoon voi luottaa, toimitukset ja teot vastaavat lupauksia sekä tuotteiden ja palvelun laatu vastaa lupauksia. Luottamuksen saaminen vaatii työntekijöiltä projektin seuraamista ja kommunikointia asiakkaan kanssa rehellisesti ja jatkuvasti.

Semmoinen niinku luottamus saada sille asiakkaalle, että sä oot luotettava yhteistyökumppanina ja hoidat asiat mitä lupaat. (H4)

Se voi antaa meille sitä luotettavuutta ja uskottavuutta, että me ollaan niin kauan oltu tässä alalla, niin sekin on todella tärkeä ominaisuus. (H5)

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on tärkeässä roolissa B2B-liiketoiminnassa. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen auttaa myyjää ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja täten vastaamaan niihin yrityksen tuotteilla. Kohdeyritykselle on ominaista, että yrityksen asiakkaan tarve onkin oikeastaan kohdeyrityksen asiakkaan asiakkaan tarve. Tähän tarpeeseen pitäisi myös kyetä vastaamaan jollain tapaa proaktiivisesti eli ennakoivasti.

Asiakkaan tarve on hyvin erilainen ja useinkaan B2B-puolella se meidän asiakas ei ole se maksava asiakas, että se on aika aika oleellinen asia, että tavallaan koitetaan hoitaa heidän asiakkaan asiakkaan asiakkaalle sitä parasta mahdollista ratkaisua, että siinä on jo se iso näkökulma ero. (H5)

Pitäisi ymmärtää sen asiakkaan sitä bisnestä ja tarpeita, jotta sä osaat sitten niihin niin kun vastata, toivottavasti vielä jotenkin vähän niinku proaktiivisesti. (H4)

#### 4.1.3 B2B-yrityksen asiakaspolku ja tärkeimmät kosketuspisteet

Haastatteluissa selvisi, että kohdeyrityksellä ei ole valmista visuaalista asiakaspolkua tai asiakaspolkuja eri kohderyhmilleen. Kohdeyrityksen haasteena on, että yrityksen asiakasryhmät ovat hyvin erilaisia. Haastateltavat jakoivat asiakkaita erilaisiin asiakasryhmiin, mutta yhtenäistä oli, että kukaan ei osannut kuvailla yhtä asiakaspolkua, vaan kuvailuissa tuotiin esille, että polkuja on erilaisia eri ryhmille. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esille uudelleen ostajat, joiden asiakaspolkua kuvailtiin erilaiseksi kuin ensiostajan.

Tosi haastava, koska meillä on tuota, meillä on suunnittelija-asiakas, sitten meillä on tukkuriasiakas ja urakoitsija-asiakas. (H5)

Että meillä on b asiakkaan. Sen varmastikin vaihtelee nyt sitten sen mukaan, että minkälaisesta asiakkuudesta on kyse. Elikkä että onko onko loppu asiakkaasta joka joka tota esimerkiksi? On kiinnostunut vaikka työtovereista mitä kuvataan yritysmyyntissä. Antti myy työtuoli eja tai sitten tuota. Tai onko kyse suunnittelija asiakkaasta, jonka kanssa käydään niitäkin sisustusratkaisuja läpi tavallaan myös. (H2)

No riippuu tietenkin vähän, että onko se semmoinen ihan uusi asiakas tai sitten jo niinku ikään kuin olemassa oleva tuttu. (H4)



Asiakaspolulla haasteena koettiin yhteistyökumppanit, joiden toimintaa kohdeyritys ei pysty suoraan hallinnoimaan, mutta asiakas yhdistää yhteistyöyrityksen työn kohdeyritykseen. Esimerkki tällaisesta tilanteesta on asennustyöt, joilla on suuri merkitys kohdeyrityksen asiakaskokemuksen kannalta.

Asennukseen esimerkiksi ei voida aina vaikuttaa ja jos se menee huonosti, niin se on meille huono juttu, koska se asiakas kuitenkin yhdistää sen meihin. Sen takia niihin toimituksiin ja asennuksiin pitää panostaa, ettei noita ongelmia tuu. (H1)

Vaikka haastateltavien asiakaspolut erosivat toisistaan ja haastateltavat loivat mielessään asiakaspolkuja erilaisille asiakasryhmille, samat kosketuspisteet esiintyivät vastauksissa kysyttäessä tärkeimmistä kosketuspisteistä. Tärkeimpinä kosketuspisteinä pidettiin asiakkaiden kohtaamisia. Yrityksen vahvuutena pidetään sitä, että yritys kykenee kohtelevaan jokaista asiakasta henkilökohtaisesti ja yksilöllisesti.

Miten me kohdataan se asiakas henkilökohtaisesti ja miten me onnistutaan palvelemaan sitä, että se sitten niinku ruokkii sitä niinku sitä yhteistyötä tulevaisuudessa. (H5)

Kun se esimerkiksi sisustusarkkitehti tai valaistussuunnittelija tai sähkösuunnittelija tekee sitä suunnittelutyötä, niin me pystytään mahdollisimman hyvin siinä kohtaa auttamaan häntä ja selvittämään sen ratkaisun sopivuutta nimenomaan siihen kohteeseen elikkä ja tehdä se hänelle niinku mahdollisimman helpoksi esitellä sinne omalle asiakkaalleen. (H2)

Yrityksen verkkosivut ovat kosketuspiste, jota korostettiin haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat korostivat digitaalisuutta tiedonhankinnan näkökulmasta. Verkkosivujen tulee palvella nimenomaan asiakkaan tarpeita ja jakaa tietoa helposti sitä etsiville. Asiakkaat käyvät etsimässä vähintään yhteystiedot verkkosivujen kautta, joten niiden ammattimaisuus ja selkeys on tärkeää. Huono kokemus verkkosivuilta voi johtaa nopeastikin asiakkaan siirtymiseen kilpailijan verkkosivuille etsimään samaa tietoa.

Nettisivut, jos ne on kunnossa niin sekin on sekin on niinku iso plussa ja että niiden jatkuva ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeintä, että tieto löytyy helposti. -- tiedon löytäminen pitää olla niinku mahdollisimman selkeätä ja nopeata, jos se menee vähänkin vaikeaksi, että hei, mulla ei ole aikaa, sivulta ei löydy, mä vaihdan. (H6)

Digitaalisista kohtaamispisteistä myös yrityksen uutiskirjeet koettiin tärkeinä kosketuspisteinä olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Uutiskirjeiden osalta painotettiin kuitenkin myös sitä, että niitä ei voi lähettää liian usein.

Kyllä mä näen sitten myöskin että ne uutiskirjeet on tärkeitä. Meille olemassa oleville asiakkaille, jotta he tietää, että mitä me tehdään ja uutuuksia ja mitä meiltä niin kun saa. (H4)

Uutiskirjemarkkinointi tavallaan, että ei liikaa pommituksia sähköpostilla vaan sopivin aikavälein. (H6)

Haastateltavat kokivat, että tunnettuuden kasvattamiseen tähtäävät kosketuspisteet ovat myös hyvin tärkeitä yritykselle. Vastauksissa nousi esiin messutapahtumien merkitys sekä mainonnan kehittäminen niin, että tavoitettaisiin potentiaalisia uusia asiakasryhmiä.

No kyllä mä kyllä mä näen että noi messutapahtumat on todella hyviä vaikka ne maksaa aina jonkun verran. Sieltä saa lisää kontakteja ja yhteyden ja me ollaan niin kun esillä, se esillä oleminen on niin kun mun mielestä yksi iso tärkeä tekijä eli sanotaan hyvänä esimerkkinä se, että kun tiettyjä firmoja on pois sieltä niin asiakkaiden mielet juuttuu siihen, että ne näkee siellä. Hei OK, tässä on tää mun valikoima mitä mä sitten tulevaisuudessa käytän. Sitten jostain kuulee, ai oliko semmoinenkin firma? En kyllä nähny sitä messuilla ja sitten mä voin miettiä, että miksei se ollut messuilla. Eikö se olekaan niin hyvä? (H6)

H7: Sanoisin, että tota mainonnan kehittäminen. Meidän niin kun tietoisuuden lisääminen niissä potentiaalisissa asiakasryhmissä, joita me ei ole vielä saavutettu. (H7)

## 4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen yrityksen sisäisillä prosesseilla

Kysyttäessä asiakaskokemuksen merkityksestä strategiassa vastaukset erosivat hiukan toisistaan ja suurin syy siihen oli se, että osa työntekijöistä ei ollut kovinkaan tietoinen strategian tarkasta sisällöstä. Haastateltavat kuitenkin tunnustivat omista toimintatavoistaan asiakaskokemukseen liittyviä elementtejä ja toivat esille, että asiakaskokemus on isossa roolissa yrityksen toiminnassa ja toimintakulttuurissa.

Laadukkaita tuotteita ja laadukkaiden brändien kautta plus sitten se ammattitaito, mehän niinku ollaan asiantuntijayritys kumminkin. (H1)

Mä sanoisin, että se on aika keskeinen, että me otetaan aika hyvin huomioon se aina kaikessa tota strategisissa suunnittelussa ja mietinnöissä ja yrityksen niin kun toiminnan kehittämisessä. Että se meidän leipä tulee kuitenkin sieltä asiakaskentältä. (H5)

Asiakkaan niinku toiveet ja pyynnöt niihin projekteihin, niin kyllähän se mun mielestä meitä ohjaa. Se ohjaa sitten, miten me tehdään, eli me yritetään palvella. (H6)

No en ole kuullut, että sillä olisi niin kun kauhean isoa roolia tai onko roolia ollenkaan, koska tavallaan asioita ei ole mitattu. (H7)

Yrityksen sisäisissä prosesseissa asiakaskokemus näkyy haastatteluiden perusteella asiakaslähtöisen toimintakulttuurin vuoksi. Kommunikaatio asiakkaiden näkemyksiin ja kokemuksiin liittyen on yleistä, mutta sitä ei dokumentoida tai tilastoida.

Myyntipalavereissa viikottain, niin mä kerron, että mikä on ainakin hyvää ja mikä on huonoa ja millaisia ajatuksia asiakkailta on tullut, jos semmoista kuulee, koska mun mielestä se on tosi tärkeä, että meidän tiimin kesken niitä kerrotaan. (H1)

Yrityksen sisäisiin prosesseihin on viime aikoina kiinnitetty huomiota ja haastateltavien mielestä olisi tärkeää, että yrityksen toimintatavat olisivat mahdollisimman yhtenäiset. Yhtenäisyys parantaisi asiakaskokemusta selkeydellä. Samalla yritys parantaisi brändimielikuvaa luotettavana toimijana.

Nyt on tullut puheeksi niin kun viime aikoina, että meillä on pikkuisen eri tapa hoitaa asioita. Vähän omat sanat niin kun asiakirjoissa ja oma tapa niinku reagoida asioihin niinku tilauksiin esimerkiksi ja näin poispäin, että sitä ollaan niinku puhuttu, että saataisiin ne tavat mahdollisimman yhtenäisiksi, että se aina parantaa sitä asiakaskokemusta, että oot kenen ikinäkään meihin yhteydessä, niin sua palvellaan samalla lailla että se niinku tapa tehdä asioita olis mahdollisimman niinku identtinen. Se on taas sitä niinku vahventaa meidän brändikuvaa ja sitä luotettavuutta ja ja semmoista niinku järjestelmällisyyttä. (H5)

Haastatteluiden perusteella yrityksen tavoite on panostaa pidemmän elinkaarren asiakkuuksiin ja luoda lisää tämänkaltaisia asiakassuhteita. Asiakkuuksia on alettu lajittelemaan niiden kannattavuuden mukaan ja kohdeyrityksen kohdalle sopii teoria, jonka mukaan 80 prosenttia liikevaihdosta tulee 20 prosentilta asiakkaista. Haastateltavien mielestä tähän tulisi paneutua ja asiakkuuksien hallintaa tulisi kehittää.

Kyllä meillä sitten myöskin se keskittyminen siihen niinku niihin avainasiakkuuksiin niin se on myöskin aika hataralla pohjalla, että enemmän meidän resursseja menee semmoiseen haulikolla ampumiseen, joka näin niukoilla tota ihmisresursseilla niin se on aika haastavaa. (H3)

Kohdeyrityksessä on tehty sen historian aikana kaksi asiakastyytyväisyyskyselyä. Haastateltavien mukaan asiakaskokemusta mitataan asiakastapaamisten ja vakioasiakkaiden määrällä sekä myyntimäärillä. Yleisesti tunnistettiin myös se, että yrityksessä ei mitata suoraan asiakaskokemusta, mutta välillisesti kylläkin.

Asiakastapaamiset, niitä mitataan ja tarjousten lukumäärää, mutta sitten sitä ei liitetä niin hirveästi asiakkaisiin. Oikeastaan se asiakkaiden kautta tulevien projektien lukumäärät ja summat ei liity kokemuksen mittaamiseen vaan oikeastaan siihen, että miten hyvin me ollaan tehty. Se kertoo siitä, että miten me ollaan niin kun onnistuttu saamaan ne asiakkaat meidän asiakkaiksi. (H5)

Osa haastateltavista toi esille, että takaisin palaavat asiakkaat ovat yksi mittari asiakaskokemukselle. Osa taas sanoi, että asiakaskokemusta ei mitata lainkaan.

Kaikki palaute tulee joko face to face tai sitten tietysti nega tulee yleensä niinku sähköpostitse kautta tai sitten just puhelimitse, mutta meillä ei ole semmoista niinku millä me pystyisi sitä asiakaskokemusta oikeasti seuraamaan paremmin niinku mihin suuntaan oikeasti ollaan menossa ja mihin suuntaan kannattaisi mennä. (H1)

Haastatteluissa kysyttiin myös henkilöstön näkökulmia siihen, mitä heidän mielestään pitäisi mitata. Tässä vaiheessa esiin nousivat asiakastyytyväisyyskyselyt ja palautelomakkeet. Haastateltavat kokivat, että tärkeää olisi tietää mil-laista palvelua asiakkaat kohdeyritykseltä saavat, asiakastapaamisten ja projektien lukumäärien välistä suhdetta, kuinka toimitusprosessi sujuu sekä onko yri-

tys kuinka helposti tavoitettavissa asiakkaiden näkökulmasta. Lisäksi yksi haastateltava nosti esille, että olisi mielenkiintoista selvittää tuovatko kohdeyrityksen strategiset valinnat, kuten asiantuntijuus, lisäarvoa asiakkaalle. Tällä tarkoitettiin sitä, että onko kohdeyritys riittävän asiantunteva ja onko asiantuntijuus merkittävä kilpailutekijä asiakkaan näkökulmasta.

Me ollaan kumminkin asiantuntijayritys niin, että millaista palvelua se asiakas on saanut ja että miten se kokee sen kun on asioinut meillä, niin se on mun mielestä tärkein asia kumminkin. (H1)

Ollaanko helposti lähestyttäviä tai sitten, että miten se yhteistyö koetaan, onko se helppoa ja tota saako meiltä nopeasti vastauksia ja miten se asiakas kokee, että me pystytään auttamaan heitä siinä heidän omassa ongelmatilanteen. (H4)

Sitten tietysti hit rate kertoisi myös niinku siitä omasta suorituksesta ja antaisi palautetta omasta tekemisestä. (H5)

Olisin kiinnostunut tietämään, että tuoko KT Interiorin asiantuntemus lisäarvoa niinku heidän omaan työhönsä. (H2)

## 4.3 Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen

### 4.3.1 Henkilöstön rooli asiakaskokemuksen kehitystyössä

Haastateltavat pitivät omaa rooliaan suurena asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Suurimmat syyt tähän ovat yrityksen pieni koko sekä se, että suurin osa työntekijöistä toimii myyntitehtävissä ja sitä kautta asiakasrajapinnassa. Haastateltavat osoittivat myös kiinnostuksena asiakaskokemuksen kehittämiseen, mitä voidaan pitää voimavarana yritykselle. Haastateltavat työntekijät kokivat, että heillä on myös mahdollisuus osallistua kehitystyöhön ja heitä kuunnellaan.

Me ollaan aika pieni firma, niin niin tota täällä on helppo saada ääni kuuluviin ja siten otetaan niin kun myös huomioon niin kun kaikkien mielipiteet ja yhdessä pohditaan niin, että kyllä jokaisella meillä, kun meitä on just niinku vähän, niin jokaisella on tärkeä rooli siinä. (H5)

Pystyn tuomaan näkökulmia firmaan, tuomaan kehityskelpoisia ideoita, mistä voitaisiin ottaa koppia, että ok, ei niillä ole mitään virkaa sitten, jos niitä kukaan ei halua hyödyntää, että halutaan pitää kiinni vaan nykyisestä eikä olla valmiita muuttamaan ja kehittämään. (H6)

Erittäin hyvin kriittisesti, erittäin tärkeänä. (H3)

Se on tosi tärkeä. Mä huomaan sen heti itse. Jos jollain asiakkaalla on jäänyt huono mieli jostain, ja sitten mä pyrin korjaamaan niitä. (H1)

Asiakaskokemus näkyi kuitenkin vain välillisesti henkilöstön tavoiteasetannassa. Useilla haastateltavilla oli henkilökohtaisia tavoitteita asiakaskokemuksen osalta, mutta näitäkään tavoitteita, ja niiden toteutumista, ei mitattu konkreettisilla mittareilla. Asiakaslähtöinen työskentely koettiin iskostuneen yrityksen työntekijöiden tapaan tehdä töitä eli yrityksessä vallitsee asiakaslähtöinen toimintakulttuuri. Vastauksissa nousi esille myyntiin ja myyntiprosessiin liittyvät tavoitteet ja niihin liittyvien lukujen seuraaminen. Osa haastateltavista nosti myös esille tavoitteen asiakassuhteiden pitkäikäisyydestä. Vaikka konkreettisia mittareita ei oltukaan määritelty, kommunikaation merkitys yrityksen työntekijöiden ja johdon välillä korostui haastatteluissa.

Se on aika hyvin iskostunut siihen asiakaspalvelun lopputulemaan, että mikä siinä on niinku oikeasti tarkoitus siinä koko hommassa. (H1)

Se on niinku aika sisäänrakennettuna -- että se on siellä koko ajan niinku semmoisena taustatekijänä. -- Ehkä välillisenä. (H2)

Kyllä mulla on niinku tavoitteena saada sellaisia asiakassuhteita, jotka on niinku pitkäikäisiä että mä niin kun saan sen luottamuksen ja että mun kanssa tehdessä töitä niin niin saa helposti apuja. (H4)

Että sitten tavallaan se, että niin kun viestin vieminen niin yritysjohtoon puoleen ja sitten taas sieltä päin että miten halutaan että toimitaan niin se on vuorovaikutteista. (H4)

#### 4.3.2 Yrityksen sisäiset prosessit

Seuraavaksi käsittelemme asiakaskokemuksen kehittämistä yrityksen sisäisten prosessien näkökulmasta. Haastatteluissa selvisi, että suurin osa kehitystyöstä tapahtuu yhteisissä tiimipalavereissa sekä kehittämispäivinä. Kehitystyö perustuu keskustelulle koko yrityksen kesken. Lisäksi strategian osa-alueet nousivat esiin ja asiakkuuksien hallinta asiakaskokemuksen parantamiseksi. Yhteenvedon voidaan todeta, että asiakaskokemus on taustalla mukana kaikissa yrityksen prosesseissa ja kun prosesseja kehitetään, pyritään miettimään, miten prosessit palvelisivat asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaskokemuksesta tai sisäisistä prosesseista ei kuitenkaan kerätä tietoa, joten kehitystyö ja sen tulokset ovat haastatteluiden perusteella ihmisten muistin varassa.

Tiimikohtaisia tapaamisia, joissa sitten voidaan tavallaan niinku arjen hetkissä keskustella niistä projekteista miten ne etenee ja muuta, että jos sieltä vaikka nousee sitten jotain semmoista esille missä niin kun olisi hyvä kiinnittää huomiota jollainlailla. (H4)

Asiakkuuksien ehkä jakaminen mutta silti se yhteistyö kumminkin siellä, että jos joku asiakas jostain firmasta soittaa ja on tehnyt jonkun toisen kanssa töitä, niin jos toinen ei kerkeä niin tottakai autetaan eikä sanota, että mä en voi auttaa sua, koska sä kuulut tälle toiselle henkilölle. (H6)

Ei nyt kauheasti sisäisesti kerätä sitä tietoa silleen. Ehkä yhteisissä hetkissä niissä niin kun jossain kehittämispäivissä tai yhteisissä tiimipalavereissa, niin ehkä ne on sellaista keskustelumutoista. (H7)

Minun mielestä asiakaskokemuksen parantamiseen niinku liittyy kaikki tekeminen, mitä me tehdään niinku siihen, että me hiotaan prosesseja niin niiden kaikkien takana on se, että se asiakaskokemus olisi parempi. Että kaikki tähtää siihen, koska sillä me saavutetaan niinku parempi lopputulos, tyytyväisempi asiakas, että se palaa uudestaan meidän luo. (H2)

### 4.3.3 Asiakaspalaute

Haastatteluiden perusteella asiakkaan kuuntelu on keskeisessä osassa yrityksen toimintaa. Asiakkailta saatua palautetta pyritään kuuntelemaan ja siihen reagoimaan. Yrityksen vahvuus on haastatteluiden mukaan se, että yritys pystyy reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin ja näkemyksiin hyvinkin nopeasti, mikä luo yritykselle kilpailuetua. Lisäksi asiakkaille vastataan aina. Palautetta jaetaan yrityksen sisällä tiimipalavereissa suullisesti, jotta kaikilla olisi tieto, millaista tietoa asiakkailta on tullut.

Joo mun mielestä me aina niin kun esimerkiksi jos ollaan saatu jotain palautetta niin otetaan se esille niinku kollegoiden kanssa, että tämmöistä on tullut täältä. (H5)

Kaikkia palautteet kuunnellaan ja vastataan aina. (H1)

Tosi herkällä tuntosarvilla kuulostellaan mitä tapahtuu maailmalla, mitä tapahtuu meidän asiakaskunnassa ja reagoimaan siihen. Ja kun me ollaan pienyritys, ketterä yritys, niin me voidaan vastata näihin (*muuttuviin tarpeisiin*). (H3)

Palautteen keruu perustuu kuitenkin pitkälti yksityisiin keskusteluihin asiakkaan ja yrityksen työntekijän välillä. Palautetta ei siis kerätä asiakkailta säännöllisesti, palautetta ei säilötä eikä palautetta analysoida tai tilastoida pidemmän aikavälin tarkastelun näkökulmasta.

### 4.3.4 Henkilöstön kehitysehdotukset

Haastattelun lopuksi haastateltavilta kysyttiin, mikä olisi heidän mielestään paras tapa kehittää yrityksen asiakaskokemusta. Haastatteluissa nousi runsaasti kehitysehdotuksia. Haastateltavien mielestä yrityksen vahvuuksia tulisi entisestään vahvistaa ja korostaa markkinoinnissa sekä asiakasviestinnässä. Tämän yhteydessä brändimielikuvaa tulisi pyrkiä parantamaan motivoituneiden ja asiantuntevien työntekijöiden sekä laadukkaiden referenssien avulla.

Me ei vielä kukaan osata niinku tarpeeksi korostaa itseämme, ei tämmöisiä yrityksiä ole meidän kokoisessa maassa muuta kuin me ja meillä on niin kun asiantuntevat ihmiset tekemässä sitä, motivoituneet ihmiset. ... Brändimielikuvan kiillottamista saisi tehdä ja myöskin sitten tuoda niitä onnistumisia, tuoda niitä referenssejä paremmin esille ja näyttävämmiin. (H3)

Kehitysehdotuksissa korostui mittaamisen lisääminen yrityksen arjessa. Haastateltavat kokivat, että palaute- ja asiakastyytyväisyyskyselyt tukisivat yrityksen toimintaa. Lisäksi markkinointitoimenpiteiden ja jokapäiväisen työn mittaamista toivottiin, jotta yrityksellä ja sen työntekijöillä olisi tieto siitä, että he tekevät oikeita asioita.

Asiakaskysely olisi ihan paikallaan, koska muutenhan se on vähän silleen meidän omasta mututuntumasta. (H4)

Palautekyselyt ja asiakaskokemus kyselyt on ihan selkeä mun mielestä niinku kehityskohta meille ainakin. (H1)

Ainakin tuota mittaamista voisi miettiä, että miten sitä voisi parantaa ja tehdä järjestelmällisesti enemmän ja sitä, että miten niinku markkinoinnin mittaamista, markkinointitoimien mittaamista ja sitten meidän niin kun jokapäiväisen työn tekemisen mittaamista. ... Mikä sitten olisi niinku se paras tapa saada siitä niin kun tietoa, että me tehdään oikeita asioita, kun meillä on kuitenkin rajalliset resurssit, pieni tiimi ja aika paljon niinku tuntuu olevan käsillä töitä koko ajan kuitenkin. Tää olisi tosi tärkeätä terottaa niinku ne oikeat toimet ja luopuu niistä mitkä on turhia, että saadaan niinku sitä ajankäyttöä tehostettua mahdollisimman niinku pitkälle. (H5)

Haastateltavien vastauksissa on korostunut työntekijöiden asiantuntijuus sekä asiakaspalvelu. Haastateltavat kokevatkin, että yrityksen asiakaspalvelulla on iso merkitys asiakaskokemuksen näkökulmasta, sillä usko tuotteiden laatuun on suuri. Asiakaspalvelun täytyy haastateltavien mukaan olla nopeaa, vaivattonta ja asiantuntevaa.

Kyllä se on niinku ammattitaito sen asiakaspalvelun kautta. Niinku mä sanoin, niin meidän tuotteethan on ihan jürissä, niin kyllä se asiakaspalvelu ja se meidän palvelu on se asia minkä kautta niinku voidaan parantaa ja minkä kautta me saadaan se hyvä asiakaskokemus sieltä ja siihen kuuluu siis niinku ihan niinku periaatteessa kaikki niinku alusta loppuun asti asiakaspalvelussa. (H1)

Se, että sä pystyt vastaamaan, mitkä on nopean toimituksen, mitkä on kustannustehokkaat ja mikä on niinku kustannusarvio suunnilleen. (H6)

Kuten aiemmin on tullut ilmi, haastateltavien mielestä olemassa olevien asiakkaiden ja yrityksen välisiin suhteisiin tulisi panostaa. Kehitysehdotuksina tätä varten haastateltavat esittivät yrityksien omien tapahtumien luomista ja kehittämistä, myyntiprosessin eri vaiheiden mittaamista ja parantamista vaivattomammaksi asiakkaan näkökulmasta sekä yrityksen näyttelyn eli showroomin kehittämistä.

Korona-aikana se on niinku se haaste, että tavallaan ei ole päästy tekemään niitä sellaisia tapahtumia mitä meillä aikaisemmin on ollut, että tavattaisiin niinku enemmän kasvotusten. (H4)

Suhdetoiminnan parantaminen tai siis tapahtumien ja muiden. Niin kun tuollaisen niinku avainasiakkaiden kanssa työskentelyn, niin kun parantaminen ja heidän kokemuksen parantaminen meistä enemmän sellaisen, niinku kaverillisen suhteen luominen. ... Sen myyntiprosessin helppouden parantaminen olisi avain ehkä siihen, oli se sitten digitaalisesti tai tolleen perinteisemmin. ... Ja sitten meidän showroomin näyttelytilan viihtyisyyden niin kun parantaminen. Koska siellä esitellään asiakkaalle tuotteita, niin sitten tavallaan, että se olisi houkutteleva ja semmoinen vau-efektin saava, joka myy sitten myöskin niinku meidän puolesta, kun tavallaan kun ne asiakkaat saa sellaisen hienon kokemuksen siitä. (H7)

Yksi niinku juttu on se, mitä tota ei ehkä tule ajatelleeksikaan on, meidän showroom minkälaisessa kunnossa se on. (H2)

## 4.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksessa selvisi, että asiakaskokemuksen käsite koetaan hyvin laajana ja se muodostuu jokaisen asiakkaan subjektiivisena kokemuksena yhteydessä yritykseen. Asiakaskokemuksen merkityksen suuruus yrityksen näkökulmasta korostui tutkimuksessa ja erityisesti asiakaskokemuksen rooli pitkän elinkaaren asiakassuhteissa koettiin tärkeäksi. Tutkimuksen mukaan juuri pitkän elinkaaren asiakassuhteet ovat yritykselle kannattavimpia. Saavuttaakseen halutunlaisia asiakassuhteita tutkimuksen mukaan yrityksen asiakaskokemuksen muodostumisessa korostuu ennakointi, ammattimaisuus, säännöllinen yhteydenpito, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, sekä luottamus ja vaivattomuus, jotka näkyvät asiakkaalle myös palvelun nopeutena. Suurimpina haasteina asiakaskokemuksen toteuttamisessa nähtiin päätöksentekijöiden lukumäärä sekä kumppaniyritykset, jotka ovat osa asiakaskokemusta, mutta eivät suoraan yrityksen hallittavissa. Esimerkki tällaisesta on asennuspalvelut, jotka on ulkoistettu. Tutkimuksessa ei kyetty luomaan yritykselle yhtä asiakaspolkua, sillä asiakaspolut erosivat asiakasryhmien välillä merkittävästi. Tutkimuksen aineiston pohjalta yrityksen asiakaspolkujen hahmottelu voitaisiin aloittaa, mutta aineisto ei riitä kuvaamaan asiakaspolkuja kokonaan. Vaikka asiakaspolut erosivat haastatteluissa, tärkeimmät kosketuspisteet toistuivat. Tällaisia kosketuspisteitä olivat digitaaliset kosketuspisteet sekä yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden henkilökohtaiset kohtaamiset.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen strategiassa ei ole huomioitu haastateltavien mielestä riittävällä tavalla asiakaskokemusta, mutta strategian arviointia heikensi se, että yrityksen strategian yksityiskohdat eivät olleet kaikilla haastateltavilla kovin hyvin tiedossa. Vaikka strategiasta ei kyetty esittämään konkreettisia esimerkkejä asiakaskokemuksen näkökulmasta, tutkimuksen perusteella asiakaslähtöisyys näkyy yrityksen tavassa tehdä liiketoimintaa. Tutkimuksen mukaan yrityksessä onkin vallallaan asiakaslähtöinen toimintakulttuuri, mikä näkyy yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Henkilöstön rooli on suuri asiakaskokemuksen näkökulmasta ja yrityksessä kommunikoidaan aktiivisesti asiakaspalautteesta ja yhtenäisistä toimintatavoista asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tutkimuksen perusteella yrityksessä tulisi edelleen priorisoida asiakkuuksia ja panostaa olemassa oleviin asiakassuhteisiin sekä kehittää asiakaskokemuksen mittaamista. Tutkimuksessa korostui asiakaspalvelun merkitys ja asiakkaan kuuntelu.



## JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä tutkimuskysymysten, tutkimuksen empiirisen osan tulosten sekä aiemman teorian avulla. Lisäksi tässä osassa esitellään liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset. Lopuksi käsitellään tutkimuksen rajoitteita ja luotettavuutta sekä jatkotutkimusehdotuksia.

### 4.5 Teoreettisen johtopäätökset

#### *B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen*

Tutkimuksessa ilmeni, että myös B2B-yrityksen toimintaympäristössä asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen kokemus yrityksen ja asiakkaan välisissä kosketuspisteissä tapahtuvista kontakteista. Vaikka B2B-maailmassa asiakkaat ovatkin yrityksiä, niin asiakaskokemus muodostuu ihmisten mielessä. Ihmisten välinen kommunikaatio korostuu tutkimuksen mukaan B2B-liiketoiminnassa, sillä asiakassuhteet ovat usein kumppanuuksia ja vaativat osapuolilta yhteistyötä. Yritysassiakkaiden kanssa toimiessa oman haasteensa luo se, että asiakkaana voi olla yritys, joka toimittaa tuotteen vain eteenpäin omalle asiakkaalleen, jolloin myyvä yritys pyrkii ratkomaan asiakkaansa asiakkaan ongelmaa. Prosessiin voi siis liittyä useita ihmisiä useista yrityksistä. Tämä tekee B2B-liiketoiminnasta monimutkaisempaa kuin kuluttajaliiketoiminnasta ja siten vaatii yrityksiä asiakaspalvelulta ja sisäisiltä prosesseilta enemmän. Osittain tästä syystä luottamuksen ja vaivattomuuden merkitys kasvaa B2B-liiketoiminnassa ja näihin asioihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Asiakkaat haluavat nopeaa, vaivatonta ja luotettavaa palvelua.

Tutkimuksen tulokset tukevat sekä Saarijärven ja Puustisen (2020, 88–90) väitettä yrityksen tarpeesta ymmärtää asiakkaidensa liiketoimintaa löytääkseen ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin, että Lemken ym. (2011) esitystä siitä, että yritysten tulee soveltaa saamaansa tietoa asiakkaiden tarpeista, niin että yrityksen tulee löytää ratkaisut asiakkaan haasteisiin omista tuotteistaan ja palveluistaan. Nämä edeltävät löydökset linkittyvät vahvasti myös B2B-liiketoiminnalle tyypilliseen asiakassuhteiden korostumiseen, jolla tarkoitetaan, että asiakassuhteet ovat B2B-ympäristössä usein yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvia. Tavoitteena tällaisissa asiakassuhteissa on, että suhteiden elinkaari olisi pitkä. Tutkimuksen sekä Saarijärven ja Puustisen (2020, 88–90) mukaan tässä onnistumiseen hyödynnetään asiakaskokemuksen muodostumisen elementtejä, jotka ovat sitoutuminen, tarpeiden tyydyttäminen, saumattomuus ja helppous, responsiivisuus, proaktiivisuus ja kehittyminen.

Tutkimuksessa esille tulleet hyvän asiakaskokemuksen piirteet ja kohdeyrityksen kehityskohdat käyvät yhteen teoriaosassa esitellyn Hollyoaken (2009) mallin kanssa, jossa käsiteltiin B2B-asiakaskokemuksen muodostumista. Teoria ja tutkimus molemmat nostivat luottamuksen tärkeimmäksi ominaisuudeksi B2B-asiakaskokemuksessa. Sen lisäksi vaivattomuus ja nopeus asiakkaan näkökulmasta ovat tärkeitä elementtejä. Tutkimuksessa haastateltavat korostivat johdonmukaisuutta, kustomointia, tunnettuutta, tarpeiden ymmärtämistä ja ennakoivaa reagointia, asiantuntijuutta, lupauksen täyttämistä sekä henkilökohtaista kontaktia asiakkaan kanssa. Jos näissä onnistutaan, ne ilmenevät hyvän kommunikaation avulla asiakkaan ja yrityksen välisenä luottamuksena sekä lopulta yhtenäisyytenä ja keskinäisenä riippuvaisuutena.

B2B-asiakaskokemus muodostuu tutkimuksen ja teorian perusteella asiakaspolulla kosketuspisteissä asiakkaan ja yrityksen välillä (Saarijärvi & Puustinen, 2020). Tutkimuksessa esille nousi yrityksen tunnettuutta kasvattavat kosketuspisteet, joilla viitattiin markkinoinnin toimenpiteisiin ennen ostoa. Toisena esiin nousi yrityksen digitaaliset toiminnot, kuten verkkosivut ja uutiskirjeet. Näiden merkitys nähtiin suurena, sillä verkkosivuilta etsitään tietoa yrityksestä ja uutiskirjeiden avulla kyetään syventämään olemassa olevia asiakassuhteita. Tutkimus tukee teoriaa siinä, että B2B-asiakaskokemus on saanut piirteitä kuluttajaliiketoiminnasta ja yksi esimerkki tästä on se, että B2B-päätäjät käyttävät useita eri lähteitä etsiessään tietoa päätöksensä pohjaksi aivan, kuten kuluttajatkin (Demand Gen Report, 2019). Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys on näkyvillä eri kanavissa ja ymmärtää, mistä kanavista yrityksen asiakkaat etsivät tietoa. Tutkimuksen mukaan tärkeimmät kosketuspisteet tapahtuvat kuitenkin yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden, tai potentiaalisten asiakkaiden, välisissä henkilökohtaisissa kohtaamisissa. Näiden kohtaamisten tärkeys johtuu siitä, että tutkimuksen mukaan B2B-yrityksen tavoite on luoda mahdollisimman pitkän elinkaaren asiakassuhteita. Jotta yritys pääsisi tavoitteeseensa pitkän elinkaaren asiakassuhteiden osalta, tutkimuksen mukaan yrityksen tulisi panostaa asiakkuuksien hallintaan. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selviä, kuinka pitkää aikaa tällä elinkaaren pituudella käytännössä tarkoitetaan. Suhdetoiminnan kehittämiseen liittyen tutkimuksessa nousi esille myyjien ja asiakkaiden välinen rento ja kaverimainen suhde, joka toimisi sitouttavana elementtinä tulevaisuuteen. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 88) esittävät, ja myös tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että B2B-asiakaskokemuksen luonnissa korostuu asiakkaiden sitouttaminen.

Kosketuspisteiden määrä on lisääntynyt digitalisaation myötä ja yritysten on yhä haastavampi hallita kaikkia kosketuspisteitä. Tutkimuksen ja teorian mukaan onkin järkevää, että yritys kohdistaa resurssinsa tiettyihin kosketuspisteisiin, jotka se on valinnut merkittävimiksi. Tutkimuksessa tunnistettiin asiakaspolun haasteet, joita aiheuttavat kosketuspisteet, jotka eivät ole yrityksen hallinnassa. Tällaisia kosketuspisteitä ovat kumppaneiden hallitsemat kosketuspisteet, asiakkaiden omistamat kosketuspisteet sekä sosiaaliset ja ulkoiset kosketuspisteet (Lemon & Verhoef 2016). Tutkimuksessa tällaisesta kosketuspisteestä esimerkki on asennuspalvelut, jotka kohdeyritys on ulkoistanut

kumppaniyrittäjälle. Asiakkaat yhdistävät yhteistyökumppanin toiminnan yritykseen ja siten tämä toiminta vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemukseen kyseisen yrityksen kanssa. Toinen tunnistettu haaste asiakaspolun muodostumiseen liittyen on päätöksentekijöiden määrä. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakasyrityksiä voi olla useampi ja jokaisessa yrityksessä voi olla useampi henkilö, joka vaikuttaa päätöksentekoon. Kaikkien päätöksentekijöiden asiakaskokemukset vaikuttavat ostopäätökseen. Kuten Hollyoake (2009) toteaa, B2B-liiketoiminnassa on kuitenkin tavoitteena luoda lisäarvoa asiakkaan liiketoiminnalle, eikä yksittäisille henkilöille. Teorian ja tutkimuksen välillä on kuitenkin vaikea löytää muita yhtäläisyyksiä asiakaspolun osalta, sillä tutkimuksessa selvisi, ettei tutkimuksen kohdeyrityksellä ollut visuaalista kuvausta yrityksen eri kohderyhmiensä asiakaspoluista. Tutkimuksen perusteella asiakaspolun visualisointia voisi hahmotella tutkimuksen pohjalta, mutta lisätietoja tarvittaisiin. Tämä johtuu siitä, että esitetyt asiakaspolut ja asiakasryhmät, joille asiakaspolut luodaan, erosivat haastateltavien välillä selkeästi ja jäivät vajavaisiksi. Tutkimuksen mukaan asiakaspolut eroavat erityisesti juuri ostoja ennen, oston aikana ja heti oston jälkeen tapahtuvissa kosketuspisteissä.

#### *B2B-asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen*

Homburgin ym. (2017) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat kulttuurillinen ajattelutapa, strategisten suuntien määrittely sekä yrityksen kyky uudistaa asiakaskokemusta jatkuvasti saavuttaakseen asiakasuskollisuutta. Tutkimuksen mukaan kohdeyritys on onnistunut kulttuurisen ajattelutavan luomisessa sekä strategisten suuntien määrittelyssä, mutta strategian jalkauttaminen on jäänyt kesken. Teorian mukaan suurin syy strategian jalkauttamisen epäonnistumiseen on viestintä (White, 2004; Hrebiniak, 2006; Li ym., 2008). Yrityksen sisäiset asiakaskokemuksen kehitystoimenpiteet toteutetaan tiiminä, joten kaikkia yrityksen työntekijöitä pyritään kuuntelemaan kehitystyössä. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen kehittäminen tapahtuu säännöllisissä tiimipalaverissa sekä silloin tällöin pidettävissä koko yrityksen kehittämissäpäivissä. Kehittämistyö perustuu pitkälti työntekijöiden väliselle keskustelulle, eikä seuranta kehitystyölle ole tutkimuksen perusteella luotu. Tutkimuksen mukaan yritys kykenee kehittämään toimintaansa jatkuvasti yrityksen pienen koon ja ketteryyden vuoksi. Tutkimuksen mukaan yrityksen jokaisella työntekijällä onkin suuri merkitys asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yrityksen työntekijöistä suurin osa toimii myyntiin liittyvissä tehtävissä, joissa he ovat jatkuvasti yhteyksissä asiakkaiden kanssa. He siis toimivat asiakasrajapinnassa. Markkinoinnin rooli jää kuitenkin tutkimuksessa pieneksi ja se korostuu vain vähän vastauksissa. Vaikka yrityksen työntekijöillä vaikuttaisi olevan todella suuri merkitys asiakaskokemuksen näkökulmasta, asiakaskokemus ei näkynyt tutkimuksen mukaan yrityksen tai sen työntekijöiden tavoiteasetannassa suoraan tai konkreettisesti, mutta asiakaslähtöinen toimintakulttuuri kohdeyrityksessä on vallallaan.

Teorian mukaan yritysten tulisi kiinnittää erityisesti huomiota vaivattomaan ja odotukset ylittävään asiakaskokemukseen (Löytänä & Korteso, 2011; Dixon, Freeman & Toman 2010, 116–122). Asiakaskyselyiden avulla voidaan selvittää, mitkä ovat asiakkaiden odotukset ja toiveet yritystä kohtaan, jonka jälkeen yritys voi miettiä millaisilla elementeillä yritys kykenee ylittämään nämä odotukset ilman, että vaivattomuus asiakkaan näkökulmasta kärsii. Tutkimuksen ja teorian perusteella kohdeyrityksen tulisi hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa Homburgin ym. (2017) malleista numeroa kolme, jossa kulttuurinen ajattelutapa painottaa palvelupolkuorientaatiota, strategiset suuntauokset kosketuspisteiden temaattista yhteenkuuluvuutta ja uudistumisessa keskitytään erityisesti kosketuspisteiden priorisointiin. Malli sopisi kohdeyritykselle, koska kohdeyritys on pienyritys, jonka tärkeimmät asiakassuhteet perustuvat pidempi aikaiseen suhteeseen ja useampaan ostotapahtumaan.

Korkiakosken (2019, 174) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstön, asiakkaiden ja mittariston johtaminen. Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen henkilöstön rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä on merkittävä. Tälle löydökselle antaa tukea myös teoria, jonka mukaan asiakaskokemus koskettaa koko yritystä, kaikkia sen prosesseja ja työntekijöitä (Homburg ym., 2017). Tutkimuksen mukaan henkilöstöllä on myös hyvät mahdollisuudet vaikuttaa asiakaskokemuksen ja yrityksen sisäisten prosessien kehittämiseen. Kohdeyrityksessä kehittämistyö tapahtuu kuitenkin pitkälti suullisesti kommunikoimalla ja dokumentointi on jäänyt vähäiselle huomiolle. Tutkimuksen mukaan yrityksen sisäisiä prosesseja toivottaisiin kehitettävän, jotta toiminta olisi yhtenäisempää ja kaikki työntekijät hoitaisivat asiakaskokemuksen kannalta kriittiset prosessit mahdollisimman samalla tavalla. Tämän tarkoitus olisi lisätä asiakaskokemuksen selkeyttä ja sitä kautta parantaa asiakaskokemusta. Tutkimuksessa nousi esille brändimielikuvan kirkastaminen asiantuntevien työntekijöiden ja referenssien avulla. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tämä on tärkeää, sillä asiakkaiden kokemusten tulee olla yhtenäisiä myös yrityksen imagon kanssa. (Homburg ym. 2017.) Tutkimuksen mukaan henkilöstön asiantuntijuus ja asiakaspalvelu ovat suuressa roolissa asiakassuhteiden luonnin ja ylläpidon näkökulmasta. Korkiakoski (2019) toteaa, että asiakaskokemusstrategian tulisi sisältää myös henkilöstöjohtamisen malli, joka mahdollistaisi positiivisen asiakaskokemuksen muodostumisen.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakaskokemuksen toteutumiselle tai toteuttamiselle ei ole konkreettisia mittareita kohdeyrityksessä, mutta asiakaskokemusta mitataan välillisesti. Teorian mukaan luodun mittariston tarkoitus on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi ja asiakaskokemuksen näkökulmasta yrityksen olisi mitattava taloudellisten tulosten lisäksi asiakkaita sekä henkilöstöä (Löytänä & Korkiakoski, 2014). Asiakasmittariston tarkoitus on lisätä yrityksen tietoa siitä, mitä yrityksestä ajatellaan. Henkilöstömittarit taas auttavat johtoa johtamaan yritystä asiakaslähtöisesti. Taloudelliset mittarit kertovat, kuinka yritys on onnistunut taloudellisesti. Tutkimuksessa selvisi, että asiakaslähtöinen toimintakulttuuri näkyy yrityksessä myös palautteen vastaanottamisessa. Yri-

tyksen työntekijät pyrkivät aina kuuntelemaan ja vastaamaan asiakkaidensa palautteisiin. Yrityksen ketteryyden vuoksi yritys pystyy myös reagoimaan nopeasti asiakkaidensa tarpeisiin. Palautetta ei kuitenkaan säilötä jatkoanalyysia tai pidemmän aikavälin tarkastelua varten. Palaute tulee usein keskusteluiden yhteydessä asiakkaan ja myyjän välillä tai sähköpostitse. Yritys ei kerää asiakkailta palautetta esimerkiksi lomakkein. Asiakkaiden asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää, sillä se auttaa yritystä selvittämään, mitä asiakkaat ajattelevat yrityksestä, mitä yritys tekee oikein ja mitä yrityksen tulisi kehittää asiakkaiden näkökulmasta. Seurauksien lisäksi yritysten tulisi mitata myös syitä. (Schmidt-Subramanian 2013, 7). Myös tutkimuksessa nämä tiedot koettiin tärkeiksi.

## 4.6 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Tässä osiossa esitellään liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia tutkimustuloksiin ja teoriaan pohjaten. Kehitysehdotuksien tarkoitus on parantaa yrityksen sisäisiä prosesseja ja toteutunutta asiakaskokemusta.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen henkilöstöllä ei ole täysin yhtenäistä näkemystä yrityksen strategiasta. Henkilöstön tulisi kuitenkin kokea, että he voivat allekirjoittaa yrityksen strategisen suunnan ja strategiset keinot, joilla tavoitellaan yrityksen ison kuvan tavoitteita. On siis tärkeää, että henkilöstöä osallistetaan strategiaprosessiin, henkilöstö on tietoinen yrityksen strategisista valinnoista ja strategia ohjaa aidosti yrityksen arjen toimintoja. Yrityksen tulisi selvittää, mikä strategiaprosessissa on mennyt pieleen. Strategian jalkauttamisen epäonnistumisen yleisin syy on viestinnän epäonnistuminen. Ennen kuin yrityksen sisäisiä prosesseja muutetaan, yrityksen tulisi selvittää kuinka asiakaskokemus muodostuu yrityksen eri kohderyhmissänsä ja mikä on yrityksen lähtötilansa asiakaskokemuksen eri osa-alueiden näkökulmasta. Tätä työtä tehdessä yritys voi hyödyntää tämän tutkimuksen teoriaosiossa esiteltyjä malleja B2B-asiakaskokemuksen elementeistä sekä B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä malleja tarkastellessa voi myös miettiä, kuinka niissä esitetyt elementit ja tekijät näkyvät yrityksen sisäisissä prosesseissa sekä strategiassa.

Asiakassuhteet nousivat useasti esille tutkimuksen eri vaiheissa erityisesti B2B-liiketoiminnan lainalaisuuksien kautta mutta myös kohdeyrityksen rajallisten resurssien näkökulmasta. Yritys voisi hyödyntää Homburgin ym. (2017) mallia ja rakentaa toimintaansa yksittäisten ostojen sijaan enemmän asiakassuhteiden varaan. Tämä tarkoittaa resurssien siirtämistä uusasiakashankinnasta asiakassuhteiden kehittämiseen. Yritys voisikin selvittää olisiko tämä viisasta juuri kyseisen yrityksen näkökulmastaan. Asiakkuuksien rajaamisen apuna Wittell ym. (2020) ohjeistusta, jonka mukaan asiakkaat luokitellaan suhteiden luonteen sekä potentiaalisen perusteella. Luokittelun tarkoituksena olisi selvittää, mihin asiakkaisiin yrityksen kannattaisi panostaa.

Kun yritys on selvittänyt, ketkä ovat sen kannaltaan tärkeimmät ja kannattavimmat asiakkaat, yrityksen tulisi selvittää mistä ja miten nämä asiakkaat tavoitetaan. Tässä kotaa olisi hyvä myös miettiä, mitä näille asiakkaille halutaan viestiä. Asiakaskokemus koskettaakin kaikkia yrityksen työntekijöitä ja on tärkeää, että eri osastot toimivat yhtenäisesti. Yritys voisi lisätä myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä esimerkiksi niin, että markkinointiosasto osallistuisi myyntitapaamisiin säännöllisesti. Tällä toimenpiteellä yrityksen asiakas- ja markkinointiviestintää saataisiin todennäköisesti yhtenäistettyä.

Jotta yritys voisi selvittää, kuinka tavoittaa asiakkaansa, yrityksen tulisi luoda kattavat asiakaspolut ja kiinnittää huomiota myös kosketuspisteisiin, jotka eivät ole ilmiselviä. Asiakaspolkujen määrittelyssä voi käyttää apuna asiakaspolkuanalyysejä sekä yrityksen asiakkaita, jotka tietävät parhaiten missä ja miten he ovat kosketuksissa yritykseen. Asiakaspolkuja luodessa on tärkeä muistaa, että kosketuspisteitä on ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Asiakas on voinut käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita aikaisemmin, jolloin myös nämä aiemmat kokemukset yrityksen kanssa vaikuttavat siis ostoa ennen asiakaspolun alkaessa alusta. Asiakaspolkujen luonnin jälkeen yrityksessä olisi tärkeää miettiä tärkeimmät kohderyhmät sekä tärkeimmät kosketuspisteet, joihin yritys panostaa. Tärkeimpiä kosketuspisteitä miettiessä yritys voi hyödyntää B2B-asiakaskokemuksen elementtejä ja miettiä, kuinka ne toteutuvat asiakaspolun varrella eri kosketuspisteissä. Yrityksellä on rajalliset resurssit, joten sen on kehitettävä tehokkaat toimintatavat laadukkaan asiakaskokemuksen luomiseksi.

Asiakaskokemusta on kehitettävä ja uudistettava jatkuvasti asiakkaita kuunnellen, sillä asiakkaiden tarpeet ja toimintatavat muuttuvat. Jotta tämä olisi mahdollista, yrityksellä tulisi olla selkeät tavoitteet ja strateginen suunta, keinot, joilla edetään valittua suuntaa kohden, laadukas strategian jalkautus operatiiviseen toimintaan sekä mittaristo seurauksien mittaamiseen. Varmistaakseen, että yrityksen valinnat ja suunta ovat oikeita, yrityksen tulee mitata toimintaansa asiakkaiden, talouden sekä henkilöstön näkökulmasta. Yrityksen tulisi selvittää sen toimintaa tukevat mittarit eli selvittää, mitä asioita yrityksen tulisi mitata. Tässä tutkimuksessa nousi esille erityisesti palaute- ja asiakastyytyväisyyskyselyt sekä jokapäiväisen työn ja markkinointitoimenpiteiden mittaaminen. Näiden mittaaminen mahdollistaisi sen, että yrityksellä ja sen työntekijöillä olisi tieto siitä, että he tekevät oikeita asioita oikealla tavalla.

## **4.7 Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimus rajattiin koskettamaan yhden suomalaisen B2B-yrityksen sisäistä toimintaa ja kyseisen yrityksen työntekijöiden näkemyksiä kyseisestä yrityksestä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, joten vastaukset erosivat paljon toisistaan, mutta selkeitä saturoitumisen merkkejä oli havaittavissa haastatte-

luiden edetessä. Haastatteluotos oli yrityksen kaikki työntekijät, jotka työskentelivät B2B-liiketoimintaympäristössä. Näitä henkilöitä oli kohdeyrityksessä yhteensä seitsemän. Vaikka otos olisi voinut laadullisen tutkimuksen näkökulmasta olla suurempi, voidaan todeta, että otos oli riittävä, koska otoksen laatu palveli tutkimuksen tarkoituksiperiä parhaalla mahdollisella tavalla.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin omilla tulkinnoillaan. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään tutkimusmetodien läpinäkyvällä esittelyllä ja mahdollisten haasteiden kuvailulla. Tutkimukseen osallistui seitsemän toisensa tuntevaa henkilöä, joten tutkimuksessa tuli kiinnittää erityistä huomiota haastateltavien anonymiteetin pitämiseen. Tutkimuksen edetessä tutkijan tietoon ei tullut luotettavuusongelmia tai muita haasteita. Tutkimuksen luotettavuuteen voi kuitenkin vaikuttaa se, että haastateltavat tunsivat haastattelijan.

Tutkimuksen edetessä esille nousi useita jatkotutkimusehdotuksia. Tässä tutkimuksessa keskityttiin täysin yrityksen sisäisiin prosesseihin asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta. Luontevaa olisi seuraavaksi tutkia asiakkaiden näkökulmasta asiakaskokemuksen muodostumista. Tällä tavoin yritys voisi selvittää esimerkiksi merkittävimmät päätöksentekijät sekä kosketuspisteet. Tutkimuksen aihe voisi olla *asiakaskokemuksen muodostuminen B2B-verkostossa*.

Viestinnän merkitys nousi esille tutkimuksen edetessä ja olisi mielenkiintoista paneutua kuinka yritys tavoittaa asiakkaansa omalla viestinnällään tehokkaasti B2B-ympäristössä. Tästä syystä toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla *asiakaskokemuksen monikanavaisuus B2B-verkostossa*.

Tutkimuksessa selvisi, että kohdeyritys ei ole luonut asiakaspolkuja eri kohderyhmilleen. B2B-liiketoiminnassa asiakaspolkuja voi olla useita ja ne voivat olla hyvinkin monimutkaisia. Jatkotutkimusehdotus onkin *B2B-yrityksen asiakaspolkujen muodostaminen*, jossa perehdyttäisiin syvällisemmin asiakaspolun rakentamiseen.

## LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26.
- Almquist, E., Cleghorn, J., Sherer, L. (2018). The B2B Elements of Value: How to measure – and deliver – what business customers want. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Bordeaux, J. (15.6.2022). What Is Customer Experience? (And Why It's So Important). HubSpot. <https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-experience>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. SAGE.
- Ceesay, L. B. (2020). Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. *Jindal Journal of Business Research*.
- Demand Gen Report. (2019.) B2B Buyers Survey Report. <https://www.demandgenreport.com/resources/research/the-2019-b2b-buyers-survey-report>
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*.



- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International journal of quality and service sciences*.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in Marketing. Roadmap for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*.
- Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Hellman, K., & Värilä, S. (2009). *Arvokas asiakas*. Talentum Oyj.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (1997). *Tutki ja kirjoita (lisäpainokset 2-3)*. Helsinki: Kirjayhtymä
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Hollyoake, M. (2009). The four pillars: Developing a “bonded” business-to-business customer experience. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. B2B-johtajan opas*. Alma Talent.
- Homburg, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3).
- Hrebiniak, L. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1).
- Jain, R., Aagia, J. & Bagdare, S., (2017). Customer Experience - a Review and Research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *The strategy map: guide to aligning intangible assets*. Strategy & leadership.
- Kenner, K. & Leino, S. (2020). *Myyntikirja. Menesty uuden ajan B2B-myyntissä*. Helsinki: Alma Talent.

- Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- KT Interior. (24.10.2022). <https://ktinterior.fi/>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6).
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. ICA Working Paper 2/2008. Università della Svizzera italiana.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Macdonald, E. K., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. N. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, 80(3).
- Mediamaestro Oy. (2019). Osaatko Ostajaa. <https://www.maestro.fi/osaatko-ostajaa/>
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2).
- Norton, D. W. & Pine II, J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2).
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3).
- Pansari, K., & Kumar, V. (2016). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3).
- Rosenbaum, M., Otolara, M. & Ramirez, G. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1).

- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?*. Jyväskylä: Docendo, Print.
- Schmidt-Subramanian, M. (2013). *Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs*. Forrester Research Inc.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customer*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1).
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of retailing*, 85(1).
- Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä. (4. uudistettu painos.)* Jyväskylä: PS-kustannus.
- White, C. (2004). *Strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*.
- 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).

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Haastateltavan tiedot

1. Mikä on tehtäväsi yrityksessä?
2. Kuinka kauan olet ollut töissä yrityksessä?

#### Teema 1: Asiakaskokemus käsitteenä ja sen ymmärrys

3. Mitä asiakaskokemus mielestäsi tarkoittaa?
4. Mikä on asiakaskokemuksen rooli yrityksessänne yleisesti?

#### Teema 2: B2B-asiakaskokemus ja asiakaspolku

5. Mitä erityispiirteitä B2B-konteksti tuo asiakaskokemukseen (vs. B2C-asiakaskokemus)?
6. Mitkä ovat sinun mielestäsi B2B-asiakaskokemuksen tärkeimmät ominaisuudet?
7. Asiakaspolku tarkoittaa visuaalista esitystä asiakkaan ja yrityksen välisistä kosketuspisteistä eli tilanteista, joissa asiakas on jonkinlaisessa kontaktissa yritykseen ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Kuvaile teidän asiakkaanne asiakaspolku.
8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä kosketuspisteitä yrityksenne ja asiakkaidenne välillä juuri teidän yrityksenne näkökulmasta?

#### Teema 3: Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen

9. Millainen rooli asiakaskokemuksella on teidän yrityksenne strategiassa?
10. Miten kuvailisit kommunikaatiota asiakaskokemukseen liittyen yrityksessänne? Onko asiakaskokemus osa teidän yrityksenne arkista toimintaa ja kommunikaatiota?
11. Miten asiakaskokemusta mitataan yrityksessänne? Mitä olisi mielestäsi tärkeää mitata?

12. Miten asiakaskokemus näkyy työsi tavoiteasetannassa?

Teema 4: Asiakaskokemuksen kehittäminen

13. Millaisilla sisäisillä toimenpiteillä tai prosesseilla asiakaskokemuksia pyritään kehittämään teidän yrityksessänne?

14. Kuunnellaanko asiakkailta saatua palautetta ja mitä palautteille tehdään?

15. Millaisen roolin koet omalla toiminnallasi olevan asiakaskokemuksen kehittämisessä?

16. Miten yrityksenne voisi mielestäsi parhaiten parantaa asiakaskokemusta?

17. Onko jotain, mitä vielä haluaisit sanoa?