

ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN YMPÄRISTÖHUOLTOALAN YRITYKSESSÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2020

Tekijä: Iida Vähäkangas
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Juha Munnukka



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Iida Vähäkangas	
Työn nimi Asiakaskokemuksen muodostuminen ympäristöhuoltoalan yrityksessä	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 27.5.2020	Sivumäärä 54
Tiivistelmä	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat merkittävimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen ja kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa ympäristöhuoltoalan yrityksessä.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin teoreettisena viitekehyksenä usean eri tutkijan näkökulmia. Tutkimuksen kannalta merkittävimpiä näkökulmia teoriasta löytyi yhteensä 16, joista tiivistettiin esille kolme tärkeintä pääkategoriaa. Nämä pääkategoriat ovat hyvä asiakaskokemus, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä haasteet ja ongelmat. Näistä pääkategorioista muodostettiin tutkimuksen toteutukseen tarvittavat kysymykset, jotka esitettiin case-yrityksen asiakkaille teemahaastatteluluilla. Tutkimushaastatteluja tehtiin yhteensä 22 kappaletta.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jotta haastateltavista saadaan ihmisten todelliset tunteet ja kokemukset esille. Laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan myös varmistaa se, että haastateltavilta saadaan mahdollisimman oikeanlaista tietoa sekä kuullaan asiakkaiden omia kokemuksia asiakaskokemuksesta.</p> <p>Case-yrityksen asiakkaat löysivät yrityksen toiminnasta paljon hyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen. Keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen ovat asiakkaan kuunteleminen ja huomioon ottaminen, sekä asiakkaan ongelmien ratkaisu. Asiakkaat myös arvostavat, jos asiakaskokemus on joustavaa, henkilökohtaista, luotettavaa sekä asiantuntevaa. Ongelmakohdat, jotka ilmenivät haastatteluissa ovat vähäinen vuorovaikutus, kommunikoinnin puute sekä sähköpostiviestien kuittauksien puute. Nämä ongelmakohdat ovat kuitenkin sellaisia, mitkä ovat korjattavissa. Asiakaskokemusta voidaan yrityksessä parantaa keskittymällä juuri näihin yrityksen ongelmakohtiin. Jatkotutkimusehdotuksena case-yritykselle on, että samankaltaista tutkimusta voisi toteuttaa yrityksessä säännöllisesti tai syventymällä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen sijaan rajatumpaan tutkimukseen, esimerkiksi asiakaspalveluun.</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, palvelukokemus, kvalitatiivinen tutkimus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen aihe	5
1.2	Tutkimuksen tavoite	6
1.3	Case-yrityksen kuvaus.....	7
1.4	Keskeiset käsitteet.....	8
1.5	Tutkimuksen rakenne	8
2	ASIAKASKOKEMUS.....	10
2.1	Asiakaskokemuksen muodostumisen malli	12
2.2	Asiakaskokemuksen kulmakivet.....	13
2.3	Palveluprosessi ja palveluarvo	14
2.4	Palveluiden laatu	15
2.5	Asiakaskokemuksen muodostumisen prosessi.....	16
2.6	Asiakaskokemuksen mittaaminen	18
2.7	Asiakaskokemus digitaalisissa kanavissa	20
2.8	Asiakaskokemuksen kilpailuetu	21
2.9	Asiakaskokemuksen ja arvon yhteys.....	22
2.10	B2B- ja B2C-asiakaskokemusten erot	24
2.11	Teoreettinen viitekehys.....	26
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	28
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen	30
3.3	Aineiston analysointi.....	32
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	34
4.1	Asiakaskokemus	34
4.2	Yhteistyö, vuorovaikutus ja kommunikointi.....	37
4.3	Haasteet ja ongelmat	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
5.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	43
5.2	Käytännön johtopäätökset.....	46
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	47
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	48
	LÄHTEET	50
	LIITE	54

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe

Nykypäivän liiketoiminnassa on äärimmäisen haasteellista luoda pysyvää kilpailuetua. Kilpailuedun näkökulmat ovat kuitenkin satoja vuosia vanhoja. Niiden on perinteisesti nähty liittyvän tuotteisiin, liiketoimintamalleihin tai tuotannolliseen tehokkuuteen. Vasta viime vuosina ollaan tarkasteltu kilpailuedun syntymistä ja kannattavaa liiketoimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Nykypäivänä hyvän ja ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen on yksi keskeisimmistä tavoitteista yrityksissä. (Klaus & Maklan, 2012; Verhoef ym. 2009). Ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen on tärkeää myös sen takia, että samankaltaisia yrityksiä, tuotteita sekä palveluita on saatavilla nykyään entistä enemmän. Asiakkaille luotavat asiakaskokemukset on varmasti yksi tehokas keino erottautua kilpailijoista ja luoda kilpailuetua. (Filenius, 2015, s. 15-16). Asiakaskokemus on asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai sen organisaation välinen vuorovaikutus, joka aiheuttaa asiakkaassa jonkinlaisen reaktion. Tähän vuorovaikutukseen vaikuttavat muun muassa asiakkaan arvot, odotukset ja palveluympäristö. (Klaus & Maklan, 2012; LaSalle & Britton, 2003). Asiakaskokemuksen on myös huomattu vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen. (Kettunen ym, 2016).

Asiakaskokemus nähdään asiakaskeskeisyytenä sekä yksittäisten asiakkaiden palvelemisena. Jotta asiakas kokee saavansa parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen, asiakkaat haluavat, että heitä palvellaan yksilöinä, sekä niin henkilökohtaisesti kuin mahdollista. Yrityksen tarjoamien hyvien asiakaskokemusten kautta yrityksellä on myös suurempi todennäköisyys luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Pitkäaikaiset asiakkaat suosittelevat todennäköisemmin yrityksen palveluita muille. Myös operationaaliset kustannukset vähenevät, kun asiakas tuntee yrityksen toimintatavat ja osaa yhteistyön yrityksen kanssa. (Peppers & Rogers 2017, s. 29-33).

Asiakkaat etsivät yleensä sellaisia kokemuksia, jotka koetaan houkuttelevina ja mieleenpainuvina. (Gilmore & Pine, 2002). Asiakas arvioi usein saa-

maansa asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti, muun muassa kommunikaation ja palvelukohtaamisen osalta. Vaikka merkittävin osa asiakaskokemuksesta syntyy kohtaamisessa, osa asiakkaan asiakaskokemuksesta on kuitenkin muodostunut jo aikaisemmin esimerkiksi erilaisten sosiaalisen median kanavien kautta tai oman sosiaalisen verkoston sisällä. Palvelukohtaamisesta, asiakaskokemuksesta ja palvelukokemuksesta kerrotaan laajemmin Verhoefin, Lemonin, Parasuramanin, Roggeveen, Tsiroksen ja Schlesingerin (2009) asiakaskokemuksen muodostumisen mallin yhteydessä.

Asiakaskokemus on asiakkaan henkilökohtainen reaktio ja edellyttää asiakkaan osallistumista eri tunnetasoille, kuten rationaaliselle, emotionaaliselle, aistilliselle, fyysiselle ja hengelliselle tasolle. Asiakaskokemus voi myös olla suoraa tai epäsuoraa kanssakäymistä yrityksen kanssa. Riippumatta siitä, millainen kanssakäyminen on, jokainen kanssakäyminen vaikuttaa asiakkaan arviointiin asiakaskokemuksesta. (Klaus & Maklan, 2012). Suora kontakti tapahtuu yleensä tuotteen tai palvelun ostamisen yhteydessä ja se tapahtuu yleensä asiakkaan aloituksesta. Epäsuora kontakti on taas suunnittelematonta kohtaamista yrityksen tuotteiden tai palveluiden kanssa. Tällaiset kohtaamiset liittyvät yleensä suullisiin suosituksiin tai kritiikkeihin, mainontaan tai uutisraportteihin. (Verhoef ym, 2009). Asiakaskokemus on siis moniulotteinen rakenne, johon liittyy kognitiivisia, emotionaalisia, aistinvaraisia ja sosiaalisia osa-alueita. Kokemus voi myös liittyä brändiin tai tekniikkaan. Asiakaskokemus koostuu yksittäistä yhteyksistä yrityksen ja asiakkaan välillä. (Lemon & Verhoef, 2016). Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan vahvan asiakaskokemuksen luominen on tullut johtavaksi tavoitteeksi useissa yrityksissä. Eräässä Accenturen tutkimuksessa saatiin selville, että useiden yritysten ensisijainen tavoite viime vuosina on ollut erityisesti asiakaskokemuksen parantaminen. (Lemon & Verhoef, 2016). Palmer (2010) myös pohtii artikkelissaan, onko hyvän asiakastyytyvyyden ja korkean laadun taso tarpeellinen ja riittävä edellytys hyvälle asiakaskokemukselle, vai tarvitaanko näiden lisäksi hyvän asiakaskokemuksen luomiseen muitakin elementtejä?

Asiakaskokemusta on tutkittu vuosien varrella paljon ja aiheesta löytyy monia erilaisia näkökulmia sekä teorioita. Teoriat saattavat vaihdella paljonkin eri tutkijoiden mukaan. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan asiakaskokemusta ympäristöhuoltoalan yrityksessä. Valitussa case-yrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu asiakaskokemusta, joten kaikki tässä tutkimuksessa tuleva tieto nähdään case-yritykselle uutena ja hyödyllisenä. Tässä tutkielmassa käytetään merkittävimpänä teoreettisena näkökulmana asiakaskokemuksen syntymisen kuviota, joka esitellään tarkemmin kappaleessa 2.11.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan asiakaskokemusta eri teorioiden ja aikaisempien tutkimuksen kautta, sekä tutkitaan, miten asiakaskokemusta voisi parantaa ympäristöhuoltoalan yrityksessä. Tutkimuksessa käytetään hyödyksi

laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusta varten tehdään valituille asiakkaille teemahaastatteluja. Teemahaastattelujen avulla halutaan saada mahdollisimman avointa tietoa asiakkailta, muun muassa siitä, miten he kuvailevat asiakaskokemusta yleisesti sekä kuinka he kokevat hyvän asiakaskokemuksen tässä case-yrityksessä. Tutkimuksessa pohditaan miten yritys voisi asiakkaiden mielestä parantaa asiakaskokemusta.

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat merkittävimmät tekijät, jotka vaikuttavat positiiviseen asiakaskokemukseen?
2. Kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa?

Tämän tutkimuksen avulla halutaan siis selvittää, mitkä ovat merkittävimmät tekijät, joista positiivinen asiakaskokemus yrityksessä muodostuu ja kuinka yrityksen ongelmakohtia voidaan parantaa. Mitä yrityksen asiakkaat arvostavat eniten ja mistä asioista he saavat hyvää asiakaskokemusta ja millainen asiakaskokemus asiakkailta on yrityksestä ja kuinka asiakaskokemusta voi parantaa. Jotta saamme vastaukset näihin kysymyksiin, käytämme tutkimuksessa apuna kappaleessa 2.11 esitettyä kuviota. Kuvioon on tiivistetty tutkimuksessa esitetyn teorian pääkohtien piirteitä tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta. Kyseistä kuviota käytetään apuna tutkimuksen haastatteluissa sekä analysoinnissa.

1.3 Case-yrityksen kuvaus

Tutkimukseen valittu case-yritys on pohjoismaissa toimiva ympäristöhuoltoalan yritys. Yritys tarjoaa pääasiassa palveluita yritysasiakkaille toimien B2B-markkinoilla. Yrityksen ydintoimintoihin kuuluvat vesi- ja ydinvoima, sähkön ja lämmön yhteistuotanto, kiertotalous sekä muut energiaan liittyvät tuotteet ja asiantuntijapalvelut. Yritys tarjoaa myös tehokkaita ja turvallisia kierrätys- ja jätteenpalveluita, säästää luonnonvaroja sekä edistää kiertotaloutta. Eräs yrityksen osaamisalue on poistaa vaarallisia aineita kierrätettävistä materiaaleista, jotta niille voidaan taata turvallinen ja laadukas varastointi sekä uusiokäyttö. Yrityksellä on pääliiketoimintaa kymmenessä maassa ja sillä on globaalisti noin 9000 energia- ja ympäristöalan ammattitaitoisia työntekijää. Case-yrityksen liiketoiminnan kasvua edistää kolme megatrendiä: kaupungistuminen ja väestön kasvu, globaali jäteongelma ja siihen liittyvä asennemuutos sekä ilmastonmuutoksen hillitseminen. Viime aikoina suureen huomioon on noussut kuluttajamuovipakkausten kierrätys ja käsittely. Kierrätysmateriaaleista valmistettujen tuotteiden kysyntä kasvaa koko ajan. Yritys käsittelee kaikki Suomessa erillis-kerätyt kuluttajamuovipakkaukset Etelä-Suomen tuotantolaitoksessaan, johon investoitu viime vuosina merkittävästi juuri tämän muoviliiketoiminnan kasvatamiseen. Vuonna 2017 muovijalostamossa käsiteltiin noin 6000 tonnia muovijätettä. (Case-yritys, 2018).

1.4 Keskeiset käsitteet

Asiakaskokemus:

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. (Löytänä ja Korteso, 2011, s. 11, 45-48; Löytänä ja Korhikoski, 2014, s. 101).

Palvelukokemus:

Palvelukokemus voidaan nähdä laajempina kokonaisuutena, sillä Helkkulan ja Kelleherin (2010) mukaan palvelukokemus sisältää asiakkaan kaikki asiakkaan kokemat kokemukset: aiemmat, nykyiset, tulevat ja kuvitellut. Palvelukokemus voi olla myös täysin kuviteltu ja palvelukokemuksen kuvittelu voi myös luoda arvoa asiakkaalle. Asiakkaan mielentila voi myös vaikuttaa suuresti palvelukokemukseen, sillä asiakas voi kokea palvelun erilaisena esimerkiksi vapaapäivänä tai kiireisen työpäivän jälkeen. (Helkkula, Kelleher & Pihlström, 2012b; Dube & Helkkula, 2015; Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012a). Palvelukokemuksia voi myös syntyä sosiaalisten tilanteiden kautta. (Helkkula, 2011).

Asiakasarvo:

Markkinoinnissa asiakasarvolle on monia merkityksiä, minkä takia käsitteen määrittely on nähty historian saatossa hankalana. Asiakas arvo voidaan määrittellä jakautuvan sekä yritykselle, että asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta asiakasarvo tarkoittaa sitä, miten asiakas kokee arvon. Yrityksen näkökulmasta asiakasarvo nähdään puolestaan asiakkaan arvona yritykselle. Pelkistettynä asiakasarvo voidaan määrittellä tutkimalla mitä hyötyjä asiakkaat saavat ostaessaan tuotteen tai palvelun (hyöty, laatu ja arvo). Tästä kokonaisuudesta vähennetään siten asiakkaan tuotteesta tai palvelusta maksama korvaus (hinta, kustannukset ja uhraukset). (Smith & Colgate, 2007; Woodall, 2003).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esiteltiin lyhyesti työn aihe, perustelut käytännön näkökulmasta, tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat, keskeiset käsitteet sekä case-yrityksen kuvaus.

Toisessa luvussa käsitellään asiakaskokemuksen teoriaa, esitellään asiakaskokemuksen muodostumisen malli sekä prosessi ja vertaillaan näitä keskenään ottaen huomioon toistaiseksi asiakaskokemuksesta tehtyjä tutkimuksia. Lisäksi käsitellään asiakaskokemuksen mittaamista ja sen haasteita sekä nostetaan esille muutamia tärkeimpiä huomiota asiakaskokemuksesta nykypäivän digitaalisissa kanavissa. Tämän jälkeen tutkitaan asiakaskokemuksen ja arvon

yhteyttä sekä pyritään arvioimaan yrityksen kykyä saavuttaa kilpailuetua. Viimeisenä teoriaosuudessa käsitellään B2B- ja B2C-asiakaskokemusten eroavaisuuksia. Toisen luvun lopussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jota käytetään hyödyksi tutkimuksen haastatteluissa sekä tutkimuksen lopullisessa analysoinnissa.

Kolmannessa luvussa kerrotaan yleisesti kvalitatiivisesta tutkimuksesta, tämän tutkimuksen aineiston keräämisestä sekä siitä kuinka tätä tutkimusta tullaan analysoimaan.

Tutkimuksen neljännessä luvussa perehdytään haastatteluiden tuloksiin ja viidennessä luvussa vastataan kootusti tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, pohditaan aiemman teorian pohjalta johtopäätöksiä sekä annetaan tutkimuksen pohjalta esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

Viidennessä ja viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä, kerrotaan tutkimuksen rajoitukset sekä annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

2 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksesta löytyy paljon erilaisia määritelmiä sekä teorioita. Ensimmäisessä kappaleessa keskeisissä käsitteissä mainittiin jo yksi asiakaskokemuksen määritelmästä. Tämän määritelmän mukaan asiakaskokemus syntyy ihmisten tekemistä yksittäisistä tulkinnoista sekä asiakkaaseen vaikuttavista tunteista. Asiakkaan ei uskota voivan itsenäisesti päättää lopullista asiakaskokemusta. Myöskään yrityksen ei nähdä olevan mahdollista vaikuttaa 100 prosenttisesti siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas lopulta muodostaa. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa merkittävästi siihen millaisia kokemuksia he pyrkivät luomaan asiakkaille. Asiakas saa sitä vahvemman asiakaskokemuksen, mitä vahvempia tunteita, kohtaamisia ja mielikuvia hän kokee. Vahvoja asiakaskokemuksia yritys pystyy tarjoamaan esimerkiksi elämyksillä. Elämys tarkoittaa vahvaa ja positiivista kokemusta sekä vahvaa ilon tunnetta. Asiakas ei kiinnitä huomiota keskinkertaisuuteen ja tavallisuuteen, joten hyvä asiakaskokemus on sellaista, mikä jää riittävän vahvasti asiakkaan mieleen. (Löytänä ja Kortesus, 2011, s. 11, 45-48; Löytänä ja Korkiakoski, 2014, s. 101).

Perinteiseen markkinointiin verrattuna kokemuksellinen markkinointi korostaa asiakaskokemuksia, kulutustilanteita sekä kuluttajien tunteita. Kokemusmarkkinointi voidaan toteuttaa monella eri tavalla esimerkiksi verkkosivujen, ympäristön sekä ihmisten tapaamisen kautta. (Chang & Huang, 2016). Harris (2007) mainitsee myös, että laadukas asiakaskokemus lähtee itse yrityksestä sekä yrityksen työntekijöistä. Palmer (2010) ja Klaus ym. (2013) mukaan ihmiset haluavat hyviä kokemuksia enemmän kuin itse tuotteita tai palveluita. Palmer (2010) pitää asiakaskokemusta myös kokonaisvaltaisena, mikä korostaa kaikkien yhteyksien merkitystä, joita kuluttajalla on yrityksen kanssa. Kokonaisvaltaiseen kokemukseen vaikuttaa täten muutkin asiat kuin itse tuote tai palvelu. Esimerkiksi ravintolassa asiakaskokemukseen vaikuttaa myös käytettävissä olevat julkiset pysäköintipaikat. Klaus ja Maklan (2012) taas ovat sitä mieltä, että asiakaskokemus tarkoittaa palvelukokemusta. Palvelukokemus vaikuttaa yrityksen menestykseen asiakkaiden kokeman laadun, tyytyväisyyden ja asiakaskäyttäytymisen kautta.

Yrityksien asiakaskokemuksia voi miettiä erilaisina kosketuspisteinä. Asiakaskokemus konkretisoituu eri kosketuspisteissä ja niiden yhteisvaikutuksesta. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu, kun asiakas kohtaa eri kosketuspisteitä. Tällöin asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Kosketuspisteet ovat puolestaan kohtaamisia yrityksen kanssa asiakkaan näkökulmasta. Kosketuspisteitä voi esiintyä ostoprosessin jokaisessa vaiheessa ja vaiheet voivat myös sijoittua luonnollisesti ennen tai jälkeen tuotteen tai palvelun ostoa. Yritykseen voi liittyä myös epäsuoria kosketuspisteitä. Tällaiset epäsuorat kosketuspisteet yleensä ovat suunnittelemattomia, joita ovat muun muassa word-of-mouth suositukset tai kritiikki sekä arvostelut. (Lemon & Verhoef, 2016; Meyer & Schwager, 2007; Zomerdijk & Voss, 2010).

Tämän kokonaisuuden hallinta ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista, sillä kosketuspisteitä on nykyään huomattavasti enemmän kehittyneen teknologian ja sosiaalisen median vuoksi. Tämä tuo myös haasteita yrityksille. Miten yritykset pystyvät hallitsemaan kaikkia mahdollisia kohtaamisia kaikissa kosketuspisteissä? Yrityksillä voi olla todella paljon eri kosketuspisteitä, joten yritys ei yleensä pysty hallitsemaan niitä kaikkia. Tämä takia yrityksiä tulisi valita tärkeimmät kosketuspisteet, joihin keskittyy ja asettaa resursseja merkittävästi. Yritykselle on hyödyllisempää keskittyä ja panostaa vain muutamaankin tärkeään kosketuspisteeseen, kuin yrittää ottaa haltuun useita kanavia, joihin kaikkiin ei pysty panostamaan laadukkaasti. Yleensä yritykset panostavat niihin kosketuspisteisiin, jotka ovat yritykselle näkyvimpiä tai suurimpia, sekä niihin, mihin on käytetty eniten tuottoa. Yrityksiä tulisi tämän sijaan tunnistaa ne tärkeimmät kosketuspisteet, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaille. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 98, 103-104).

Lisääntyneiden kosketuspisteiden vuoksi, markkinointitutkimuslaitos on tarkastellut asiakaskokemusta yhtenä tärkeimpänä tutkimushaasteena. Vahvan ja positiivisen asiakaskokemuksen luominen johtaa parempaan lopputulokseen parantamalla asiakkaan suorituskykyä useissa kosketuspisteissä ja parantamalla asiakasuskollisuutta. (Lemon & Verhoef, 2016).

Klaus, Gorgoglione, Buonamassa, Panniello ja Nguyen (2013) mukaan asiakaskokemus perustuu kaikkiin kohtaamisiin asiakkaan ja yrityksen välillä, jotka esiintyvät ennen ja jälkeen palvelua. Tämän vuoksi asiakaskokemuksia ei pitäisi käsitellä yksittäisinä tapauksina. Jatkuvuus on siis asiakaskokemuksessa tärkeää, sillä asiakkaat arvioivat palveluntarjoajia monessa eri vaiheessa. Klaus ym. (2013) tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemus on asiakkaiden dynaaminen ja jatkuva arviointiprosessi. Prosessi on käynnissä ennen palvelun tai tuotteen ostoa, sen aikana ja sen jälkeen, sekä kaikki yritysten ja asiakkaiden väliset vuorovaikutukset vaikuttavat asiakaskokemukseen.

Lemken ym. (2011) tutkimuksen mukaan seitsemän tärkeintä asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavaa tekijää yritysten toiminnassa ovat:

1. henkilökohtainen yhteydenpito
2. joustavuus
3. asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen

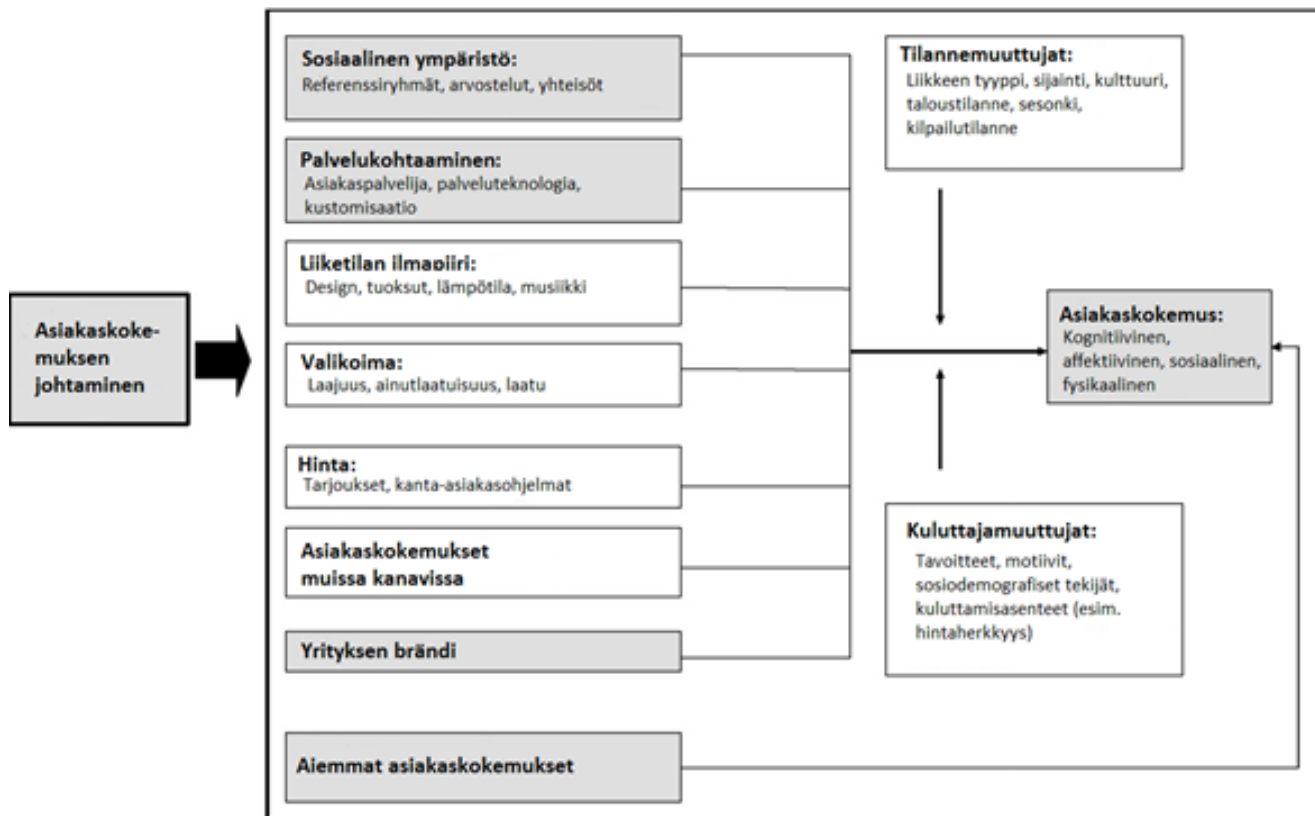
4. asiakkaiden tavoitteiden ymmärtäminen
5. varmistaminen, että asiat ovat hyvin
6. lupausten täyttäminen
7. asiantuntijuus.

Henkilökohtaisen yhteydenpidon laatua voidaan tarkastella siten, kuinka yritys pitää yhteyttä asiakkaisiin. Henkilökohtaisen yhteydenpidon menetelmiä ovat suorat yhteydenotot, kuten erilaiset tapaamiset ja puhelimitse käytävät keskustelut. Yhteydenpidon laatu koetaan huonona, jos yrityksellä ei ole henkilökohtaista yhteydenpitoa asiakkaan kanssa. Joustavuus taas tarkoittaa sitä, kuinka halukas ja kyvykäs yritys on muokkaamaan jo olemassa olevia asioita sekä tarjottuja palveluja vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia. Jos yritys on joustava, silloin asiakas kokee palvelun laadukkaaksi ja henkilökohtaiseksi. Asiakas arvostaa, jos yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet ja sekä sisäistää mitä tietoa asiakas mahdollisesti tarvitsee tuotteesta tai palvelusta. Tarpeiden ymmärtämisen lisäksi on tärkeää havainnoida asiakkaan tavoitteet. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa myös se, että yrityksen tulisi varmistaa asiakkaalta oma-aloitteisesti, että asiat ovat hyvin. Jos yritys pitää aktiivisesti asiakkaaseen yhteyttä, on sillä positiivinen vaikutus. Kuitenkin liiallisella yhteydenpidolla voi olla negatiivinen vaikutus ja tämä voi saada asiakkaan turhautumaan.

Laadun varmistamiseksi yrityksen tulee myös pitää asiakkaille luvatut lupaukset. Lupaukset voivat liittyä esimerkiksi aikatauluihin, tuotteen tai palvelun laatuun ja niiden ominaisuuksiin. Viimeinen laatuun vaikuttava tekijä on asiantuntijuus. Asiantuntijuudella tarkoitetaan yrityksen tietoa ja taitoa sekä kokemusta, joilla yritys luo arvoa asiakkaalle. (Lemke ym., 2011).

2.1 Asiakaskokemuksen muodostumisen malli

Verhoefin ym. (2009) mukaan asiakaskokemuksen rakentaminen on kokonaisvaltaista ja siihen liittyy asiakkaan kognitiivisia, affektiivisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja fyysisiä reagoiteja yritystä kohtaan. Asiakaskokemuksen muodostumisen mallissa (kuvio 1) asiakaskokemus jaetaan erilaisiin asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä palvelukohtaaminen, liiketilan ilmapiiri, valikoima, hinta, yrityksen brändi, asiakaskokemukset muissa kanavissa, aikaisemmat asiakaskokemukset ja tilanemuuttajat ovat sellaisia, joihin yrityksen nähdään omaavan vahvimman mahdollisuuden vaikuttaa. Kuluttajamuuttajat sekä sosiaalinen ympäristö ovat puolestaan sellaisia, mihin yritys ei voi omalla toiminnallaan merkittävästi vaikuttaa.



KUVIO 1 Asiakaskokemuksen muodostumisen malli (Verhoef ym., 2009).

Asiakaskokemus on siis asiakkaan henkilökohtainen reaktio, mutta sosiaalisessa ympäristössä myös muut asiakkaat sekä sosiaaliset tekijät voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen. Yleensä yritykset keskittyvät luomaan vahvoja suhteita vain asiakkaan sekä yrityksen välille, mutta yritysten ei tulisi jättää huomiotta suhteita eri asiakkaiden välillä. Asiakkaiden välisellä vuorovaikutuksella on todettu olevan vaikutuksia palvelukokemukseen ja muiden asiakkaiden asiakaskokemuksiin.

2.2 Asiakaskokemuksen kulmakivet

Verhoefin ym. (2009) mallissa palvelukohtaaminen tarkoittaa henkilökunnan toimintaa ja tehtyjä ratkaisuja sekä asiakkaan osallistumista esimerkiksi palvelun kustomointiin. Palvelukokemus kuitenkin nähdään laajempänä kokonaisuutena, kuin kahdenkeskisenä asiakkaan ja yrityksen välisenä toimintana. Palvelukokemuksen aikana asiakas tekee ja luo lopullisen arvioinnin kokemuksesta, joka muodostuu asiakkaalle osittain myös automaattisesti. (Verhoef ym. 2009; Payne, Storbacka & Frow 2008; Lemke ym. 2011; McColl-Kennedy, 2015).

Seuraavana mallissa esitettyyn liiketilän ilmapiiriin liittyvät myymälän lämpötila, musiikki ja erilaiset tuoksut. Hintaan taas liittyvät kaikki taloudelli-

set tekijät. Asiakaskokemuksen johtamisessa yrityksen onkin tärkeää ottaa huomioon myös asiakaskokemukset muissa kanavissa, yrityksen brändi sekä yrityksen aiemmat asiakaskokemukset.

Brändit vaikuttavat asiakkaiden ennakko-odotuksiin ja sitä kautta myös asiakkaan lopulliseen asiakaskokemukseen. (Verhoef ym., 2009). Lisääntyneen vaurauden vuoksi asiakkaat kokevat brändimielikuvassa yhä tärkeämmäksi luottamuksen, miellyttävyyden sekä hienostuneisuuden. Brändisuhteet sekä ihmissuhteet edistävät täten kuluttajien kokemusta tuotteesta. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös tunteet palvelun kohtaamisvaiheissa. Palmer (2010) toteaa, että asiakkaat, jotka ovat emotionaalisesti sitoutuneita, pyrkivät investoimaan enemmän suhteisiin yrityksen kanssa.

Aikaisemmat asiakaskokemukset vaikuttavat asiakkaiden asiakaskokemuksiin siten, että asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle kaikista yksittäisistä kokemuksista, joita asiakas on yrityksen kanssa historiassa kokenut. Lisäksi asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat niin kutsutut tilannemuuttajat. Tilannemuuttajat ovat eri tilanteisiin liittyviä muuttujia, kuten missä kohtaaminen tapahtuu ja millainen taloudellinen tilanne kohtaamisen aikana vallitsee. Käytännön esimerkkinä voidaan mainita kohtaamisen sijainti ja ilmapiiri. (Verhoef ym., 2009).

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös kuluttajamuuttajat, joihin yritys pystyy harvoin itse vaikuttamaan. Kuluttajamuuttajat ovat asiakkaista riippuvia tekijöitä, kuten asiakkaan motiivi, persoona ja sosiodemografiset tekijät. Kaikkiin asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin ei yritys kuitenkaan pysty itse vaikuttamaan. Sosiaalinen ympäristö, tilannekohtaiset muuttajat sekä asiakkaan henkilökohtaiset motiivit ovat tällaisia tekijöitä. (Verhoef ym., 2009).

Tarkasteltaessa asiakaskokemusta hyvin käytännön läheisesti, Changin ja Huangin (2016) mukaan palvelukokemukseen vaikuttavat asiakkaiden emotionaalisuus ja palveluprosessin aikainen vuorovaikutus. Palvelukokemuksen ydin on asiakkaan ja yrityksen tai työntekijän välinen henkilökohtainen vuorovaikutus. Tällainen vuorovaikutus on asiakaslähtöinen toimintatapa, jolla pyritään parantamaan asiakaspalvelua. (Fernández-Sabiote & Román, 2016). Emotionaalisuuden ja toiminnallisuuden lisäksi jopa kuulo- ja hajuaisti voivat parantaa tai heikentää asiakastyytyväisyyttä. Näiden osakokonaisuuksien perusteella määräytyy kuinka syvälliseksi palvelukokemusta lopulta muodostuu.

2.3 Palveluprosessi ja palveluarvo

Edellisessä kappaleessa kuvatun kokonaisuuden liittyy yhteen palveluprosessi. Tähän kokonaisuuden välillä toimivaan palveluprosessiin vaikuttaa käytössä oleva teknologia, henkilökunta sekä mahdollinen odotusaika. Palveluprosessi johtaa täten edellä määriteltyyn asiakkaan kokonaisvaltaiseen palvelukokemukseen. Palveluprosessin voidaan nähdä koostuvan useista eri vaiheista ja tehtävistä, jossa vuorovaikutus muodostaa koko prosessin ytimen. Harvat pal-

veluprosessit toimivat edes tyydyttävällä tasolla ilman asiakkaan tai yrityksen henkilöstön välistä vuorovaikutusta. (Chang & Huang, 2016).

Prosessin määritelmän lisäksi voidaan kokemustalouden aikakaudella sanoa asiakkaiden haluavan sellaista palveluarvoa, jossa he saavat koettua erilaisia positiivisia tunteita palvelukokemuksen aikana. Vaikka palvelukokemus olisi kuinka positiivinen, yksittäiset negatiiviset tunteet vaikuttavat asiakkaan arvoihin merkittävästi. Negatiivisilla tunteilla uskotaan siis olevan vahvempi kertavaikutus palvelukokemukseen kuin positiivisilla tunteilla. Jotta yritys saavuttaa haluamansa tulokset ja asiakaskokemukset, yritysten tulisi keskittyä negatiivisiin ongelmiin ja korjata ne. Jos palvelukokemus ei ole kovin merkittävä positiivisten tunteiden osalta ja asiakas ei koe palvelun aikana negatiivisia asioita, on lopputuloksena asiakkaan kannalta usein positiivinen kokemus. Jos asiakaspalvelussa on puolestaan on paljon positiivisia tunteita, mutta myös yksi tai useampi negatiivinen tunne, aiheuttaa se vähemmän positiivisen asiakaskokemuksen. (Chang & Huang, 2016). Myös osaaminen ja tietämys tiettyyn asiakkaaseen vaikuttavista negatiivisista ja positiivisista tekijöistä parantaa asiakkaan kokemaa palvelun laatua. (Edvardsson, 2005).

Palvelukokemuksessa Paynen ym. (2008) sekä Vargon ja Luschin (2004) mukaan arvo koostuu asiakkaan arvonluontiprosesseista, palveluntarjoajan arvonluontiprosesseista ja kohtaamisprosesseista. Nämä prosessit sisältävät toimintatavat, tehtävät, mekanismit, toiminnot ja vuorovaikutuksen. Kyseiset ominaisuudet tukevat arvon yhteisluontia. Asiakkaan arvonluontiprosessia voidaanakin pitää sarjana asiakkaan suorittamia aktiviteetteja. Näillä aktiviteeteilla asiakas pyrkii määrittelemänsä tavoitteen saavuttamiseen. Palveluita tarjoavan yrityksen arvonluontiprosessi alkaa asiakkaan arvonluontiprosessin ymmärtämisellä. Tästä ymmärryksestä seuraten palveluntarjoaja pystyy suunnittelemaan omat prosessit niin, että ne asettuvat samaan linjaan asiakkaan prosessien kanssa. (Payne ym. 2008).

2.4 Palveluiden laatu

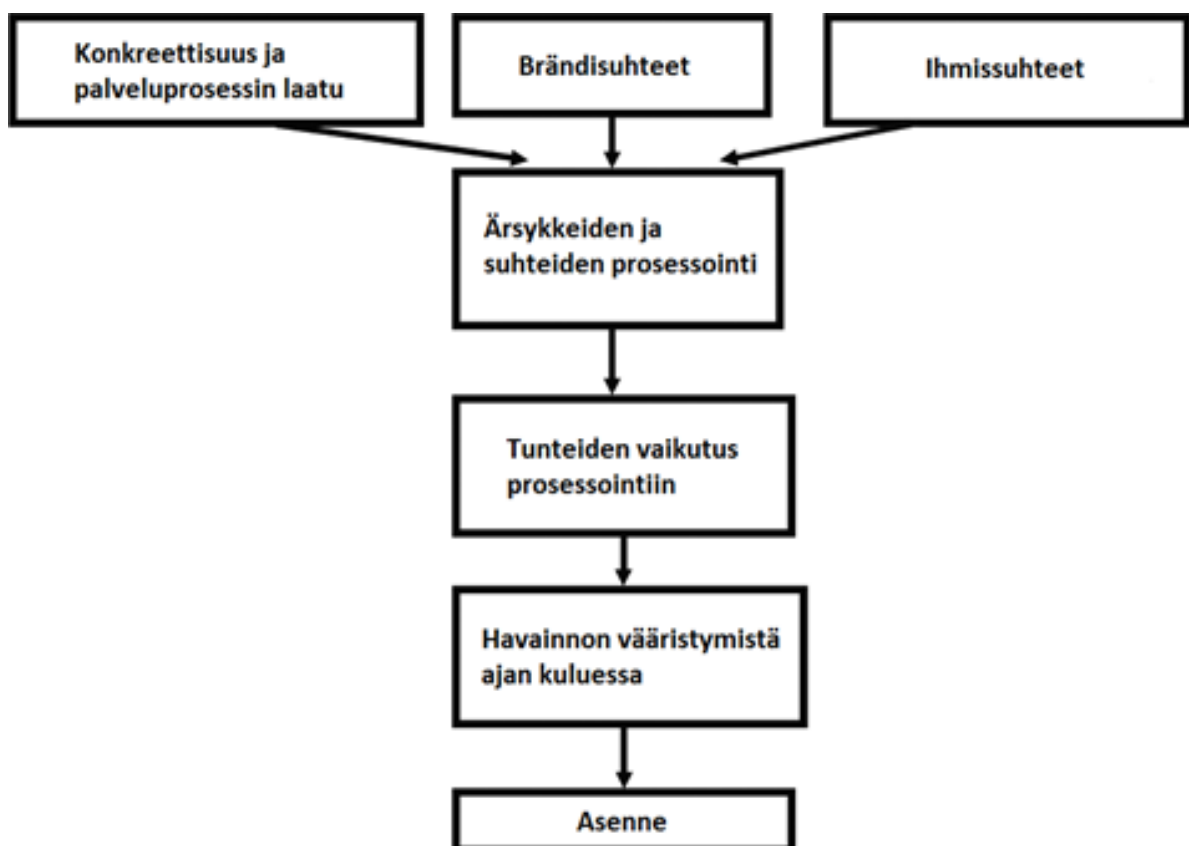
Asiakkaat tekevät havaintoja palvelun laadusta tuottamisen, toimittamisen ja kuluttamisen prosessien aikana. (Edvardsson, 2005). Palvelun voidaan täten nähdä kokonaisvaltaisena asiakaskokemuksena, jossa arvo voidaan luoda osakokemusten kautta. (Schembri, 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Palvelun laatu on seuraus palvelukokemuksesta. Tämä laatu on asiakkaan henkilökohtainen tulkinta hänen palvelukokemuksestaan, jolloin palvelun laadun käsitys voi olla erilainen eri asiakkaiden kohdalla. (Grönroos, 2009). Asiakaskokemuksen laatutekijät, joista asiakaskokemuksen laatu koostuu, voidaan Klausin ja Maklanin (2012) mukaan jakaa neljään osa-alueeseen. Osa-alueet ovat tuotekokemus, palvelun lopputulos, palvelukohtaminen ja saavutettu mielenrauha. Tuotekokemukseen vaikuttavat yrityksen tarjoamat erilaiset tuotteet ja palvelut. Mitä enemmän yrityksellä on tuotteita ja palveluita tarjolla, sitä laadukkaampana asiakkaat usein yrityksen näkevät. Asiakas saa tunteen onnistu-

neesta lopputuloksesta, jos yritys on ymmärtänyt asiakkaan tavoitteet ja keskittyy niiden saavuttamiseen heti prosessin alkuvaiheessa. Jos asiakas kokee positiivisen ja onnistuneen lopputuloksen, asiakassuhde vahvistuu entisestään. On tärkeää havainnoida, että jo aiemmin määritellyllä palvelukohtaamisella tarkoitetaan kaikkia kohtaamisia, jotka asiakas kokee yrityksen kanssa. Asiakas kokee usein positiivisen tunteen palvelukohtaamisessa, jos yritys tarjoaa laadukasta palvelua sekä joustamista vaikeissa tilanteissa. Asiakkaan mielenrauhaan voidaan tulkita liittyvän vahvasti yrityksen asiantuntijuus, tuki sekä palveluprosessin helppous ja vaivattomuus.

2.5 Asiakaskokemuksen muodostumisen prosessi

Alla on kuvio 2, joka kuvaa Palmerin (2010) asiakaskokemuksen muodostumisen prosessia. Palmerin (2010) kuviossa on joitain samoja tekijöitä, kun Verhoefin (2009) mallissa, mutta myös joitain eroavaisuuksia. Kyseinen malli lähtee liikkeelle konkreettisuudesta ja palveluprosessin laadusta, brändisuhteista ja ihmissuhteista. Nämä kolme osa-alueetta yhdistyvät asiakkaan mielessä ja asiakas alkaa tulkitsemaan niitä. Tämän jälkeen asiakkaan tunteet sekä muistikuvat aikaisemmista asiakaskokemuksista vaikuttavat sen hetkiseen asiakaskokemukseen sekä tulevaan asenteeseen. Palmerin (2010) mukaan asiakaskokemus ei ole pysyvä tila, vaan asiakaskokemus saattaa ajan kuluessa muuttua. Eli jos asiakkaalle on syntynyt aikaisemmin yrityksestä huono asiakaskokemus, yritys pystyy hyvällä toiminnallaan muuttamaan asiakkaan huonon asiakaskokemuksen hyväksi.



KUVIO 2 Asiakaskokemuksen muodostumisen prosessi (Palmer, 2010).

Palmerin (2010) sekä Verhoefin ym. (2009) malleissa on yhteisiä tekijöitä, mutta myös pieniä eroavaisuuksia. Yhteisiä tekijöitä ovat sosiaalinen ympäristö, brändisuhteet, asiakkaan aiemmat asiakaskokemukset ja liiketilan ilmapiiri sekä valikoima, muun muassa design, lämpötila, laatu ja hinnat. Palmer (2010) nostaa esille liiketilan ilmapiiristä sen, että hygientekijät yleensä vasta huomataan silloin, kun niissä on puutteita. Asiakaskokemus yleensä tuhoutuu, jos perushygientekijät ovat huonoja. Chang & Huang (2016) mainitsevat myös, että kuulo- ja tuoksuvalikoiman avulla voidaan parantaa asiakastyytyvääsiä sekä asiakas käyttää myös näiden kahden aistin lisäksi kosketustaajuutta erilaisista ärsykkeistä. Ärsykejä voivat esimerkiksi olla sisäilman lämpötila, kosteus ja erilaiset materiaalit, joita huonekaluissa on käytetty. Näiden kahden mallin eroavaisuudet ovat se, että Palmerin (2010) malli keskittyy asiakaskokemuksen muodostamisen prosessiin, kun taas Verhoefin ym. (2009) malli keskittyy tarkemmin tekijöihin, joista asiakaskokemus muodostuu. Palmer (2010) ja Verhoef ym. (2009) on molemmat sitä mieltä, että asiakastyytyvääsiydestä ei voi ennustaa asiakkaiden tulevaa ostokäyttäytymistä, vaan korkea asiakastyytyvääsiys ja korkea laatu voi yhdessä selittää ja ennustaa tulevia ostoaikomuksia.

Lemken, Clarkin ja Wilsonin (2011) tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa teoreettinen väite, jonka mukaan asiakkaat kokevat pelkästään asiakaskokemuksen laadun, eikä tuotteen tai palvelun laatua. Tutkimuksen mukaan asiakkaat arvioivat asiakaskokemuksensa kokonaisvaltaisesti aiempien oletusten mukaisesti. Jotta kokemuksen arviointi vastaisi enemmän laatuaan, se edellyttäisi, että asiakkaat arvioisivat kokemuksen osaamista ja saamaansa palvelua. Tutkijoiden mielestä asiakaskokemus on yksittäisiä kohtaamisia, kun taas asiakaspalvelukokemus syntyy useista kohtaamisista ajan kuluessa. (Lloyd & Luk 2011; Meyer & Schwager 2007; Lemke ym. 2011). Lemken ym. (2011) tutkimus myös osoitti, että asiakaspalvelutapahtuman laadulla on suuri merkitys asiakaspalvelukokemuksen muodostumiseen. Laatutekijöitä ovat asiakkaista huolehtiminen, kommunikointi. Huolenpito tarkoittaa ystävällisyyttä, avuliaisuutta ja sitä, että yritys toimii asiakkaan parhaaksi. Kommunikoinnin asiakkaan ja yrityksen välillä tulisi olla selvää ja avointa. (Lemke ym. 2011; Klaus & Maklan 2012).

Klaus ym. (2013) esittelee tutkimuksessaan lyhyemmän ja hieman yksinkertaisemmän kolmivaiheisen mallin asiakaskokemuksesta. Ensimmäinen vaihe sisältää kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset, ennen kuin asiakas ostaa palvelun tai tuotteen. Tämä vaihe perustuu brändin ja tuotearvon näkemysiin. Toinen vaihe sisältää hankinnan aikana esiintyvät kohtaamiset, kuten toimituslaadun havainnot ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa. Kolmas ja viimeinen vaihe koostuu ostotapahtumista ja kulutuskokemuksista. Oston jälkeinen vaihe muodostaa uuden ostotapahtuman. Tutkimuksen mukaan myös en-

simmäisen vaiheen myönteinen kokemus voi lisätä oston todennäköisyyttä. Jos ostokokemus on asiakkaalle positiivinen, asiakkaan uskollisuus, aikomukset ja halukkuus suositella muille ihmisille lisääntyvät.

2.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta voi mitata pääasiassa kahdella eri tavalla: asiakkaiden kokemuksiin liittyvillä mittauksilla ja asiakaskokemuksen vaikutuksen mittaamisella. Mittaamisessa ja tutkimuksissa on tärkeintä keskittyä niihin asioihin, jotka ovat oleellisia ja auttavat tekemään johtopäätöksiä. Valitettavasti usein tutkimuksia tehdään vain tutkimuksen tai tavan vuoksi, vaikka tutkimuksia tulisi tehdä johtamisen tai kehittämisen pohjaksi. Asiakaskokemusta voi mitata monella eri tavalla. Mittaamisen keinoja on olemassa valtavasti ja ne voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, aktiivisiin ja passiivisiin. Joko asiakkaan kokemuksista saadaan tietoa itse aktiivisesti kysymällä tai passiivisesti, jolloin asiakas antaa palautetta omasta aloitteestaan. Asiakaskokemusta voi mitata muun muassa asiakkaan spontaanisti antamalla palautteella, sosiaalisen median avulla ja asiakastytyväisyystutkimuksilla. Asiakkaan spontaanisti antama palaute voi tapahtua milloin vain ja missä vain. Erilaisia tapoja sekä tilanteita on siis paljon. Palautteen antaminen tulisi tehdä asiakkaalle helpoksi ja kannustaa asiakkaita antamaan palautetta, muun muassa helposti löydettävillä palautelomakkeilla. Kaikki spontaanisti saatu palaute tulisi käydä läpi sekä koota yhteen ja varmistaa, että jokaiseen palautteeseen vastataan. Näin asiakas tietää, että yritys arvostaa palautetta. Sosiaalisen median kautta on auennut uusi ulottuvuus asiakaskokemuksen mittaamiseen. Sosiaalisessa mediassa keskustellaan todella paljon erilaisista asiakaskokemuksista. Tämän takia on tärkeää, että yritykset seuraavat, mitä heistä keskustellaan sosiaalisessa mediassa. Asiakastytyväisyystutkimukset ovat yleisin keino selvittää asiakaskokemusta, mutta näillä tutkimuksilla ei johtamisen näkökulmasta saavuteta tarpeeksi, sillä asiakastytyväisyystutkimuksissa on paljon haasteita. Yleensä tutkimuksissa selvitetään tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä liian laajasti ja näin kyselyistä tulee liian pitkiä. Tutkimuksissa kysymykset tehdään usein yrityksen näkökulmasta sekä emotionaaliset tekijät unohdetaan kokonaan. Yksi asiakkaista johtuva haaste on, että tutkimuksiin vastaajat saattavat kaunistella asioita ja valehdella vastauksissa. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 187-199).

Palmerin (2010) mukaan asiakaskokemuksen mittaamisessa on haasteita. Suurin ongelma mittaamisessa on kontekstikohtaiset muuttujat. Asiakaskokemus riippuu täysin yksilöiden välisistä eroista, yksilön emotionaalisen tilan eroista sekä erilaisista tilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Tämän takia mittaaminen on haastavaa, sillä yksilöiden erot voivat olla suuria ja asiakkailla voi olla erilaisia mielipiteitä. Kuten Verhoefin ym. (2009) mallissa mainittiin, asiakaskokemuksen olevan asiakkaan henkilökohtainen reaktio ja tämän takia asiakkaat kokevat tilanteet eri tavoin. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa myös asiakkaisiin eri tavoin. Palmer (2010) toteaa, että "arvon luominen määräytyy tietyn asiak-

kaan kokemuksen perusteella tietyssä ajankohdassa sekä paikassa, tietyn tapahtuman yhteydessä”. Meyer ja Schwager (2007) mainitsevat, että jotkut yritykset eivät ymmärrä, miksi asiakaskokemuksesta pitäisi huolehtia ja mitata asiakastyytyväisyyttä. On yrityksiä, jotka keräävät tietoja, mutta tuloksia ei lueta eikä tehdä niiden eteen mitään. Jos asiakastyytyväisyydestä kerätään tietoja, niitä ei kannattaisi heittää hukkaan vaan niihin tulisi perehtyä kunnolla. Löytänen & Korkiakosken (2014, s. 134-138) mukaan yritykset keräävät liian helposti uutta aineistoa, vaikka edellisiä aineistoja ei ole analysoitu kunnolla. Aineisto yleensä katsotaan vain kerran läpi, eikä sille tehdä mitään. Tutkimuksen tulokset eivät siis tällaisissa tapauksissa tuota parempaa asiakaskokemusta eikä asiakkaille mitään lisäarvoa. Jos asiakkaille halutaan tuottaa parempaa asiakaskokemusta sekä lisäarvoa, asiakastyytyväisyyden aineistoja tulisi käydä läpi.

Myös Schmidt-Subramanian (2013) on sitä mieltä, että asiakaskokemuksen mittaaminen voi olla haastavaa ja osalta yrityksistä puuttuu järjestelmällisyys mittaamisessa. Hänen mukaansa asiakaskokemusta mitataan kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa sekä avainkohtaamisissa. Asiakaskokemuksen mittaamisen helpottamiseksi hän on luonut seitsemänvaiheisen mallin:

1. Asiakassegmentin valinta. Koska kaikkien asiakkaiden kokemuksia on vaikea mitata, tulisi ensin valita tärkeimmät asiakkaat, jonka kokemuksia mitataan.
2. Mitattavien kohtaamisien valinta. Asiakaskokemuksia muodostuu kolmella eri tasolla: asiakassuhdetasolla, ostopolun eri vaiheissa sekä avainkohtaamisissa. Jokaisesta tasosta yrityksen tulisi valita kriittisimmät kohtaamiset.
3. Mittarin valinta. Kokemusten perusteella valitaan käytettävät mittarit, jolloin tulee kuitenkin kiinnittää huomiota asiakkaan näkemykseen kokemuksesta, mikä on johtanut kokemuksen muodostumiseen sekä miten kyseisiä tietoja voisi hyödyntää.
4. Tiedonkeruustrategian suunnittelu. Määritellään datan keräämisen strategia ja määritellään, kuinka mittareita voi hyödyntää. Strategian avulla tiedot saadaan kerättyä eri kanavista tehokkaasti.
5. Tavoitteiden asettelu jokaiselle mitattavalle kohtaamiselle. Mittareille ja mittaamiselle tulee asettaa selkeät tavoitteet. Tavoitteiden asettelu myöskin motivoi vastaajia.
6. Epäkohtien tunnistaminen ja niihin reagointi. Jotta kokemuksia voisi kehittää parhaiten, olisi hyvä luoda suunnitelma, jonka avulla tarkastellaan ja etsitään mittaamisessa tulleita ongelmakohtia.

7. Toimintatapojen kehittäminen havaintojen kautta ja niiden jakaminen eteenpäin. Jotta asiakaskokemuksen mittaaminen onnistuu parhaiten, se edellyttää koko organisaation tahtoa kehittää asiakaskokemuksen laatua.

2.7 Asiakaskokemus digitaalisissa kanavissa

Asiakaskokemuksen muodostumista on tutkittu paljon, mutta pääasiassa tutkiminen on kohdistunut fyysisiin palveluympäristöihin, kuten perinteiseen myymälään eli offline-asiakaskokemuksiin. Viime aikoina asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia on kohdistettu enemmän online-ympäristöön. (Nambisan & Wyatt, 2011). Syy lisääntyneeseen online-asiakaskokemusten tutkimiseen johtuu digitalisaation kasvamisesta. (Rose, Hair & Clark, 2011). Taulukossa 1 näemme Rosen ym. (2011) jaottelua neljästä merkittävimmästä erosta online- ja offline-ympäristöissä.

TAULUKKO 1 Online- ja offline-ympäristöjen keskeiset erot (Rose ym. 2011).

	Offline-ympäristö	Online-ympäristö
Henkilökohtaisuus	Korkea tai keskinkertainen	Matala
Informaation tarjoaminen	Intensiivisyys vaihtelee	Intensiivinen
Asiainn ajankohta	Organisaation määritelmä	Kuluttajan määrittelemä, milloin/missä tahansa
Brändin esittäminen	Konkreettinen	Audio-visuaalinen

Kuten taulukosta nähdään, offline-ympäristö eli perinteinen kivijalkakauppa eroaa online-ympäristöstä eniten henkilökohtaisuuden, informaation tarjoamisen, asiainn ajankohtien ja brändin esittämisessä. Offline-ympäristössä henkilökohtaisuus on joko korkea tai keskinkertainen, sillä myymälässä asiointiin liittyy aina vuorovaikutusta myymälän henkilökunnan kanssa. Online-ympäristössä taas ostaminen ei vaadi vuorovaikutusta kenenkään kanssa. Informaatiota on myymälöissä yleensä hieman vaihtelevasti, ei kuitenkaan saatavilla niin helposti ja monipuolisesti kuin online-ympäristössä. Offline-ympäristössä tieto tarjotaan esimerkiksi esitteiden tai mainosjulisteiden kautta. Asiainn ajankohta on offline-ympäristössä yrityksen määrittelemä – myymälät eivät tavallisesti ole auki ympäri vuorokauden. Online-ympäristössä taas

kuluttaja voi määritellä itse asioinnin ajankohdan ja vierailta verkkosivuilla milloin tahansa ja missä tahansa. Brändin esittäminen vaihtelee myös paljon. Online-ympäristössä brändi ja tuotteet tai palvelut esitetään visuaalisesti ja saateetaan käyttää myös erilaisia ääniä. Offline-ympäristössä brändin esittäminen on konkreettista ja myymälän ilmapiiri ja henkilökunta vaikuttavat kokemukseen. (Rose ym. 2011). Sosiaalinen ympäristö sekä liiketilan ilmapiiri ja niiden vaikutus asiakkaan kokemukseen mainittiin jo aikaisemmassa kappaleessa Verhoefin ym. (2009) ja Palmerin (2010) malleissa.

Digitaalisessa asiakaskokemuksessa asiakkaiden kokemuksiin vaikuttavat eniten tuotteiden laatu, toimituksen laatu, hinta sekä sivustoon liittyvät informaation, järjestelmän ja palvelun laatu. Tärkeimmiksi näistä nousee toimituksen ja tuotteiden laatu. (Lin, Wu & Chang, 2011).

2.8 Asiakaskokemuksen kilpailuetu

Jokaisella yrityksellä on kilpailustrategia. Kilpailustrategia voi olla suunniteltu tai sattumalta muodostunut. Kilpailustrategiat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: tuotteisiin keskittynyt, hintaan keskittynyt ja asiakaskokemukseen keskittynyt kilpailustrategiat. Tuotteisiin keskittyneessä kilpailustrategiassa yrityksen panos on tuotekehityksessä. Yritys pyrkii tällöin luomaan ylivertaisia tuotteita. Ylivertaisuutta tuotteisiin voi luoda esimerkiksi tuotteen teknisillä ominaisuuksilla, kestävyydellä, ekologisuudella ja muotoilulla. Hintaan keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys keskittyy hintaan ja kilpailuetuna pyrkii tarjoamaan asiakkaalle mahdollisimman edulliset hinnat. Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys pyrkii kokemuksilla luomaan asiakkaille arvoa ja tätä kautta saamaan kilpailuedun markkinoilla. (Löytänä & Kortesuo, 2011, s. 22-23).

Palmerin (2010) mielestä asiakaskokemusta ei tulisi ajatella kilpailuetuna, vaan kestävän kilpailuedun saavuttamisena. Kilpailu globaaleilla markkinoilla on tullut yhä vaikeammaksi, joten myös kilpailuedun saavuttaminen hankalampaa. Yksi tärkeimmistä asioista kilpailuetua saavuttaessa on keskittyminen asiakkaaseen. Yrityksien tulisi laajentaa asiakassuhteeseen liittyvää liiketoimintaa, kuten asiakaskokemusta, sillä perinteisten elementtien, kuten hinnan ja laadun erottaminen ei ole enää kestäviä kilpailuetuja. (Gentile, Spiller & Noci, 2007). Pitkäaikaisen asiakkaan palveleminen luo kilpailuetua ja on uutta asiakasta kannattavampi. Tällöin pitkäaikaisen asiakkaan kanssa ei tarvitse käyttää taloudellisia resursseja asiakashankintakustannuksiin. (Peppers & Rogers 2017, 32-33). Jotta palveluliiketoiminnassa saadaan hyvä kilpailuetu, se edellyttää toisenlaista ajattelua ja toimintaa oman mukavuusalueen yli. Yritys saa hyvän kilpailukykyyn ymmärtämällä oman käyttäytymisen vaikutuksen ja muiden merkityksen osana asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Fischer & Vainio, 2014, s. 9). Palvelukokemus tuo kilpailuetua ikimuistoisilla kokemuksilla sekä ainutlaatuisuudella. (Chang & Huang, 2016).

Historiassa monet menestyneet yrittäjät sekä yritykset ovat tutkinut asiakkaiden kokemuksia, jotta he voisivat kehittää asiakkailleen erinomaisia ja persoonallisia asiakaskokemuksia. Monet tutkijat ovat myös huomanneet erinomaisten ja persoonallisten asiakaskokemusten yhteyden yrityksen menestykseen ja suorituskykyyn. (Palmer, 2010). Enää pelkästään tuotteen tai palvelun laatu ja hinta eivät ole riittäviä kilpailutekijöitä, vaan yrityksiä tulisi keskittyä asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen. Kuten aikaisemmin jo todettiin, asiakkaat haluavat enemmän hyviä kokemuksia, kuin itse tuotteita tai palveluita. (Palmer, 2010 & Klaus ym. 2013). Ainitlaatuiseen ja erinomaiseen asiakaskokemukseen tulee panostaa, sillä hyvällä asiakaskokemuksella voi erottautua kilpailijoista ja parantaa omaa kilpailukykyä ja näin myös yrityksen menestystä. Jotta yritys voi parantaa kilpailukykyä ja yrityksen menestystä, yrityksen täytyy luoda erinomaista arvoa ja kasvattaa asiakasuskollisuutta. (Grønholdt, Martensen, Jørgensen & Jensen, 2015; Bagdare & Jain, 2013; Zolkiewski, 2017; Pralahad & Ramaswamy 2004).

2.9 Asiakaskokemuksen ja arvon yhteys

Asiakaskokemuksen johtamisessa tärkein asia on arvo, joka luodaan asiakkaalle. Yritys pystyy vaikuttamaan arvoon luomalla erilaisia edellytyksiä arvon muodostumiselle ja näistä edellytyksistä asiakas luo itselleen arvoa omalla toiminnallaan. (Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 18). Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: taloudellinen arvo, toiminnallinen arvo, symboliset arvot ja emotionaaliset arvot. Taloudellinen arvo on yleensä helpoin hahmottaa, sillä tarkoitetaan edullista hintaa. Tällä arvolla asiakkaalle yritetään saada mahdollisimman pieni kustannus. Tähän arvoon kuuluvat esimerkiksi erilaiset tarjoukset ja alennukset. Toiminnallinen arvo on seuraus tuotteen tai palvelun suorituksesta. Asiakas huomaa toiminnallisen arvon parhaiten säästetyssä ajassa sekä vaivassa. Symboliset arvot kertovat asiakkaan mielikuvista sekä brändeistä. Symbolisten arvojen muodostumisessa heimoutuminen on yleistä: asiakas kokee yhteenkuuluvuutta muiden tuotteen tai palvelun käyttäjien kanssa. Emotionaaliset arvot liittyvät nimensä mukaisesti asiakkaan emotionaalisiin kokemuksiin, eli tunnekokemuksiin. Asiakas kokee arvoa siitä, kun tuote tai palvelu antaa asiakkaalle erilaisia tunteita. (Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 19-20).

Asiakaskokemuksen johtamista kannattaa hyödyntää yrityksessä, sillä johtamisella on monia hyötyjä. Hyötyjä ovat muun muassa asiakastyytyväisyyden lisääminen, asiakkuuden elinkaaren piteneminen, asiakkaiden suositteluhaluuden vahvistuminen, brändin arvon kohottaminen sekä ristiin- ja lisämyynnin mahdollisuuksien lisääminen asiakkaille. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 12-13). Palmer (2010) muistuttaa, että jos haluaa asiakaskokemuksen johtamisen onnistuvan, on ymmärrettävä miten asiakkaiden suhtautuminen asiakaskokemukseen muuttuu ajan myötä. Asiakaskokemuksen muodostamisen jälkeen, sitä täytyy ylläpitää. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii myös ylimmän

johdon aidon sitoutumisen. Sitoutuminen ei tapahdu hetkessä, vaan se on monien vaiheiden lopputulos. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 27-28).

Yksinkertaisesti sanottuna asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä voi olla esimerkiksi kokemukset, jotka helpottavat asiakkaan elämää ja uhraus on yleensä hinta. Uhrauksena nykyään menetetty aika on myös korostunut. Asiakkaat eivät halua uhrata paljoa aikaansa ja arvostavat sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka säästävät aikaa. Nykyään asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan enemmän jos he säästävät aikaa. On tärkeää tietää, että yritys tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa. Tämän takia jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on tärkeää. Arvon määrä voi kuitenkin vaihdella kohtaamisissa, mutta parhaimmassa tapauksessa arvon määrä kasvaa kohtaamisien mukaan. Kohtaamisten lisäksi arvoa syntyy sitä enemmän, mitä pidempi ja syvempi asiakassuhde on. Luottamus on tärkeä tunne, joka syntyy pidemmällä aikavälillä. Arvon lähteet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: utilitaristiset ja hedonistiset. Utilitaristiset arvot ovat rationaalisia tai käytännöllisiä, eivätkä itsessään tuota arvoa vaan toimivat keinona jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Hedonistiset lähteet ovat sellaisia, jotka jokainen asiakas kokee erilaisena, kuten mielihyvät. Arvo muodostuu tällöin esimerkiksi nautinnosta tai jännityksestä. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 54-56; Babin ym. 1994). Asiakaskokemuksessa odotusten ylittäminen on keskeistä, sillä nykyään peruspalveluilla ei pysty juurikaan erottautua tai luoda kilpailuetua. Odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan: ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittäviin kokemuksiin. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 59-60).

Asiakaskokemuksen johtaminen tarjoaa paljon mahdollisuuksia onnistumisiin, mutta on myös mahdollisuus epäonnistua. Kaksi yleisintä epäonnistumisen aiheuttajaa ovat siiloutuminen ja osa-optimointi. Siiloutuminen on yrityksen organisoitumista esimerkiksi yksiköihin ja osastoihin. Yksiköt tai osastot siiloutuvat helposti pelkästään omaan tekemiseensä. Siiloutumista voi olla kolmea erilaista: operatiivinen, kanavakohtainen sekä hierarkkinen. Operatiivinen siiloutumista on silloin, kun yrityksen eri yksiköt eivät toimi yhtenä kokonaisuutena vaan joukkona erillisiä toimintoja. Esimerkiksi, kun asiakas joutuu selittämään ongelmatilanteessa saman asian moneen kertaan useaan paikkaan. Kanavakohtaisessa siiloutumisessa kehityksen myötä yrityksen palvelukanavat kasvavat. Kasvun myötä uusia palvelukanavia tulee, mutta vanhoja ei poisteta käytöstä. Hierarkkisessa siiloutumisessa esimerkiksi asiakaspalvelijalla ei ole täysiä valtuuksia kaikelle, jolloin pienten päätösten tai asioiden tekemiseen tarvitaan esimiehen apua. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi kassalla alennuksen antaminen. Osaoptimoinnissa yritys jaetaan pienempiin osa-alueisiin, jossa jokainen osa-alue keskittyy pelkästään oman osa-alueensa hoitamiseen. Osaoptimoinnissa osa-alueet ovat tärkeämpiä kuin yksi kokonaisuus. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 70-75). Myös Smith ym. (2002) mainitsevat, että kaksi suurinta epäonnistumista hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa on organisaati-

on tehostomuus ja siilomaiset rakenteet. Nämä osa-alueet estävät tehokkaan palvelun ja ongelmien ratkaisun sujuvasti.

Peppers ja Rogers (2017, s. 79-80, 120-136) esittelevät nelivaiheisen IDIC-mallin. Malli auttaa tunnistamaan asiakassuhteen johtamisen vaiheet. Mallin vaiheet ovat asiakkaiden tunnistaminen (identifying), asiakkaiden erottelu (differentiating), vuorovaikutus asiakkaiden kanssa (interacting) ja räätälöinti (customizing). Kaksi ensimmäistä vaihetta voivat tapahtua ilman asiakkaan osallistumista ja kaksi jälkimmäistä vaihetta liittyvät asiakaskokemuksen johtamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee tunnistaa yksittäisten asiakassuhteiden asiakkaat. Yrityksen tulisi pystyä tunnistamaan asiakas, kun hän palaa asiomaan ja asiakkaasta tulisi muistaa mahdollisimman paljon eri tekijöitä. Asiakkaan tunnistaminen kehittää asiakassuhdetta positiivisesti. Jokainen asiakas ei ole samanlainen, joten kun yrityksellä on riittävästi tietoa asiakkaista, yritys pystyy erottelemaan asiakkaat toisistaan ja näin keskittää oikeat resurssit oikeisiin asiakkaisiin. Meyer ja Schwager (2007) mukaan asiakaskokemusta varten tietojen keräämisellä saavutetaan ainakin kolme asiaa: tietojen kerääminen säästää rahaa, suojaa asiakkaita tarpeettomilta tarjouksilta ja mahdollistaa asiakkaiden suoran vertailun tuotteen tai palvelun ominaisuuden perusteella. Yritykselle on tärkeää ja kannattavaa kyetä tunnistamaan ja erottelemaan asiakkaita heidän tarpeidensa mukaan. Erottelussa on tärkeää pyrkiä kyetä käyttämään yksittäisistä asiakkaista saatavia tietoja asiakkaan mieltymyksistä ja tarpeista. On mahdollista, että jokainen asiakas haluaa saada oman ongelman tietyllä tavalla ratkaistuksi. Tämän takia on tärkeää, että yritys ymmärtää kuinka palvella tiettyjä asiakkaita. Yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa pitäisi huomioida aikaisemmat vaiheet ja tilanteet ja varmistaa, että nämä aikaisemmat tilanteet jatkuvat asiakkaan kanssa. Vuorovaikutustilanteet hyödyttävät yritystä sekä asiakasta: yritys oppii tuntemaan asiakkaitaan enemmän ja asiakas taas pystyy hyödyntämään yrityksen palveluita tehokkaammin. Teknologian myötä vuorovaikutuskanavia on useampia, joten yrityksen tulisi miettiä sopivimmat kanavat vuorovaikutukseen. Ideaalitalanne asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa olisi, että kommunikatio jatkuisi siitä, mihin se on viimeksi jäänyt. Räätälöinnissä yrityksen toimintaa muokataan asiakaskohtaisesti perustuen yrityksen tietoihin asiakkaasta. Räätälöinnin tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta ja muokata palveluja asiakkaille sopiviksi. (Peppers & Rogers, 2017, s. 145-202, 217-232, 335-336).

2.10 B2B- ja B2C-asiakaskokemusten erot

Yritys- ja kuluttaja-asiakkaiden toiminnassa suurin ero on, että yritysten välinen toiminta yleensä on jatkuvaa ja pitkäaikaista. Pitkäaikainen toiminta B2B-suhteissa vaatii myös vahvan luottamuksen yritysten välille. (Homburg, Giering & Menon, 2007). Usein B2B-kontekstissa asiakkaiden määrä on vähäisempi, jonka takia asiakassuhteissa luottamuksen rakentaminen ja yhteistyön ylläpitäminen sekä syventäminen on tärkeää. Luottamuksen rakentaminen yri-

tysten välillä on pitkäaikainen prosessi (Håkanson, 1982), joka perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin. (Sundberg, 2015, s. 12). Mitä enemmän yritysasiakkaat saavat hyviä kokemuksia, sitä paremmaksi luottamus asiakkailla kasvaa. (Sundberg, 2015, s. 12). (Zolkiewski ym. 2017). Jotta B2B-kontekstissa voi mahdollistaa asiakkaalle hyvän asiakaskokemuksen, on tärkeää rakentaa asiakkaalle pitkäaikaista ja kestävää asiakkuutta. B2B-asiakkaille arvoa voidaan tuottaa neljällä eri tavalla (Ruusuvuori, 2017, s. 26):

1. Taloudellinen arvo; alennukset, kilpailuetuna hinta
2. Toiminnallinen arvo; toimintavarmuus ja luotettavuus, kilpailuetuna laatu
3. Symbolinen arvo; brändistä syntyneet mielikuvat, muiden asiakkaiden kanssa jaetut kokemukset, kilpailuetuna brändi
4. Emotionaalinen arvo; tunnekokemukset, asiakkaan polun sekä hyvien kokemusten rakentaminen.

Lemke ym. (2011) tutkivat artikkelissaan onko asiakaskokemuksen laadussa eroja yritys- ja kuluttajaryhmissä. Asiakaskokemus onnistuu silloin parhaiten, kun yritys tietää, kenelle he tarjoavat palveluita ja tuotteita. Tämän takia on tärkeää tietää, onko yritys- ja kuluttaja-asiakkaissa eroja. Tutkimuksen mukaan B2B-asiakkaat eli yritysasiakkaat haluavat saavuttaa asiakaskokemuksen muodostumisessa tietyt päämäärät. Yritys voi joustaa päämäärien saavuttamisessa, jotta saavutetaan halutut päämäärät, vaikka ne poikkeaisivat alkuperäisestä suunnitelmasta. Yrityspoolella yritykset selvittävät säännöllisesti, ovatko asiakkaat tyytyväisiä ja ovatko he saavuttamassa halutut tavoitteet. (Lemke ym., 2011). B2B- ja B2C-asiakaskokemuksessa asiakkaiden motiivissa on suuria eroja. B2B-liiketoiminnassa tehdään päätöksiä yrityksen tai työnantajan tavoitteisiin vaikuttaen. Päätöksiä ei tehdä B2B-liiketoiminnassa henkilökohtaisten tarpeiden mukaan, kuten B2C-liiketoiminnassa. (Schmitt, 2003).

Kuluttaja-asiakkaiden eli B2C-asiakkaiden kohdalla nähdään joitain samoja tekijöitä kuin yritysasiakkaiden kohdalla. Samoja tekijöitä ovat muun muassa lupausten täyttäminen. Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla päämäärien täyttyminen ei ole kuitenkaan niin suuressa roolissa kuin yritysasiakkaiden kohdalla. Kuluttaja-asiakkailla avuliaisuus, tehokas toiminta, asiakkaan huomioiminen, kiinnostus ongelmanratkaisuun ja palvelun personointi, ammattitaito ja avun löytäminen on taas suuremmassa roolissa kuin yritysasiakkailla. Asiakkaiden auttamisella tarkoitetaan yrityksen halua palvella ja auttaa asiakkaita. Jos asiakkaat huomioidaan ystävällisesti alusta alkaen, heidän kokemus parantuu. Jos yritys toimii tehokkaasti, asiakkaan aikaa arvostetaan ja hukka-aikoja, eli jonotus- ja odotusaikoja pyritään vähentämään. Asiakas kokee asiakaskokemuksen positiivisesti, kun yritys pyrkii ratkaista asiakkaan ongelmia ja etsimään ratkaisuja niihin. Palvelun personointi on sitä, kun yrityksellä tai yrityksen työntekijöillä on kyky muuttaa palvelua sellaiseksi, että se kohtaa asiakkaan tarpeet. Personointi on silloin onnistunutta, kun jokainen asiakas kokee, että palvelu on tehty juuri heille. Ammattitaitoisuus on sitä, kun yrityksen työntekijät vaikutta-

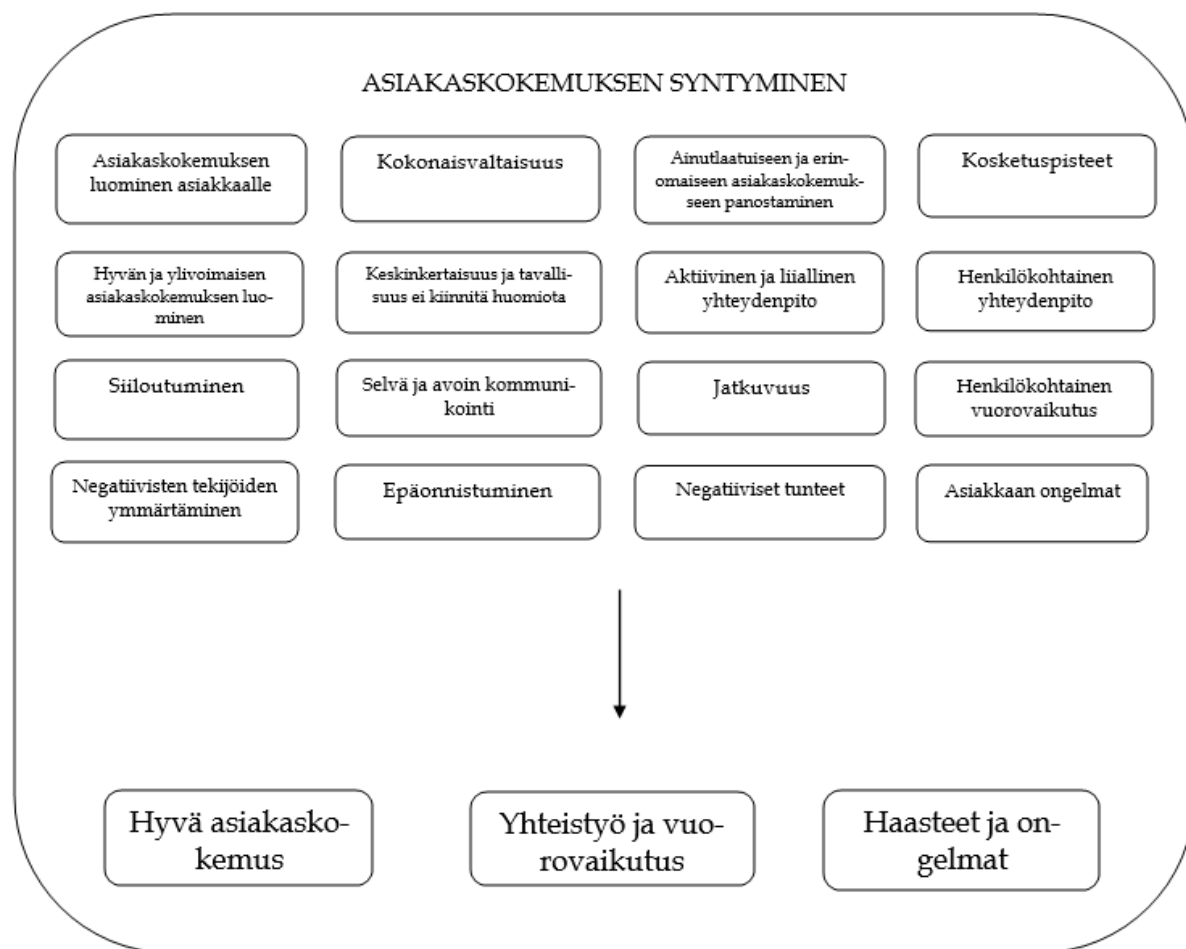
vat kokeneilta ja osaavat vastata kaikkiin asiakkaan kysymyksiin. Viimeisenä tekijänä on avun löytäminen, eli asiakkaiden tulisi löytää helposti sellainen henkilö, jolta saa apua. Tämä koskee myös internet-sivuja. (Lemke ym, 2011). Yksi suuri ero yritys- ja kuluttaja-asiakkaissa on tehdyt tutkimukset ja mittarit, sillä kuluttaja-asiakaskokemuksesta on tehty näitä enemmän. Yritysasiakaskokemuksen määrittely on hankalampaa, sillä kokemukset ei aina ole suoria yrityksen kanssa. Suorien kokemusten lisäksi yrityspuolella on paljon epäsuoria vuorovaikutuksia, kun välissä on esimerkiksi toimittajia tai alihankkijoita. (Homburg, Jozic, Kuehnl, 2015).

Kuluttaja-asiakaskokemusta voi myös pitää kokonaisvaltaisena kokemuksena, johon vaikuttaa tapahtumat ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Ennen ostoa asiakaskokemukseen vaikuttaa brändi ja yrityksen ympäristö. Oston aikana kokemukseen vaikuttaa edelleen ympäristö sekä tuotteen valinta ja maksutapahtuma. Oston jälkeen kokemukseen vaikuttaa oston jälkeiset tapahtumat, kuten tuotteen tai palvelun käyttö. (Lemon & Verhoef, 2016). B2B-puolella rooleja on enemmän ja tuotteen tai palvelun ostaja onkin usein eri kuin käyttäjä. B2B-puolella hankinnat on harkittuja ja niitä on mietitty perusteellisesti. Kuluttajapuolella olevia impulsiivisia ostoja ei tapahdu yrityspuolella. (Schmitt, 2003).

2.11 Teorettinen viitekehys

Kuviossa 3 on esitelty asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa on tiivistetty tässä tutkimuksessa esitetyn teorian pääkohtien piirteitä tutkimuksen näkökulmasta. Näistä pääkohdista on muodostettu tutkimuksen toteutukseen tarvittavat kysymykset, jotka esitetään case-yrityksen asiakkaille teemahaastatteluilla. Tätä kuviota myös käytetään tutkimuksen analysoinnissa. Kuviossa on käytetty monien eri tutkijoiden näkökulmia ja teorioita. Kuvio koostuukin tässä tutkimuksessa esitettyjen teorioiden pääkohdista. Tämän kuvion avulla saadaan selville, että mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu, miten asiakaskokemus rakentuu ja mitkä ovat asiakaskokemuksessa tärkeimpiä tekijöitä, johon yrityksen tulisi panostaa. Kuviossa on esitetty 16 teorian pääkohtaa, josta on tiivistetty esille vielä kolme tärkeintä pääkategoriaa. Nämä pääkategoriat ovat hyvä asiakaskokemus, yhteistyö ja vuorovaikutus sekä haasteet ja ongelmat.

Hyvän asiakaskokemuksen luominen on tärkeää, sillä yritys ei voi päättää millaisen asiakaskokemuksen asiakas itse muodostaa. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa siihen, että asiakkaalle tarjottaisiin mahdollisimman positiivisia ja vahvoja asiakaskokemuksia. (Chang & Huang, 2016). Yhteistyö ja vuorovaikutus on asiakkaan näkökulmasta yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka vaikuttaa asiakaskokemuksen laatuun. (Lemke, 2011). Mahdollisiin haasteisiin ja ongelmiin tulisi löytää aina ratkaisu. Negatiiviset tunteet saattavat vaikuttaa asiakaskokemukseen merkittävämmän kuin positiiviset tunteet. (Chang & Huang, 2016).



KUVIO 3 Asiakaskokemuksen syntyminen

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa tarkastellaan kvalitatiivista tutkimusta ja sen menetelmiä, kerrotaan tutkimusaineiston keräämisestä sekä käydään läpi, kuinka tutkimusaineisto tullaan analysoimaan. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

- mistä positiivinen asiakaskokemus case-yrityksessä muodostuu?
- mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen?
- kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa case-yrityksessä?

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivisia- eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisella tutkimustavalla saadaan ihmisten todelliset tunteet ja kokemukset esille. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineisto hankitaan luonnollisista ja todellisista tilanteista. Laadullinen tutkimus onkin enemmän kokonaisvaltaista tutkimusta verrattuna kvantitatiiviseen- eli määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei myöskään ole mahdollista ymmärtää tai tulkita tutkittavien ihmisten todellisia tunteita ja kokemuksia. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ei tyypillisesti ole mahdollista saada yhtä syviä syytekijöitä tai kokemuksia tutkimuskohteista. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2004, s. 152, 155; Puusa & Juuti, 2011, s. 114).

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena löytää uusia asioita ja näkökulmia tutkimuskohteesta. Jotta tutkittavien näkökulmat tavoitetaan parhaiten, on hyvä suosia sellaisia tutkimustilanteita, jossa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät hyvin esille. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2004, s. 152, 155). Yleensä laadullisen tutkimuksen aineisto on arvokasta ja tutkimuksen aikana yleensä löytääkin sellaisia asioita, mitä ei tutkimuksen alkaessa osattu odottaa. (Puusa & Juuti, 2011, s. 114). Tutkittavien määrä laadullisessa tutkimuksessa on pieni ja tutkittavien tulee olla sellaisia, joilla on riittävästi tietoa tutkittavasta asiasta. Tällöin tutkimustuloksista tulee luotettavampia. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 87-88).

Tämän takia tutkimukseen osallistujat valitaan usein melko tarkasti. (Åstedt-Kurki ja Nieminen 1997, s. 155).

Laadullisella tutkimuksella ei ole hypoteesia. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa pyritään löytämään uusia näkökulmia sekä havaintoja liittyen tutkimusaineistoon. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole todistaa oikeaksi mitään ennalta määriteltyä teoriaa, (Eskola & Suoranta 1999, s. 15–20; Hirsjärvi ym., 2010, s. 161–164) sillä tutkimuksessa saattaa tulla esille sellaisia asioita, joita ei osattu tutkimuksen alkaessa odottaa. Tämä tutkimustyyppin hypoteesittomuus johtaa myös siihen, että tutkijalla ei ole yleensä mitään ennako-oletuksia tutkimusaiheesta. (Eskola & Suoranta 1999, s. 15–20; Hirsjärvi ym., 2010, s. 161–164). Kun tutkijalla ei ole ennako-oletuksia tutkimusaiheesta, ohjautuu tutkimus todellisuutta vastaavaan suuntaan ja voi täten lopputulokseltaan olla paremmin todellisuutta vastaava. Tutkija ei voi siis antaa omien ennako-oletuksien häiritä tutkimuksen aikana, ilman että tutkimuksen lopputulos siitä kärsisi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa. Tämän takia henkilöitä suositaan tiedon keruun kohteena. Tutkija saa usein luotettavaampaa tietoa keskusteluista tutkittavien kanssa verrattuna tilanteeseen jossa hankittaisiin tietoa erilaisilla mittausvälineillä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yksittäisten tapausten tarkastelemiseen. (Hirsjärvi ym., 2004, s. 155; Puusa & Juuti, 2011, s. 47, 56).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään useimmiten saturaatiota. Saturaatio viittaa aineiston riittävyyteen ja tutkimuksessa haastatteluiden määrää ei täten välttämättä päätetä etukäteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuitenkin tutkittavien joukko on suhteellisen pieni. Haastatteluja voi jatkaa niin kauan, kun haastatteluissa ilmenee tutkimuksen kannalta uutta tietoa. Silloin, kun haastatteluissa alkaa toistua samat asiat, eikä uudet haastateltavat anna enää tutkimukselle olennaista uutta tietoa, aineiston koetaan olevan riittävä. (Hirsjärvi ym., 2004, s. 171).

Tähän tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimustapa, jotta haastateltavilta saataisiin uusia näkökulmia asiakaskokemuksesta yrityksessä ja case-yrityksen asiakkaiden omia kokemuksia yrityksen kanssa toimimisesta. Kuten aikaisemmin on todettu, tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään teema-haastatteluilla puhelimitse. Tutkimuskohteena toimivat case-yrityksen aktiiviset asiakkaat. Haastatteluja varten teemat muodostettiin teorian pohjalta, joihin liittyviä kysymyksiä viimeisteltiin yhdessä case-yrityksen johdon kanssa. Jos haastatteluille on tehty valmis haastattelurunko, on hyvä valmistautua kysymään haastateltavilta lisäkysymyksiä. Tällaiseen tilanteeseen voidaan päätyä esimerkiksi jos saadussa vastauksessa jää jokin epäselväksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.) Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko on muodostettu asiakaskokemuksen kokonaisuuden isoimpien teemojen ympärille.

TAULUKKO 2 Asiakaskokemuksen syntymisen teemat

Asiakaskokemuksen syntymisen teemat
Asiakaskokemuksen luominen asiakkaalle
Kokonaisvaltaisuus
Ainutlaatuisen ja erinomaisen asiakaskokemukseen panostaminen
Kosketuspisteet
Hyvän ja ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen
Keskinkertaisuus ja tavallisuus ei kiinnitä huomiota
Aktiivinen ja liiallinen yhteydenpito
Henkilökohtainen yhteydenpito
Siiloutuminen
Selvä ja avoin kommunikointi
Jatkuvuus
Henkilökohtainen vuorovaikutus
Negatiivisten tekijöiden ymmärtäminen
Epäonnistuminen
Negatiiviset tunteet
Asiakkaan ongelmat

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ei ole vain tiettyä tyyppiä, vaan sen sijaan aineistona voi käyttää monenlaisia aineistoja hyödyksi. Laadullisen tutkimuksen aineisto on pelkistetysti tekstiä, joka on täten voinut syntyä monella eri tavalla. Tutkimusaineistona voi käyttää esimerkiksi päiväkirjoja, kirjoja, omaelämäkertoja, haastatteluja tai havaintoja. (Eskola & Suoranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto koostui temahaastatteluista.

Case-yrityksen asiakkaat luokitellaan yrityksen sisällä eri asiakasluokkiin. Kooltaan suurimmat asiakkaat jätettiin haastatteluista pois, sillä suurimmille asiakkaille case-yrityksellä ovat omat asiakaspalvelijat ja näin ollen kyseiset suurasiakkaat saavat henkilökohtaisempaa asiakaspalvelua kuin muut keskikokoiset asiakkaat. Tutkimuksen yksi tärkeimmistä vaiheista on sopivien asiakkaiden valinta tutkimukseen, jotta tutkimusta varten saadaan mahdollisimman relevanttia tietoa ja tuloksia päästään hyödyntämään tehokkaasti. Tämän vuoksi on tärkeää haastatella niitä suuruudeltaan keskinkertaisia asiakkaita, joille ei tarjota personoitua palvelua. Tutkimukseen otettiin täten mukaan pienet ja keskisuuret asiakkaat. Asiakkaista haastateltavat valittiin osittain tarkoituksenmukaisesti ja osittain satunnaisotannalla. Valittujen asiakkaiden tilaushistoria kuitenkin tarkistettiin ja varmistettiin, että asiakas on toiminut yrityksen kanssa viime kuukausina useammin kuin kerran. Jos asiakkaalla ei ollut aktiivista tilaushistoriaa, hylättiin tämä asiakas ja valittiin tilalle toinen asiakas. Aktiivisesti

yrittäjien palveluja käyttävän asiakkaan uskotaan osaavan antaa todellisen arvion yrityksen toiminnasta.

Ensimmäiset haastateltavat, noin kuusi kappaletta, valittiin ilman myyntiosaston eli asiakkaiden yhteyshenkilöiden tukea. Loput asiakkaat valittiin niin, että asiakkaiden yhteyshenkilöt ottivat ensin asiakkaaseen yhteyttä ja tämän jälkeen tutkija otti asiakkaaseen yhteyttä. Osa valituista asiakkaista toivoivat, että haastattelukysymykset lähetetään heille etukäteen, jotta he pystyvät valmistautumaan haastatteluun paremmin. Kaikille valituille asiakkaille lähetettiin haastattelukysymykset sekä tietosuojailmoitus etukäteen.

Omassa tutkimuksessani päädyin käyttämään haastatteluja sen vuoksi, että haastateltavista saa useimmiten haastattelun avulla enemmän tietoa. Haastattelun aikana on myös helppo kysyä jatkokysymyksiä, jos haastateltavan vastaus on suppea tai herättää lisäkysymyksiä. Koska haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa asiakkaiden kokemuksista, haastattelut antaa parhaimman näkemys tutkittavien ajatuksista ja kokemuksista. Puhelimitse haastattelujen tekeminen taas on helpompaa kuin kasvotusten asiakkaiden kanssa. Yrityksellä on asiakkaita ympäri Suomea, kasvokkain tehtävät haastattelut olisivat rajanneet asiakaskuntaa merkittävästi pienemmäksi. Lisäksi puhelinhaastattelu on helppo toteuttaa sekä tutkijan että tutkittavan näkökulmasta, eikä vaadi niin suurta ajallista panostusta. Todennäköisesti asiakkaiden on helpompi suostua haastatteluun mukaan, kun haastattelun voi toteuttaa missä vain puhelimitse. Haastateltavan ei tarvitse varata niin paljon aikaa puhelinhaastatteluun kuin tavalliseen tapaamiseen johtuen esimerkiksi aikasäästöstä matkustukseen liittyen.

Tutkimusta varten tehtiin yhteensä 22 haastattelua. Keskisuuria asiakkaita saatiin haastateltua enemmän kuin pieniä asiakkaita. Haastattelut suoritettiin helmi-, maalisi- ja huhtikuun 2020 aikana. Kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin, laadullisessa tutkimuksessa käytetään saturaatioita. Eli haastatteluja tehdään siihen saakka, kunnes uutta ja tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa ei enää tule. Noin kahdenkymmenennen haastattelun kohdalla todettiin asiakkailta tulevan uuden tiedon määrä vähäiseksi. Päätin kuitenkin varmuuden vuoksi ottaa vielä kaksi asiakasta haastatteluun tämän havainnon jälkeen nähdäkseni, että uutta tietoa ei tosiaanakaan enää tullut.

Haastatteluiden kestot olivat pääosin melko lyhyitä. Haastatteluissa ehdittiin kuitenkin käymään kaikki haastattelukysymykset läpi. Osassa haastatteluissa paremmin ja osassa hieman huonommin. Osa haastateltavista oli selvästi panostanut haastatteluun etukäteen ja miettinyt aiheita sekä kysymyksiä etukäteen. Pienempien asiakkaiden vastaukset olivat kuitenkin melko lyhyitä eikä kaikista haastateltavista saatu niin paljon tietoa. Syytä tähän, miksi pieniltä asiakkailta ei saatu yhtä laajoja vastauksia kuin keskisuurilta asiakkailta, pohditaan enemmän johtopäätöksissä ja tutkimuksen rajoituksissa.

TAULUKKO 3 Haastattelujen aikataulut ja kestot

Haastateltava	Päivämäärä	Yrityksen koko	Kesto
H1	3.2.2020	Pieni	18 min
H2	7.2.2020	Pieni	10 min
H3	11.2.2020	Keskisuuri	24 min
H4	11.2.2020	Keskisuuri	15 min
H5	26.2.2020	Keskisuuri	14 min
H6	28.2.2020	Keskisuuri	16 min
H7	2.3.2020	Keskisuuri	12 min
H8	2.3.2020	Pieni	11 min
H9	4.3.2020	Pieni	12 min
H10	4.3.2020	Keskisuuri	19 min
H11	9.3.2020	Keskisuuri	18 min
H12	27.3.2020	Keskisuuri	19 min
H13	30.3.2020	Keskisuuri	17 min
H14	30.3.2020	Keskisuuri	16 min
H15	30.3.2020	Keskisuuri	18 min
H16	1.4.2020	Keskisuuri	22 min
H17	1.4.2020	Keskisuuri	14 min
H18	1.4.2020	Pieni	11 min
H19	1.4.2020	Keskisuuri	17 min
H20	1.4.2020	Keskisuuri	18 min
H21	1.4.2020	Keskisuuri	12 min
H22	2.4.2020	Keskisuuri	16 min

3.3 Aineiston analysointi

Analyysin tarkoituksena on muodostaa tutkimusaineistosta kokonaisuus, jolla pystyy tuottamaan johtopäätöksiä tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on jatkuva aktiivinen rooli. Tutkija tulkitsee ja havainnoi koko tutkimuksen ajan. Laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksiin tulee analyysivaiheessa keskittyä huolellisesti. Jokaiseen tutkimustapaukseen tulisi keskittyä ja perehtyä huolellisesti sekä jokaista tapausta tulisi käsitellä yksitellen omana kokonaisuutena. Jokaista tapausta tulisi myös katsoa monesta eri näkökulmasta. (Puusa & Juuti, 2011, s. 115-116).

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto analysoidaan sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada tutkimusaineistosta tiivis ja selkeä kokonaisuus. Aineiston tiivistämisessä on tärkeää, että tutkimusaineistosta erotellaan samanlaisuudet sekä eroavaisuudet. Kun tutkimusaineistoa tiivistetään, siitä ei saa jättää pois sisällä olevaa informaatiota. Informaation arvo lisääntyy

sitä mukaan, mitä enemmän tutkimusaineistoa tiivistetään. Aineiston tiivistäminen myös selkeyttää tutkimusaineiston kokonaisuutta, sillä ilman tiivistämistä aineisto voi olla hajanaista. (Puusa & Juuti, 2011, s. 117-118; Latvala & Vanhanen-Nuutinen, 2001, s. 23.)

Teorialähtöisellä analyysillä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineiston analyysiä ohjaa aikaisemmat tiedot tutkimusaiheesta – tutkimusaiheen teoria sekä aikaisemmat tutkimukset. Teorialähtöisen sisällönanalyysin tarkoitus on tutkimusaineiston ymmärtäminen aikaisempien teorioiden ja tutkimusten näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 97, 113.) Tämän tutkimuksen analyysiä ohjaa aikaisempi tieto asiakaskokemuksesta, asiakaskokemuksen muodostumisesta ja arvon luomisesta asiakkaille. Kuten tutkimuksessa aikaisemmin mainittiin, laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena löytää uusia asioita ja näkökulmia tutkimuksen aiheesta.

Aineiston analysointi aloitettiin jo helmikuun 2020 aikana sillä, että tutkimusaineistoa käsiteltiin aina hieman haastattelujen jälkeen. Helpointa oli, että jokaisen haastattelun jälkeen haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi, eli haastattelu litteroitiin. Litterointi oli helpointa toteuttaa aina jokaisen haastattelun jälkeen, koska haastattelu oli vielä tuoreena mielessä. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, mutta ylimääräiset täytesanat poistettiin teksteistä.

Kun haastattelut saatiin suoritettua ja kaikki haastatteluaineistot oli litteroitu, oli myös helpompi ja nopeampi jatkaa aineiston analysointia perusteellisesti. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 16 sivua. Huhtikuun 2020 alussa kaikki haastattelut oli saatu tehtyä ja aineiston analysointi jatkui. Luin haastatteluvastaukset ensin useita kertoja läpi. Tämän jälkeen aloitin pelkistämään haastatteluvastauksia. Haastatteluvastausten pelkistämällä tarkoitetaan litteroidun tekstin läpikäyntiä, jossa nostetaan tekstistä tutkimuksen kannalta oleellisia asioita esiin. Tässä vaiheessa litteroidusta tekstistä myös jätetään pois sellainen tieto, mikä ei ole oleellista tutkimuksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 109.) Haastatteluvastausten pelkistämisen jälkeen kävin vastaukset läpi ja luin vastaukset syvällisesti tekemättä vielä suurempia merkintöjä. Seuraavassa vaiheessa luin vastaukset uudelleen läpi ja jaottelin vastauksia värikoodeilla. Positiiviset vastaukset merkitsin vihreällä, negatiiviset vastaukset punaisella ja neutraalit vastaukset tai kehitysehdotukset jätin mustaksi. Näin oli helpompi aloittaa tutkimustulosten analysointi, kun vastausten laadut olivat merkitty eri värikoodein.

Tämän tutkimuksen analyysia ohjaa kappaleessa 2.11 esitetty asiakaskokemuksen syntymisen kuvio ja siitä muodostetut haastattelukysymykset.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkielman tutkimustuloksia. Tulokset käsitellään haastattelussa käytetyn haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Jokaisen aihepiirin kohdalla käsitellään esiin nousseita aiheita tutkimusaiheeseen liittyen sekä analysoidaan niiden merkitystä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat merkittävimmät tekijät positiivisen asiakaskokemuksen muodostumiseen yrityksessä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ja kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa yrityksessä. Näiden tutkimuskysymyksiä myötä on tärkeää ensimmäisenä selvittää, millaisena yrityksen asiakkaat kokevat hyvän asiakaskokemuksen. Keskisuurten ja pienten asiakkaiden vastauksien sisällöissä ei syntynyt merkittävästi eroavaisuuksia. Pienet asiakkaat vastasivat kysymyksiin melko lyhyesti, kun taas keskisuurilla asiakkailla oli paljon laajempia vastauksia ja enemmän mielipiteitä.

Haastatteluvastauksissa haastateltavat puhuvat yhteyshenkilöistä ja asiakaspalvelusta. Jokaisella asiakkaalla on oma yhteyshenkilö. Tähän henkilöön asiakkaat voivat tarvittaessa olla yhteydessä epäselvissä asioissa sekä esimerkiksi tarjouspyynnöissä. Yrityksen asiakkaat ovat tyypillisimmin yhteydessä asiakaspalveluun tehdessään tilauksia tai kun halutaan tietää tilauksien aikatauluista.

4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemusta tutkiessa on hyvä selvittää miten asiakaskokemus yleisesti koetaan ja millainen on hyvä asiakaskokemus. (Chang & Huang, 2016). Haastatteluvastauksissa ilmeni, että asiakaskokemus nähdään sellaisena tapahtumana, jossa asiakasta kuunnellaan, hänet otetaan huomioon ja asiakkaan mahdolliseen ongelmaan löydetään ratkaisu.

Asiakasta kuunnellaan, otetaan huomioon ja asiakkaalle löydetään ratkaisu. Asiakkaalle jäisi sellainen tunne, että sen asia on tärkeä ja asiakkaan kaikki tarpeet otetaan

huomioon. Aina siihen asiakkaan tarpeeseen ei tietysti voi vastata, eikä pystykään, mutta asiakkaalle jäisi lopuksi positiivinen kuva siitä, että sitä on yritetty auttaa parhaimman mukaan. (H11)

Tärkeintä on, että selvitettävä asia etenee sujuvasti ja siihen saadaan ratkaisu. (H18)

Asiakkaat toivoivat myös saavansa palvelutilanteessa nopeaa palvelua. Asioiden hoitamisen tulisi tapahtuisi ilman suurempia ongelmia. Jos suurempia ongelmia tai mahdollisia reklamaatioita tapahtuu, myös niiden nopea käsittely tekee asiakaskokemuksesta hyvän. Asiakaskokemusta parantaa myös joustavuus ja henkilökohtaisuus.

Jos sovitaan jotain juttuja, aikataulujen tulisi pitää. Jos tulee muutoksia, niistä tulee ilmoittaa hyvissä ajoin. (H16)

Asioiden sopiminen nopeasti ja nopealla aikataululla. (H3)

Joustavuus ja henkilökohtaisuus. (H12)

Asiakkaat myös kokevat, että hyvä tiedottaminen, ajan tasalla pitäminen sekä toimiva vuorovaikutus ovat erittäin tärkeitä asiakaskokemukselle. Asiakkaalta tulisi omatoimisesti varmistaa, että kaikki on kunnossa ja keskeneräisiin asioihin palattaisiin sovitussa aikataulussa. Hyvä asiakaskokemus on myös lämminhenkistä, luotettavaa ja ammattitaitoista. Asiakkailla tulisi olla sellainen tunne, että heidät otetaan tosissaan vastaan heidän esittämänsä asiansa kanssa. Melkein jokainen haastateltava mainitsi hyvänä asiakaskokemuksena asiantuntevuuden ja luotettavuuden.

Parhaimmassa asiakaskokemuksessa tiedottaminen ja ajan tasalla pitäminen on tosi tärkeitä. (H5)

Asiakaskokemus on lämminhenkinen. (H15)

Asiantunteva. Luotettava. Ei tarvitse soittaa useaan kertaan ja varmistella asioita. Joustavuus. (H1)

Parhain mahdollinen asiakaskokemus on sellaista, mikä jää asiakkaan mieleen. Asiakaskokemus ei silloin saa olla tavallista, eikä keskinkertaista. (Chang & Huang, 2016). Hyvän ja parhaimman asiakaskokemuksen erottaa asiakkaiden mukaan siitä, että palvelun tarjoaja tarjoaa asiakkaalle itse omatoimisesti erilaisia ratkaisuja. Tämä vaatii sen, että palvelun tarjoaja tuntee asiakkaan ja sitä kautta osaa tarjota asiakkaalle juuri oikeanlaisia palveluita. Tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että palvelujen personointi ja niiden tarjoaminen ovat arvostettuja asioita, sekä aikaansaavat parannusta asiakaskokemuksessa. Noin puolet haastateltavista mainitsi palvelujen personoinnista tai erilaisten ratkaisujen tarjoamisesta asiakkaalle osana toiveitaan.

Mahdollinen asian selvitystyö ja asian ratkaisu. (H11)

Asiakaskokemuksesta tulisi sellainen tunne, että toiselle osapuolelle ongelma tai asia on tärkeä ja sitä halutaan selvittää ja ratkaista. (H5)

Sellainen, että yrityksellä on tietoa asiakkaasta. (H21)

Aina ratkaisua ei asiakkaan ongelmiin löydy, mutta osa asiakkaista tuntuu myös ymmärtävän sen. Muutama asiakas mainitsi, että on ymmärrettävää, jos yritys ei löydä ratkaisua asiakkaan toivomille palveluille tai tarpeille.

Aina siihen asiakkaan tarpeeseen ei tietysti voi vastata, eikä pystykään, mutta asiakkaalle jäisi lopuksi positiivinen kuva siitä, että sitä on yritetty auttaa parhaimman mukaan. (H11)

Myös hyvä yhteistyö ja sopimuksen mukainen toiminta on tärkeitä asiakkaille. Sopimuksen mukainen toiminta liittyy vahvasti lupautusten täyttämiseen, josta Lemke ym. (2011) mainitsevat. Yritysassiakkailta päämäärien täyttyminen on suuressa roolissa. Parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen myös erottaa odottamaton lisäarvo. Lisäarvon ei tarvitse olla materiaa, mutta esimerkiksi tietoa, josta voisi olla asiakkaalle hyötyä tai muuta palvelua, mikä voisi hyödyttää asiakasta.

Kun huomaa, että asiakaspalvelija panostaa asiakaskokemukseen. Esimerkiksi, jos ollaan itse mokattu tai ollaan pulassa ja tarvitaan jotain extraa, niin sitä järjestetään. (H20)

Alla kertauksena tärkeimmät asiat liittyen asiakaskokemukseen, jotka nousivat esille haastatteluissa.

TAULUKKO 4 Tutkimustulosten tärkeimmät kohdat asiakaskokemukseen liittyen

Asiakkaan kuuntelu
Asiakkaan ottaminen huomioon
Ratkaisun löytäminen asiakkaan ongelmaan
Nopea aikataulu
Joustavuus
Henkilökohtaisuus
Tiedottaminen ja ajan tasalla pitäminen
Lämminhenkinen
Asiantuntevuus
Luotettava
Asiakas on yritykselle tärkeä
Lisäarvo

4.2 Yhteistyö, vuorovaikutus ja kommunikointi

Vuorovaikutus ja kommunikointi ovat tärkeitä, sillä asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus voi alkaa jo ennen kuin asiakas on konkreettisesti vuorovaikutuksessa yritykseen. (Klaus & Maklan, 2012; Lemon & Verhoef 2016).

Case-yrityksen asiakkaat ovat kokeneet yrityksen yhteistyön pääosin melko hyvänä. Yrityksen yhteyshenkilöille uskaltaa soittaa asiasta kuin asiasta ja asiakkaiden ongelmat selvitetään aina.

Yhteyshenkilölle uskaltaa soittaa asiasta kuin asiasta ja asiat selvitetään aina. (H20)

Asiakkaat kokevat, että apua on aina saatavilla. Yritys on kiinnostunut kehittämään asiakkaan toimintaa ja yritykseltä löytyy sellaisia ratkaisuja ja palveluita, joihin asiakkaan omat resurssit eivät riitä tai asiakkaalla ei ole ymmärrystä asiasta.

Yhteistyöstä saatu sellainen kuva, että yritys on kiinnostunut kehittämään asiakkaan toimintaa. (H3)

On myös löydetty ratkaisuja sekä palveluja mihin omat resurssit eivät riitä, eikä ole tietoa tai ymmärrystä asiasta. (H5)

Eräs haastateltava mainitsi, että he joutuvat usein kysymään omalta yhteyshenkilöltään hyvin vaikeita kysymyksiä ja ovat olleet todella tyytyväisiä siihen, että saavat aina kysymyksiin vastauksen. Useat haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että suurimmaksi osaksi yhteistyö on ollut positiivista.

Yhteistyö kaikin puolin positiivista. Meillä on usein aika vaikeita kysymyksiä ja aina saadaan vastaus kysymykseen. (H3)

Haastatteluissa yhteistyön osalta ilmeni kuitenkin joitain ongelmia. Yritys on ollut kohtuun etäisen tuntuinen ja reklamaatioiden käsittelyssä kestää kauan. Muutaman asiakkaan mukaan reklamaatioiden käsittelyssä kestää yleensä joka kerta todella kauan ja yksi haastateltava oli sitä mieltä, että välillä reklamaatioihin ei reagoida ollenkaan.

Yritys on ollut kohtuun etäisen tuntuinen. Kaipaisimme enemmän tiedottamista ja yhteydenottoja yritykseltä. (H22)

Yhteistyö on ollut jokseenkin ongelmallista. Reklamaatiot ovat hitaita ja välillä ja niihin ei reagoida ollenkaan. (H11)

Vaikka reklamaatiot ovat muutamien haastateltavien mielestä todella ongelmallisia, eräs näin sanonut haastateltava kuitenkin mainitsi, että reklamaation kautta asiakas voi saada parhaimmat asiakaskokemukset.

Parhaimmat asiakaskokemukset voi tulla reklamaation kautta. (H11)

Yleisesti vuorovaikutus ja kommunikointi on koettu hyvänä. Asiakkaat kertoivat kuitenkin myös tilanteista, jolloin vuorovaikutus ja kommunikointi ei aina ole toiminut hyvin ja kyseiset asiakkaat löysivät myös monia ongelmakohtia.

Yksi suurin asia, josta lähes jokainen haastateltava mainitsi on asiakaspalvelun kanssa ilmenneet ongelmat. Asiakkaat ovat kokeneet, että, kun asiakaspalveluun lähettää tilauksen sähköpostitse, tilauksen käsittelyssä kestää usein poikkeuksellisen kauan. Tähän aiheeseen palataan seuraavassa kappaleessa, sillä aihe ilmeni suurena ongelmakohtana haastattelujen vastauksissa.

Ongelmia ollut asiakaspalvelun kanssa, kun tekee tilauksia. Käsittelyssä kestää aika kauan ja sieltä ei tule mitään kuittauksia, kun viesti mennyt perille. Kuittaus olisi hyvä saada, niin tiedetään, että viesti on mennyt perille. (H7)

Noin puolet haastateltavista mainitsi, että henkilökunta on jäänyt hieman etäiseksi ja vuorovaikutus ja kommunikointi voisi olla henkilökohtaisempaa. Koetaan, että case yrityksen vuorovaikutus asiakaskohtamisissa on yksisuuntaista ja pintapuolista.

Kaipaen enemmän yhteydenottoja meidän yhteyshenkilöltä. Esimerkiksi tiedotteita, että miten yrityksellä sujuu ja pientä small-talkia, kuten "miten menee, onko pihatyöt jo tehty?" Asiakassuhdetta voisi pitää muutenkin yllä, kuin vain jäteasioissa, "tuon pullat tullessani, nähdään kanttiinissa". Asiakassuhteen ylläpitäminen on tärkeää, ettei yritys ja asiakas etäänny toisistaan. (H15)

Vuorovaikutus ja kommunikointi tuntuu yksisuuntaiselta ja pintapuoliselta. Ei ole henkilökohtaista tai joustavaa. (H11)

Kommunikaatio on suuri ongelma. Asiat ei tahdo edetä. Vastauksia täytyy nyhtämällä nyhtää. (H11)

Varsinkin asiakaspalvelusta puuttuu henkilökohtaisuus, sähköpostiviesteihin vastataan tyyllillä joka vaikuttaa automaattiselta ja asiakaspalvelussa ollaan hyvin virallisia. Osa asiakkaista selkeästi kaipaasi enemmän rentoutta ja ihmisläheisyyttä asiakaspalvelulta.

Asiakaspalvelun kanssa vuorovaikutus jää vähäiseksi. Henkilökohtaisuutta ei kauheasti ole. (H14)

Asiakaspalvelussa hieman virallisia. (H18)

Arvostan selkeää osaamista ja tieteellisyyttä, mitä yrityksellä on, mutta tieteellisyyttä pitäisi hieman vähentää ja sitten sitä henkilökohtaisuutta ja tunnetta pitäisi lisätä. (H22)

Kaksi asiakasta myös mainitsi siitä, että heille on hieman epäselvää keneen tulisi ottaa yhteyttä ja missä asiassa. Asiakkaiden mukaan olisi paljon helpompaa jos heillä olisi tiedossa selvästi, missä asiassa tulisi ottaa yhteyttä ja keneen. Tämän korjaisi helposti sillä, että jokaisen asiakkaan yhteyshenkilö voisi ilmoittaa asiakkaalle eri henkilöitä ja heidän yhteystietonsa ja esimerkkejä, että missä tilanteessa mihinkin ja keneen tulisi ottaa yhteyttä. Tämä voi tuntua pieneltä asialta, mutta asiakkaille tämän havaittiin olevan melko suuri ja tärkeä. Asiakkaat

haluavat, että asiointi yrityksen kanssa olisi mahdollisimman helppoa. Asioinnin helppous kuitenkin katoaa, jos asiakas ei tiedä, keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa.

Kaivattaisiin infoa siitä, kuka meidän yhteyshenkilö on ja keneen voi olla missäkin asiassa yhteydessä. (H20)

Alla kertauksena haastatteluissa esiin nousseet tärkeimmät asiat liittyen yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja kommunikointiin.

TAULUKKO 5 Tutkimustulosten tärkeimmät kohdat yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja kommunikointiin liittyen

Asiakkaan toiminnan kehittäminen
Yhteyshenkilölle soittaminen helppoa
Löydetään ratkaisuja sekä palveluita, joihin asiakkaan resurssit eivät riitä
Positiivinen yhteistyö
Reklamaatioiden käsittelyn hitaus
Reklamaatioihin ei reagoida
Kaivataan enemmän tiedottamista ja yhteydenottoja
Sähköpostiviesteihin ei tule kuittauksia
Enemmän yhteydenottoja yhteyshenkilöltä
Yksisuuntainen ja pintapuolinen
Vähäinen vuorovaikutus
Kuka on yhteyshenkilö?

4.3 Haasteet ja ongelmat

Kuten aikaisemmin mainittiin, asiakkaat haluavat kokea erilaisia positiivisia tunteita ja kokemuksia palvelutapahtuman aikana. (Chang & Huang, 2016). Koska asiakkaat kiinnittävät huomiota enemmän hyviin kokemuksiin, kuin itse tuotteeseen tai palveluun (Palmer, 2010; Klaus ym., 2013), on tärkeää keskittyä negatiivisten ongelmien korjaamiseen. (Chang & Huang, 2016).

Asiakkaiden haastatteluista nousi selkeästi esille muutama suuri ongelma, joista lähes jokainen haastateltavista mainitsi. Nouto- ja tuontiajankohtien ilmoittaminen, asiakaspalvelun kautta sähköpostitse tehtyjen tilauksien kesto sekä viestinnällisten kuittauksien puute sekä laskureklamaatiot.

Jotkut asiakkaat ovat kokeneet, että sovittuja asioida ei kommunikoida yrityksen sisällä loppuun asti. Tämä näkyy asiakkaille informaatiokatkoksina eri osastojen välillä. Asiakkaat ovat kokeneet, että informaatiokatkoja tapahtuu eniten asiakaspalvelun ja logistiikan välillä. Kun asiakas on jättänyt asiakaspalvelulle tilauksen ja antanut jotain lisätietoa esimerkiksi noutoajankohtaan

liittyen, tämä tieto ei lopulta ole logistiikkaosastolle asti kulkeutunut. Esimerkiksi tilanne jossa asiakas toivoo logistiikan soittavan päivää ennen tilauksen noutoa, mutta logistiikalla ei kuitenkaan ole tietoa siitä, että asiakkaalle pitäisi soittaa. Asiakas on kuitenkin jättänyt kyseisen tiedon tilausta tehdessään asiakaspalvelulle ja asiakaspalvelu on kirjannut sen tilaukselle. Se missä vaiheessa informaatio katkeaa, on toistaiseksi epävarmaa. Myös noutopäivämäärän sopimisesta mainittiin, että paras toimintatapa olisi sellainen jossa noutopäivämäärä saataisiin tietoon hyvissä ajoin ennakkoon.

Sovittuja asioita ei kommunikoida yrityksen sisällä loppuun asti. Kaikki tieto ei aina tunnu liikkuvan. (H10)

Aihe, josta edellisessä kappaleessa jo mainittiin, on asiakaspalveluun lähetettävät sähköpostit. Sähköpostiviesteissä koetaan suurena ongelmakohtana se, että asiakaspalvelusta ei tule kuittauksia viestin on mennessä perille. Tämän vuoksi sähköpostiviestin lähettämistä jää asiakkaalle epävarmuus, kun kuittausta ei tule. Tämä on todella ristiriitainen aihe asiakkailla, sillä tilaukset puhelimitse menevät nopeammin perille, mutta sähköpostilla tilauksen tekeminen koetaan paremmaksi siitä jäädyn kirjallisen jäljen vuoksi. Täydellinen tilanne asiakkaille olisi sellainen, jossa tilaukset menevät nopeasti perille, tilauksen saapumisesta yritykselle tulisi kuittaus ja tilauksen tekemisestä jäisi kirjallinen jälki.

Koska sähköpostiviesteissä on ollut paljon ongelmia, muutamat toivoivat sähköpostin tilalle jotain muuta. Asiakkaat kaipaavat modernimpaa työvälinettä tilausten tekemiseen. Esimerkkinä tästä voisi olla mobiilisovellus. Puhelimitse ja sähköpostitse tilausten tekeminen koetaan siis hankalaksi ja vanhanaikaiseksi. Sovelluksella tilaukset saisi nopeasti ja vaivatta tehtyä, mistä pystyisi seuraamaan tilauksen etenemistä ja siitä näkisi myös edelliset tilaukset vaivattomasti.

Asiakaspalveluun ja tilauksiin joku muu väylä. Jokin tekninen järjestelmä tai sovellus, jossa asiointi olisi nopeampaa. (H3)

Asiakaspalvelun sähköpostien kuittaus. Joskus jää sellainen, tunne, että tuleekohan asia hoidettua. (H18)

Sähköpostitse kun tekee tilauksen niin joutuu aika kauan odotella vastausta. (H5)

Tilauksen nouto- tai tuontiajankohdan ilmoittamisessa yrityksellä on havaintojen perusteella selvästi parannettavaa. Useat asiakkaat haluavat ajankohdasta ilmoitettavan noin vuorokautta aikaisemmin ennen kuin kyseinen nouto tapahtuu. Nykytilanteessa asiakkaalle tullaan usein ilmoittamatta. Aikaisemmin mainittu moderni sovellus, josta näkisi ajankohdan jolloin tilaus saapuu, ratkaisisi tämän ongelman.

Noutoajankohdan ilmoittaminen. Vaikka olemme sanoneet monta kertaa, että täytyy ilmoittaa ennen kuin meille tullaan, silti meille tullaan ilmoittamatta etukäteen. (H18)

Aikaisemmin voisi saada noutopäivämäärän lukkoon. (H9)

Modernimpi työväline. Se olisi helpompi näin asiakkaan näkökulmasta. Jokin tilausportaali olisi kätevä. Näkisi onko joku muu tehnyt jo tilauksen ja näkisi milloin nouto on tulossa. (H5)

Yrityksen lähettämässä laskuissa on paljon rivejä sekä tietoa. Tämän vuoksi asiakkaat kokevat laskujen tarkastamisen vievän paljon aikaa. Laskuissa on myös usein virheitä ja laskureklamaatiot ovat hitaita. Laskuvirheet ovat yleensä pieniä hintavirheitä tai aiheettomia kuluja palvelusta, joita asiakkaalla ei enää ole käytössä. Asiakkaiden mielestä laskuvirheet ovat pieniä, mutta reklamaatioissa menee tuntemattomasta syystä pitkän aikaa ja niiden perään saa kysellä useasti. Laskuvirheiden ja niiden selvityksen hitaus on myös huono asia sen vuoksi, että laskujen eräpäivät tulevat vastaan ja asiakkaiden pitäisi saada laskut maksuun ennen mahdollisia sanktioita. Tämä on sellainen asia, josta asiakkaat joutuvat monesti soittamaan asiakaspalveluun ja yhteyshenkilöille.

Laskuissa kauheasti rivejä ja tarkastaminen vie aikaa. (H6)

Suurimpia ongelmia on ollut laskun reklamoinnit. Laskuissa on usein joitain virheitä ja laskureklojen käsittelyssä kestää ihan liian kauan. (H7)

Laskutus on haasteellista. Melko usein virheitä ja reklamaatiot eivät mene laskutukseen asti. Hintavirheitä ja aiheettomia kuluja laskuissa. Vuokrat yleensä ongelmallisia. (H11)

Yrityksen suuruusluokasta mainitsi kaksi haastateltavaa. Tämän suuruuden takia asiakkaille voi herätä kysymys asioiden etenemisen nopeudesta ja tehokkuudesta yrityksen sisällä. Yrityksen suuruuden johdosta myös arveltiin, että se olisi syynä puuttuvaan henkilökohtaisuuteen, josta mainittiin jo edellisessä kappaleessa.

Yrityksen suuruus tuo sellaisen tunteen, että eteneeköhän asiat hyvin tai nopeasti. (H22)

Vaikka yrityksellä on joitain selkeitä ongelmia, ongelmatilanteiden hoitamisesta yritys sai paljon positiivista palautetta. Yritys hoitaa ongelmatilanteet havaintojen perusteella hyvin ja asiakkaat ovat täten saaneet ongelmatilanteista hyviä kokemuksia. Ongelmatilanteiden hoitaminen on ollut osaavaa ja asiakaskeskeistä sekä ongelmiin on saatu ratkaisu aina nopeasti. Poikkeuksena ongelmatilanteiden nopeuteen on laskureklamaatiot.

Jos yritys ei jotain pysty tekemään, he kertovat syyn, miksi asiaa ei voi viedä eteenpäin. (H3)

Kaikki tekee aina virheitä. (H16)

Tuntuu siltä, että apua on aina saatu sitä tarvittaessa. (H7)

Haastattelun lopussa kysyttiin avoimesti onko asiakkaalla muuta kommentoitavaa tai halutaanko nostaa joitain erityisiä asioita esille. Vaikka haastattelujen

aikana nousi esille tiettyjä ongelmia, yleinen vastaus tähän kysymykseen oli, että yrityksen homma toimii.

Jatkakaa samaan malliin. (H13)

Alla kertauksena tärkeimmät asiat haasteisiin ja ongelmiin, jotka nousivat esille haastatteluissa.

TAULUKKO 6 Tutkimustulosten tärkeimmät kohdat haasteisiin ja ongelmiin liittyen

Kommunikoinnin puute
Sähköpostien kuittauksien puute
Moderni sovellus
Sähköpostien vastauksien kesto
Noutoajankohdan ilmoittamisen puute
Noutopäivämäärän sopiminen ajoissa
Laskujen tarkastaminen vie aikaa
Laskuissa usein virheitä
Laskureklamaatioiden hidas käsittely
Yrityksen suuruus luo epävarmuutta

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat hyvään asiakaskokemukseen ja kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa ympäristöhuoltoalan yrityksessä.

Haastateltavien mukaan asiakaskokemuksesta tekee hyvän, kun asiakasta kuunnellaan, asiakas otetaan huomioon ja asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Näiden tärkeimpien lisäksi arvostetaan sitä, jos asiakaskokemus on joustavaa, henkilökohtaista, lämminhenkistä, asiantuntevaa sekä luotettavaa.

Asiakaskokemusta voidaan yrityksessä parantaa keskittymällä yrityksen ongelmakohtiin. Suurimpia ongelmakohtia ovat vähäinen vuorovaikutus ja kommunikoinnin puute, sähköpostiviestien kuittauksien puute, sähköpostiviestien vastauksien kesto sekä noutoajankohdan ilmoittamisen puute. Näiden lisäksi esille nousseita ongelmia ovat noutopäivämäärän sopiminen ajoissa, laskuvirheet ja laskureklamaatioiden hidas käsittely.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Asiakaskokemuksen selvittäminen on tärkeää, sillä yritys ei voi päättää, eikä vaikuttaa siihen millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa kokemukseen, joita he luovat asiakkaille. (Chang & Huang, 2016). Kokemuksien luominen on tärkeää, jotta asiakas voi saada hyviä asiakaskokemuksia. Koska kaikkiin asiakaskokemuksen tekijöihin ei voida vaikuttaa, yrityksen tulisi keskittyä juuri niihin tekijöihin, joilla on suurin vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Hyviin asiakaskokemuksiin tulisi todella panostaa, sillä Palmerin (2010) ja Klausin ym. (2013) mukaan asiakkaat välittävät enemmän hyvistä kokemuksista kuin itse tuotteista tai palveluista. Täytyy myös muistaa, että negatiiviset tunteet vaikuttavat asiakkaan arvoihin enemmän kuin positiiviset. Vaikka asiakaskokemus olisi ollut kuinka positiivinen, mutta asiakas kokee yhdenkin negatiivisen asian kokemuksen aikana, positiiviset asiat unohtuvat helposti. Tämän

takia tulisi keskittyä siihen, ettei asiakaskokemuksen aikana tulisi yhtäkään negatiivista kokemusta. (Chang & Huang, 2016). On tärkeää huomioida se, että vaikka asiakaskokemus olisi kuinka tavallinen tahansa, mutta asiakas ei koe palvelun aikana yhtäkään negatiivista asiaa, asiakaskokemus on tällöin asiakkaan mielestä parempi, kuin se, että asiakaskokemuksen aikana asiakas kokisi viisi positiivista tunnetta, mutta yhdenkin negatiivisen tunteen. (Chang & Huang, 2016).

On kuitenkin hyvä muistaa negatiivisten ja positiivisten kokemusten suhde. Jos asiakassuhde on ollut pitkä ja asiakkaalla on vuosien kokemukset pelkästä positiivisesta asiakaskokemuksesta, tällöin yksi negatiivinen tuskin kumoaa kaiken positiivisen, minkä asiakas on kokenut vuosien aikana. Uusissa asiakassuhteissa positiivisten ja negatiivisten asiakaskokemusten suhde on tärkeämpi ja tällöin asiakaskokemusten luomiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Tähän on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota ja olla tarkkana, ettei pitkäaikaisten asiakkaiden positiivisten asiakaskokemusten luominen unohdu. Peppersin ja Rogersin (2017, s. 29-33) mukaan pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yritykselle tärkeitä, sillä silloin asiakkaat helpommin suosittelevat yrityksen palveluita muille. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat myös yritykselle helpompia, sillä silloin asiakkaat jo tuntevat yrityksen, sekä tietävät miten yrityksen kanssa toimitaan ja kommunikoidaan. Tämä on helpompi myös case-yrityksen asiakkaiden yhteyshenkilöille.

Koska hyvän asiakaskokemuksen luominen asiakkaalle on nykyään yksi keskeisimmistä tavoitteista yrityksissä (Klaus & Maklan, 2012; Verhoef ym. 2009), on siihen erittäin tärkeää panostaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Tutkimuksen alussa esiteltiin Lemken ym. (2011) tutkimus, jossa kerrottiin seitsemän tärkeintä asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavaa tekijää:

1. henkilökohtainen yhteydenpito
2. joustavuus
3. asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen
4. asiakkaiden tavoitteiden ymmärtäminen
5. varmistaminen, että asiat ovat hyvin
6. lupauksen täyttäminen
7. asiantuntijuus.

Nämä kaikki kyseiset Lemken ym. (2011) tutkimuksen tärkeimmät asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät mainittiin myös case-yritykselle tehdyissä haastattelussa. Joten tämän tutkimuksen tuloksissa oli selvästi eniten yhtäläisyyksiä Lemken ym. (2011) tutkimuksen kanssa.

Henkilökohtainen yhteydenpito on vahvasti yhteydessä vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus on yritykselle ja asiakkaalle erittäin tärkeä tekijä, sillä asiakas on yleensä jo vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ennen varsinaista palvelutapahtumaa (Lemke ym., 2011). Vuorovaikutus case-yrityksessä koetaan melko hyvänä, mutta henkilökohtaisessa yhteydenpidossa case-yrityksellä on

ollut ongelmia. Joustavuuden tärkeys linkittyy henkilökohtaiseen yhteydenottoon ja palveluun. Case-yrityksellä joustavuus kuitenkin koetaan hyvänä. Asiakaskokemuksessa yrityksen tai työntekijän sekä asiakkaan henkilökohtainen vuorovaikutus on asiakaskokemuksen ydin. (Chang & Huang, 2016). Tämän takia on erittäin tärkeää panostaa hyvään vuorovaikutukseen ja korjata vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin mahdolliset ongelmat.

Kun yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus toimiva, toinen vuorovaikutukseen liittyvä tärkeä huomio on jatkuvuus. Vuorovaikutustilanteissa tulisi huomioida aikaisemmat vaiheet ja antaa asiakkaalle sellainen tunne, että vuorovaikutus on jatkuvaa ja kommunikaatio jatkuisi siitä, mihin se on viimeksi jäänyt. (Peppers & Rogers, 2017, s. 145-202). Tämä on kuitenkin melko vaikeaa suuremmissa yrityksissä, sillä isoissa yrityksissä on paljon henkilökuntaa eikä samat henkilöt välttämättä aina palvele samaa asiakasta.

Peppers & Rogers (2017, 29-30) sekä Lemke ym. (2011) mainitsevat, että parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen voi saavuttaa palvelemalla asiakkaita yksilöinä, sekä henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen yhteydenpito on yksi tärkeimmistä asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavista tekijöistä. Henkilökohtaisen yhteydenpidon laadun voi tarkastella suoraan siitä, että kuinka usein yritys pitää yhteyttä asiakkaaseen. (Lemke ym. 2011.) Lemke ym. (2011) mainitsevat myös joustavuuden tärkeydestä. Jos yritys on joustava, he pystyy ja haluaa muokata olemassa olevia asioita ja palveluja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Asiakas kokee joustavan palvelun laadukkaaksi ja henkilökohtaiseksi.

Asiakkailla on tärkeää, että heitä kuunnellaan, heidät otetaan huomioon ja asiakkaiden mahdollisiin ongelmiin löydetään ratkaisu. Eli asiakkaat toivovat, että heidän tarpeet ja tavoitteet ymmärretään. Asiakkaat myös toivovat, että yritys auttaa heitä sellaisissa asioissa mitä asiakkaat itse eivät ymmärrä tai eivät pysty tekemään. Asiakkaat myös arvostavat sitä, että heiltä varmistetaan oma-toimisesti, että asiat ovat hyvin. Asiakkailta tulisi varmistaa, että kaikki on kunnossa ja keskeneräisiin asioihin tulisi palata aina sovitussa aikataulussa. Kun asiakas saa palvelutapahtuman aikana asiantuntevaa palvelua, se luo asiakkaalle hyvää arvoa. Kuten Lemke ym. (2011) myös toteavat, asiakas kokee asiakaskokemuksen laadun hyvänä, kun yritys varmistaa asiakkaalta oma-aloitteisesti, että kaikki on hyvin. Hyvä asiakaskokemus takaa sen, että asiakas lähtisi palvelutilanteesta tyytyväisenä ja palvelusta jäisi sellainen tunne, että asiakas on yritykselle tärkeä. (Lemke ym., 2011).

Haastatteluissa asiakkaat löysivät joitain selviä ongelmakohtia, joita he ovat kohdanneet case-yrityksen kanssa. Samat ongelmakohdat toistuivat monen haastateltavan kohdalla, joten tästä voidaan päätellä, että kyseiset ongelmat ovat suuria ongelmakohtia case-yrityksessä. Palmer (2010) kertoo, että asiakaskokemus voi ajan kuluessa muuttua. Jos asiakkaalle on aikaisemmin syntynyt huonoja asiakaskokemuksia, yritys pystyy toiminnallaan muuttamaan ja parantamaan jo olemassa olevia asiakaskokemuksia. (Palmer, 2010). Tämä on erittäin hyvä asia, sillä case-yritys pystyy tämän myötä keskittymään ongelmakohtiin ja parantamaan niitä ja niistä saatavia asiakaskokemuksia. Koska kaikkiin asia-

kaskokemuksen tekijöihin ei yleensä voida vaikuttaa samanaikaisesti, tutkimuksen case-yrityksen tulisi ensimmäisenä keskittyä suurimpiin ongelmakohtiin, joilla on suurin vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Lemke ym. (2011) myös mainitsee, että yksi tärkeimmistä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä on asiantuntijuus. Asiantuntevalla palvelulla asiakkaalle pystytään luomaan hyvää arvoa asiakkaalle. Luottamuksen rakentaminen yrityksen ja asiakkaan välillä on pitkäaikainen prosessi. Mitä enemmän asiakas saa hyviä kokemuksia, sitä paremmaksi luottamus kasvaa. (Häkanson, 1982; Sundberg, 2015, 12). Lemke ym. (2011) kertovat, että kuluttaja-asiakkaille tehokas toiminta, ammattitaito, sekä kiinnostus ongelmanratkaisuun on suuressa roolissa. Case-yritys kuitenkin tarjoaa palveluita pääasiassa yritysasiakkaille, joten asiakkaiden vastauksista voi tulkita, että vastoin Lemken ym. (2011) teoriaa, nämä asiat ovat myös yritysasiakkaille erittäin tärkeitä. Tehokkaan toiminnan, ammattitaidon sekä ongelmanratkaisun lisäksi palvelun personointi on tutkijan mukaan myös tärkeämmässä roolissa kuluttaja-asiakkaille kuin yritysasiakkaille.

5.2 Käytännön johtopäätökset

Yhtenä ongelmakehänä haastatteluissa mainittiin noutoajankohdan ilmoituksen puutteellisuus. Asiakkaat arvostavat erityisen paljon, että tilauksen noutoajankohdasta ilmoitetaan tietyntaasi asiakkaan toivomana ajankohtana. Case-yrityksellä on tilauksen nouto- tai tuontivasteaikana tietty aika, mutta yritys ja asiakas voi tehdä poikkeavan sopimuksen esimerkiksi tilauksen vasteajasta. Tällaisia palvelun muutoksia asiakkaat arvostavat erityisesti ja tällaisilla muutoksilla palveluita voidaan muokata asiakkaan tarpeen mukaisiksi. Palvelujen personointi voi kuitenkin olla yritykselle haastavaa. Case-yritys tarjoaa asiakkaille tiettyjä tuotteita sekä palveluita, joten voi olla hankalaa personoida jokaiselle asiakkaalle juuri oikeanlaiset palvelut niin, että yritys pysyisi omassa liiketoimintamallissa. Esimerkiksi tietynlaisia tuotteita ei voi muokkaa tietylle asiakkaalle juuri tietynlaiseksi, koska yrityksen tuotteet ovat vakioita. Yrityksen ja asiakkaan välistä asiakassuhdetta perustaessa on erittäin tärkeää hakea molemmien puolin ymmärrys siitä, millainen yhteistyö tulee olemaan ja mitä yhteistyö tulee esimerkiksi palvelun osalta tarkoittamaan. Palveluiden tarjoaja ei pysty toteuttamaan jokaista asiakkaan toivetta. Vaikka yritys ja asiakas on asiakassuhteen alussa tehneet tietynlaisen sopimuksen yhteistyöstä, on asiakassuhteen aikana mahdollista käydä sopimus läpi ja tarvittaessa tehdä joitain muutoksia asiakassuhteeseen. Muutokset tulee kuitenkin olla sellaisia, että yritys pystyy ne toteuttamaan. Case-yrityksen asiakkaat tässä tapauksessa todennäköisesti arvostavat jo pelkästään sitä, että yhteyshenkilö löytää asiakkaan tarpeeseen sopivat tuotteet tai palvelut, sillä asiakkaalla ei välttämättä ole ymmärrystä siitä, että millainen tuote sopisi juuri heidän tarpeisiinsa. Jos asiakkaan yhteyshenkilö osaa tarjota asiakkaalle oikeat tuotteet, sitä arvostetaan.

Toisena ongelmakohtana haastatteluvastauksissa mainittiin informaatiokatkokset. Nämä informaatiokatkokset ovatkin yksi yleisimmistä syistä epäonnistua asiakaskokemuksen johtamisessa. Tällaisia informaatiokatkoja kutsutaan siiloutumiseksi. Eli yritys organisoituu yksiköihin tai osastoihin ja helposti yksiköt tai osastot siiloutuvat omaan tekemiseen. Siiloutumista voi olla montaa erilaista, mutta tässä on selkeästi nähtävissä operatiivista siiloutumista. Operaatiivista siiloutumista tapahtuu silloin, kun asiakas joutuu selittämään saman asian moneen kertaan useaan paikkaan. Tällöin informaatio ei selvästikään kulje yrityksen sisällä. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, 70-75; Smith ym., 2002). Siiloutuminen estää tehokkaan palvelun sekä ongelmien ratkaisujen sujuvuuden. (Smith ym., 2002).

Tutkimustuloksissa mainittiin asiakaspalvelun henkilökohtaisuuden puute sekä liiallinen virallisuus. Nämä ovat myös sellaisia asioita, jotka voisi myös melko helposti korjata. Ensimmäiseksi asiakkaiden sähköposteihin voisi vastata heidän nimellään ja teittelyn jättää pois. Tietysti joukossa on varmasti sellaisia asiakkaita, jotka pitävät enemmän virallisuudesta. Tämän korjaamisen voisi aloittaa sillä, että hieman tunnustele ensin, että millainen asiakas on kyseessä sekä miten asiakas itse käyttäytyy ja keskustele yrityksen henkilökunnan kanssa. Korjaamisen voisi aloittaa myös tutuista asiakkaista, jotka ovat usein yhteydessä. Yrityksen asiakaspalvelussa esimerkiksi puheluisissa ei esittäydytä omalla nimellä vaan asiakaspalvelijana. Enemmän kontaktia ja henkilökohtaisuutta asiakkaaseen myöskin saisi, jos asiakaspalvelija esittelisi itsensä omalla nimellään. Asiakkaalle tulisi tällöin sellainen tunne, että hän puhuu jonkin tietyn henkilön kanssa, eikä vain asiakaspalvelijan kanssa.

Myös Lemke ym. (2011) ja Chang & Huang (2016) sanovat, että henkilökohtainen vuorovaikutus on asiakaskokemuksen ydin, joten case-yrityksen tulisi panostaa tähän. Case-yrityksen asiakkaat kokevat, että yrityksen henkilökunta on jäänyt etäiseksi ja näin vuorovaikutus ja kommunikointi voisi olla henkilökohtaisempaa. Yrityksen ongelmakohtat vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa ovat sellaisia, mitkä ovat korjattavissa. Etäisen vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin pystyisi korjaamaan sillä, että asiakkaiden yhteyshenkilöt pitäisivät asiakkaisiin yhteyttä useammin ja esimerkiksi soittelisi asiakkaille myös, vaikka ei olisi mitään asiaa. Yritys voisi myös lähettää asiakkaille tasaisin väliajoin erilaisia tiedotteita sekä välillä asiakkaan yhteyshenkilö voisi soittaa asiakkaalle ja kyselisi kuulumisia. Kuten tuloksistakin käy ilmi, myös Lemke ym. (2011) mukaan yrityksen aktiivinen yhteydenpito asiakkaaseen luo positiivisen ja hyvän asiakaskokemuksen. Lemke ym. (2011) mainitsee myös, että liiallisella yhteydenpidolla voi olla negatiivinen vaikutus, joten liiallista yhteydenpitoa kuitenkin tulisi välttää.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimustuloksissa mainittiin, että pieniltä asiakkailta ei tullut yhtä laajoja vastauksia kuin keskisuurilta asiakkailta. Myös taulukosta 2, jossa esiteltiin haas-

tattelujen yhteenvedot voidaan huomata, että kaikki pienten asiakkaiden haastattelut kestivät muihin verrattuna vähemmän, poikkeuksena yksi haastattelu. Jotkut pienten asiakkaiden vastaukset olivat hyvin lyhyitä ja ytimekkäitä, eikä haastateltavista saanut myöskään lisäkysymyksillä mitään muuta irti. Tämä jäi tutkimuksen osalta hieman epäselväksi, että miksi pieniltä asiakkailta ei tullut laajempia vastauksia. Syy voi olla halussa, että haastateltava ei esimerkiksi kokenut oloaan mukavaksi, että häntä haastateltiin tai sitten haastateltavalla ei oikeasti ollut juuri mitään kokemuksia yrityksen kanssa. Tähän vaikutti myös varmasti se, että kaikki haastateltavat asiakkaat olisi pitänyt valita myyntipuolen kautta. Kuten kolmannessa luvussa kerroin, että ensimmäiset haastateltavat valittiin ilman myynnin tukea ja loput asiakkaat valittiin niin, että myynti otti ensin asiakkaisiin yhteyttä. Kun asiakkaan yhteyshenkilö otti asiakkaaseen yhteyttä ja kertoi, että mistä on kyse, asiakkaalle tuli varmasti luottavaisempi olo, kuin tilanteessa, että asiakkaalle tuntematon henkilö otti heihin yhteyttä. Pienten asiakkaiden suppeisiin vastauksiin voi myös vaikuttaa se, että he eivät yleensä asioi niin paljon yrityksen kanssa verrattuna keskisuuriin asiakkaisiin. Keskisuuret asiakkaat pääsääntöisesti asioivat yrityksen kanssa useammin ja heillä saattaa olla sellaisia tarpeita, mitä pienillä asiakkailla ei ole. Näin ollen keskisuurilla asiakkailla saattaa olla enemmän kokemuksia asioinnista yrityksen kanssa. Pienten asiakkaiden asiointitodennäköisemmin myös ovat paljon yksinkertaisempia sekä helpompia, jolloin asiointia ja kokemuksia ei yrityksen kanssa tule niin paljoa.

Asiakaskokemusta tutkiessa on tärkeää valita oikea kanava ja tapa tutkimiseen ja kyselyn tekemiseen. Yksi haaste tutkimuksissa on, että haastateltavat voivat kaunistella asioita tai valehdella vastauksissa. Tässä case-yrityksen tutkimuksen haastatteluissa kuitenkin koettiin, että asiakkaat eivät valehdellut tai kaunistellut asioita. Asiakkaat sanoivat selkeästi sen, mitä mielen päällä oli. Yksi syy avoimuuteen voi olla, että asiakkaat puhuivat tuntemattoman ihmisen kanssa ja he olivat varanneet puhelinhaastattelulle jo aikaa, joten he tosissaan keskittyivät siihen tilanteeseen sekä aiheeseen.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa vastattiin case-yrityksen tutkimuskysymyksiin hyvin. Kuitenkin, jos samaa aihetta haluaisi vielä tutkia case-yrityksessä enemmän, tulisi pieniä asiakkaita haastatella vielä enemmän, jotta heiltä saisi myös parempia ja laajempia vastauksia, jotta nähtäisiin, että onko keskisuurten ja pienten asiakkaiden välillä suurempia eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa saatiin selville, mitkä ovat yrityksen ongelmakohdat keskisuurten ja pienten asiakkaiden kohdalla, mutta vertauksena olisi myös mielenkiintoista tutkia, että millaisena yrityksen suurimmat asiakkaat kokevat nämä esille tulleet ongelmakohdat ja kuinka suurien asiakkaiden ongelmat ja mielipiteet eroavat tämän tutkimuksen tuloksista.

Kuten tutkimustuloksissakin jo mainittiin, että Lemken ym. (2011) tutkimuksessa, jossa kerrottiin kuluttaja-asiakkaiden ja yritysasiakkaiden eroavaisuuksista on haastettu tässä tutkimuksessa. Tämä olisi myös mielenkiintoinen aihe, jota voisi tutkia lisää. Onko kuluttaja- ja yritysasiakkaat kuitenkin niin erilaisia, vai arvostavatko he kuitenkin samanlaisia asioita asiakaskokemuksessa?

Tällaista samankaltaista tutkimusta puhelinhaastatteluilla voisi toteuttaa case-yrityksessä joka vuosi, jotta näkisi mihin suuntaan yrityksen ongelmakohdat menevät, sekä ilmeneekö myöhemmin jotain uusia ongelmia. Toinen vaihtoehto olisi, että tätä tutkimussuuntaa jatkaisi case-yrityksessä, mutta tutkimuskohdetta tarkennettaisiin ja tutkittaisiin hieman syvemmältä. Tutkimuskysymykset voisivat tässä tapauksessa olla samat, mutta tutkittaisiin esimerkiksi pelkästään asiakkaiden yhteyshenkilöitä tai pelkkää yrityksen asiakaspalvelua. Eli kysyttäisiin asiakkailta, että kuinka heidän yhteyshenkilöt ovat onnistuneet asiakaskokemuksessa tai kuinka asiakaspalvelu on onnistunut.

LÄHTEET

- Babin, B. J., Darden, W. R. & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–656.
- Bagdare, S. & Jain, R. (2013). Measuring retail customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 41(10), s.790-804.
- Case-yritys. (2018). (2018). Case-yrityksen perusesitys. Ladattu PowerPointesitys 12.10.2019.
- Chang, W., Huang, L. 2016. Measuring service experience: a utility-based heuristic model. *Service Business* 10: 1–30.
- Dube, A., Helkkula, A., (2015). Service experiences beyond the direct use: indirect customer use experiences of smartphone apps. *Journal of Service Management*, 26(2), 224 – 248.
- Edvardsson, B. (2005). Service quality: beyond cognitive assessment. *Managing Extraordinary Experiences*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Filenius, M. (2015). Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- 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* Vol. 25, No. 5, pp. 395–410.
- Gilmore, J., & Pine, B., 2002. Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*. Vol. 30, 4–11.
- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.7(1), s. 90-106.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Grönroos, C., 2009. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol 24 No. 5/6, pp. 351-359.
- Håkansson, H., 1982. *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. John Wiley & Sons
- Harris, P. 2007. We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Brand Management* Vol. 15, No. 2, 102-114.
- Helkkula, A. & Kelleher, C. (2010). Circularity of customer service experience and customer perceived value. *Journal of Customer Behavior* 9(1), 37-53.
- Helkkula, A. (2011). Characterizing the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367-389.

- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012a). Characterizing value as an experience – implications for researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.
- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012b). Practices and experiences: challenges and opportunities for value research. *Journal of Service Management*, 23(4), 554-570.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Homburg, C., Giering, A. & Menon, A., 2003. Relationship characteristics as moderators of the satisfaction-loyalty link: Findings in a Business-to-Business context. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(3): 35-62.
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: towards implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior* (Vol. 14). New York: Wiley.
- Kettunen, P., Ämmälä, M., Sauvola, T., Teppola, S., Partanen, J., Rontti, S. (2016). Towards Continuous Customer Satisfaction and Experience Management: A Measurement Framework Design Case in Wireless B2B Industry.
- Klaus, P. & Maklan, S. 2012. EXQ: a multiple-item scale for assessing service. *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 1, 5-33.
- Klaus, P., Gorgoglione, M., Buonamassa, D., Panniello, U. & Nguyen, B. 2013. Are you providing the “right” customer experience? The case of Banca Popolare di Bari. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 31 No. 7, pp. 506-528.
- LaSalle, D. & Britton, T. A. 2003. Priceless: Turning ordinary products into
- Latvala E. ja Vanhanen-Nuutinen L. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen S. ja Nikkonen M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY.
- Lemke, F., Clark, M. & Wilson, H. 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Academy of Marketing Science*. 39: 846-869.
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue* Vol. 80, 69-96.
- Lin, C.-C., Wu, H.-Y. & Chang, Y.-F. 2011. The critical factors impact on online customer satisfaction. *Procedia Computer Science*, 3, 276-281.
- Lloyd, A. & Luk, S. 2011. Interaction behaviors leading to comfort in the service encounter. *Journal of Services marketing*, Vol. 25, No. 3, 176-189.
- Löytänä, J. & Korkiakoski K. (2014). *Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha*. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). *Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.

- marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.
- McCull-Kennedy, J. R., Cheung, L. & Ferrier, E. (2015). Co-creating service experience practices. *Journal of Service Management* 26 (2), 249-275.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard business review*, 85 (2), 116-126.
- Nambisan, P. & Watt, J. H. 2011. Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research* 64 (8), 889-895.
- Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing* 24 (3), 196-208.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal Of Business Research*, 62(3), 379-389.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2017). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*. (Third edition.) Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Ponsignon, F., Klaus, P. & Maull, R., (2015). Experience co-creation in financial services: an empirical exploration. *Journal of Service Management*, 26(2), 295 - 320.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). *Menetelmäviidakon raivoajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Hansaprint.
- Rose, S., Hair, N. & Clark, M. 2011. Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews* 13 (1), 24-39.
- Ruusuvuori M. (2017). *Mistä on hyöät asiakaskokemukset tehty? – Asiakaskokemuksen anatomia yritysten välisessä liiketoiminnassa* (EMBA lopputyö, Jyväskylän yliopisto). Haettu osoitteesta <http://asiakaskokemusb2b.fi/onewebmedia/EMBA%20lopputyo%CC%88%20Ruusuvuori%20Minna%202017.pdf>
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P. & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112 - 126.
- Schembri, S. (2006). Rationalizing service logic, or understanding services as experience. *Marketing Theory* 6(3), 381-392.
- Schmidt-Subramanian, M. (2013). Seven steps to successful customer experience measurements programs. Forrester Research.
- Schmitt, B. (2003) *Customer experience management : a revolutionary approach to connecting with your customers*. Hoboken, NJ : Wiley cop. 2003. *Service Quality* 15(2), 127-131.
- Smith J. & M. Colgate. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice* 15:1, 7-23.
- Smith, S., Wheeler, J. & Schmitt, H. B., 2002. *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Financial Times Prentice Hall.
- Sundberg, H., 2015. *The role of user experience in a Business-to-Business context* (Tampere Teknillinen Yliopisto, julkaisu 1278).

- Tuomi J. ja Sarajärvi A. (2006.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi. 2006.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for
Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85 (1), 31-41.
- Woodall T. (2003). Conceptualising "Value for the Customer": An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review* 12:5, 1-42.
- 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*, Vol. 31(2), s. 172-184.
- Zomerdijs, G. & Voss A. (2010) Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13 (1), 67-82
- Åstedt-Kurki P. ja Nieminen H. *Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa Paunonen M. ja Vehviläinen-Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY. 1997.

LIITE

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

1. Mieti viimeistä hyvää asiakaskokemusta, jonka olet kokenut. Miten kuvailisit hyvää asiakaskokemusta yleisellä tasolla?
2. Millainen on mielestäsi parhain mahdollinen asiakaskokemus minkä voi kokea?
3. Millaisena koet yhteistyön yrityksen kanssa?
4. Millaisena koet vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin yrityksen kanssa?
5. Millaiset asiat koet haasteellisena yrityksen kanssa?
6. Mitä asioita yrityksen tulisi asiakaskokemuksessa parantaa?
7. Kuinka yritys hoitaa ongelmatilanteet? Voit myös tarvittaessa antaa esimerkin ongelmatilanteesta, jonka yritys on hoitanut.
8. Muuta kommentoitavaa/haluatteko nostaa joitain asioita esille?