EMBA lopputyö

J Y V Ä S K Y L Ä N Y L I O P I S T O N
KAUPPAKORKEAKOULU
Avance -johtamiskoulutus

MISTÄ ON HYVÄT B2B -ASIAKASKOKEMUKSET TEHTY? - ASIAKASKOKEMUKSEN ANATOMIA YRITYSTEN VÄLISESSÄ LIIKETOIMINNASSA

Lokakuu 2017

Laatija: Minna Ruusuvuori Ohjaaja: Markku Laajala

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ 3
1 JOHDANTO 4
1.1 Tutkimuksen tausta 6
1.2 Keskeiset käsitteet 8
1.3 Tutkimuksen tavoite 9
1.4 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset 11
1.5 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne 12
2 TEOREETTINEN TAUSTA JA VIITEKEHYS 14
2.1 Asiakaskokemus 14
2.2 Yritysten välinen liiketoiminta 19
2.3 Asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa 22
2.3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen 22
2.3.2 Edellytykset hyvään asiakaskokemukseen 29
2.3.3 Hyvän asiakaskokemuksen elementit 33
2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja työhypoteesi 35
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 39
3.1 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS JA TULOKSET 41
3.1.1 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen metodi 41
3.1.2 Tutkimusaineiston keruu 41
3.1.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi 43
3.1.4 Tutkimustulokset 45
3.1.4.1 B2B –asiakaskaskokemuksen muodostuminen ja merkitys 46
3.1.4.2 Asiakaskokemuksen anatomia B2B -asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa 51
3.1.4.2.1 Hyvän ja huonon kokemuksen tekijät; evaluointi 51
3.1.4.2.2 Hyvän ja huonon kokemuksen tekijät; ostopäätös ja yhteistyön alku 53
3.1.4.2.3 Hyvän ja huonon kokemuksen tekijät; yhteistyön arki 56
3.1.4.2.4 Hyvän ja huonon kokemuksen tekijät; yhteistyön arviointi 58
3.1.4.3 Kokemuspohjaiset päätösdraiverit; järki vai tunteet? 59
3.1.5 Tulosten vaikutus työhypoteesiin 60
3.2 KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS JA TULOKSET 67
3.2.1 Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen metodi 67
3.2.2 Tutkimusaineiston keruu 68
3.2.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi 69
3.2.4 Tutkimustulokset 70
3.2.4.1 Taustamuuttujat 71
3.2.4.2 Hyvän B2B -asiakaskokemuksen anatomia 73

3.2.4.2.1 Kumppanin valinnan vaihe ... 73
3.2.4.2.2 Yhteistyön arjen vaihe ... 74
3.2.4.2.3 Koko asiakkuuden elinkaari ... 75
3.2.4.3 Kokemuspohjaiset päätösdraiverit; järki vai tunteet? ... 78
3.2.4.4 Hyvää kokemusta tuottavan B2B –yrityksen tunnuksenomaiset piirteet ... 81
4 JOHTOPÄÄTÖKSET ... 83
4.1 Tulosten yhteenveto ja teoreettiset johtopäätökset ... 83
4.1.1 Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät ... 84
4.1.2 Hyvää kokemusta tuottavan B2B –yrityksen tunnuksenomaiset piirteet ... 94
4.1.3 Kokemuspohjaiset päätösdraiverit; järki vai tunteet? ... 96
4.1.4 Yhteenveto ... 98
4.2 Manageriaaliset johtopäätökset ... 100
4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ... 102
4.4 Jatkotutkimusehdotukset ... 105
5 POHDINTA ... 106
LÄHTEET ... 108

TIIVISTELMÄ

Jyväskylän yliopisto, 2017, 116 s., liitteet 17 s.
Avance –johtamiskoulutus, EMBA-lopputyö

Avainsanat: Asiakaskokemus, yritysten välinen liiketoiminta, B2B

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen ilmiötä yritysten välisen liiketoiminnan kontekstissa yritysasiakkaiden näkökulmasta. Tavoitteena oli ymmärtää hyvän B2B -asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat olennaiset tekijät, sekä hyvää kokemusta tuottavien yritysten tunnuksenomaiset piirteet.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjaa taloustieteiden, filosofian, kognitiotieteiden, johtamisen ja markkinoinnin teorioihin sekä asiakaskokemusta kuvaaviin malleihin. Asiakaskokemustutkimus on vielä melko nuorta ja erityisesti yritysten väliseen liiketoimintaan keskittyneenä melko vähäistä. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaalle muodostuu kokemus vaiheittain eri tekijöistä kumuloituvana kokonaisuutena asiakkaan ja toimittajan välisen yhteistyösuhteen aikana. Yksittäinen kokemus syntyy kuitenkin aina ihmisten välillä ja on luonteeltaan subjektiivinen.

Tutkimus on empiirinen monimenetelmätutkimus, jossa teorioiden, aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta syntynyttä hypoteesia on testattu kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin haastatteluiden avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta kirjallisuuspohjaista hypoteesia on edelleen muokattu ja tarkennettu tutkimuslöydösten myötä. Lopuksi on toteutettu kvantitatiivinen tutkimus verkkokyselynä, jossa on testattu hyvän B2B -asiakaskokemuksen työhypoteesia suuremmalla joukolla vastaajia.

Mistä on hyvä
B2B -asiakaskokemus tehty,
yritysten välisessä liiketoiminnassa luotu?
Asiakasymmärryksestä, arvon luonnista,
rehellisyydestä, joustavuudesta,
johdonmukaisuudesta.
Niistä on hyvä B2B -kokemus tehty!

Mistä on hyvää kokemusta
tuottavat yritykset tehty,
yrityksen dna:han kirjattu?
Asiakkaat huomioivista tavoista,
arvoa tuottavasta tarjoomasta,
jatkuvasta kehittymisestä.
Niistä on hyvää kokemusta tuottavat
yritykset tehty!

1 JOHDANTO

Yrityksissä on viime vuosina herätty arvoa tuottavan asiakaslähtöisen toiminnan ja hyvien asiakaskokemusten tärkeyteen. Kiristyvän kilpailun toimintaympäristössä asiakasymmärrys korostuu; asiakaslähtöinen strategia, liiketoiminnan asiakaskeskeisyys sekä hyvät asiakaskokemukset nousevat enenevissä määrin yritysten ykköstavoitteeksi.

Talent Vectian 2016 teettämän tutkimuksen mukaan 75 prosenttia suomalaisista yrityksistä pitää asiakaskokemusta strategisena painopistealueenaan. Strategisista painotuksista huolimatta suomalaisyritykset eivät tutkimuksen mukaan kuitenkaan näyttäisi uskovan asiakaskokemuksen tuomaan kilpailuetuun, sillä vain alle 40 prosenttia yrityksistä uskoi tämän merkitykseen kilpailuedun lähteenä. Ainoastaan 38 prosenttia yrityksistä onkin määritellyt asiakaskokemuksensa kehittämiselle selkeät ja koko yrityksen kattavat tavoitteet. Suunnitelmat asiakaskokemuksen kehittämiseen löytyivät tutkimuksessa vain 24 prosentilla yrityksistä.

Taloudellisten lukujen valossa asiakaskokemusten systemaattisen kehittämisen merkitys kuitenkin korostuu. Huonojen kokemusten aiheuttamat taloudelliset menetykset ovat valtavia. Pelkästään Iso-Britanniassa yritykset menettävät vuosittain arviolta noin 12 miljardia puntaa asiakkailleen tuottaman huonon kokemuksen vuoksi, pakottaen 50 % asiakkaista vaihtamaan toimittajayritystä (MYCustomer, 2016). Yhdysvalloissa tehdyn tutkimuksen mukaan (Gallup, 2016) jopa 71 % yrityksistä on halukkaita vaihtamaan toimittajayrityksestä toiseen, koska kokevat toimittajayritysten pettävän niille asetetut odotukset.

Tutkimusten valossa vaikuttaisikin siltä, etteivät palveluja tarjoavien yritysten ja palveluja ostavien asiakkaiden näkemykset kokemusten laadusta täysin kohtaa. Vain vajaa 40 % asiakkaista kuvaakin kokemuksiaan hyviksi, vaikka yrityksistä 80 % sanoo panostavansa palvelukokemuksen parantamiseen ja yksinkertaistamiseen (Walker Information, 2016). Vaikka asiakaskokemus on nostettu yrityksissä strategian ytimeen, asiakaskokemusstrategia, tavoitteet ja operatiiviset suunnitelmat näyttävät puuttuvan (Talent Vectia, 2016; Shirute, 2016). Onko suomalaisten yritysten luottamuksen puute asiakaskokemukseen kilpailuedun tuottajana johtanut siihen, ettei suurin osa yrityksistä panosta tarpeeksi asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen kehittämiseen? Kirjaa Myynti on rikki, B2B myynnin uusi aika (Laine, 2015) mukaillen voidaan myös kysyä, että ymmärretäänkö B2B yrityksissä ylipäätään, mistä asiakaslähtöisessä toiminnassa aidosti on kyse? Kuitenkin niin olemassa oleva tutkimustieto, asiakkaiden näkemykset kuin asiakaskokemuksen korrelaatio taloudellisiin lukui-

hin puoltavat hyvien asiakaskokemusten tärkeyttä liiketoiminnan menestyksen ajurina. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Talent Vectia, 2008; Management Events, 2014) 60 % vastanneista suomalaisyritysten johtajista on kertonut uskovansa, että organisaation kilpailuetu ja –strategia perustuvat asiakaslähtöisyyteen ennemmin kuin tuote- ja palvelulähtöisyyteen (32 %) tai operatiiviseen tehokkuuteen (8 %). 66 % eri yritysten toimitusjohtajasta piti asiakaskeskeisyyden kehittämistä tärkeimpänä asiana yrityksensä menestymisen kannalta.

Asiakaskokemus on käsitteenä melko nuori, ja sen tutkimusta on vielä suhteellisen vähän. Asiakaskokemus nousi liiketoiminnan terminologiaan Pinen ja Gilmore elämystaloutta koskevan artikkelin myötä vasta vuonna 1998. Pinen ja Gilmoren mukaan asiakaskokemus on merkittävin strateginen kilpailu- ja erottautumiskeino niin sanotun kokemustalouden aikakaudella, jota leimaa se, ettei asiakkaita tyydytä enää pelkät yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut, vaan tarvitaan kokonaisvaltaisesti hyviä asiakaskokemuksia.

Sittemmin asiakaskokemusta on tutkittu yritysten ja kuluttajien välisessä liiketoiminnassa (B2C) eri näkökulmista. B2C –kontekstissa asiakaskokemuksen merkitystä korostetaan vahvasti eri yhteyksissä ja puhutaan jopa *asiakkaan aikakaudesta* (Löytänä & Korkiakoski, 2015), jossa korostuu kyky ylittää asiakkaan odotukset. Muun muassa tutkimusyhtiö Forresterin (2014) mukaan menestyminen asiakkaan aikakaudella vaatii yrityksiltä erityisesti keskittymistä haluttujen asiakaskokemusten määrittelyyn, toteutukseen sekä johtamiseen.

Yritysten välisen liiketoiminnan (B2B) asiakaskokemustutkimus on jäänyt yllättävänkin vähäiseksi huolimatta sen taloudellisesta merkityksestä ja vaikutuksesta liiketoiminnan menestykseen. B2B -kontekstissa on tehty tutkimusta painottaen muun muassa asiakassuhdemarkkinointia, arvonluontia, asiakassuhteen laatua ja lojaliteettia sekä asiakkuudenhallintaa. Asiakaskokemustutkimusta on tehty enemmän sen merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden näkökulmasta, kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavien elementtien tutkimuksen jäädessä tutkimusaiheena vähemmälle, erityisesti asiakkaiden näkökulmasta.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen on kuluttajaliiketoiminnan yksittäistä palvelukohtaamista kompleksisempi kokonaisuus. B2B -kontekstissa asiakkaiden määrä on vähäisempi, mutta asiakkuudet ovat rakenteeltaan monimuotoisempia. Yritysasiakkuudessa on useita kontaktipintoja, jotka toimivat organisaation eri tasoilla niin horisontaalisti kuin vertikaalisti. Lisäksi B2B -liiketoiminnan luonne poikkeaa jo itsessään melkoisesti kuluttajakontekstista. Koska B2B -kontekstissa asiakasmäärät ovat B2C -

kontekstia vähäisemmät, asiakassuhteessa panostetaan luottamuksen rakentamiseen, yhteistyön syventämiseen ja näiden myötä liikevaihdon kasvattamiseen. B2B -asiakkaan tarpeet ovat myös pohjimmiltaan utilitaarisia, hyötylähtökohtaan perustuvia, jolloin hedonistiset, nautintoon perustuvat ulottuvuudet, jotka taas korostuvat B2C -kontekstissa, näyttävät jäävän vähäisemmiksi. Koska tämän päivän yritysasiakkaat ovat odotuksissaan entistä vaativampia ja digitaalisen murroksen myötä valveutuneempia, B2B -kontekstissa on tärkeää ja jopa kriittistä ymmärtää millaista toimintaa hyvään kokemukseen tarvitaan ja milloin kokemus jää positiivisena asiakkaan mieleen vahvistaen toimittajan tarjoamaa liiketoiminnallista arvoa.

Tarkastelen tässä empiirisessä tutkimuksessani hyvän asiakaskokemuksen anatomiaa yritysten välisen liiketoiminnan kontekstissa, sillä on tärkeää ymmärtää mitä asiakkaat pitävät hyvänä kokemuksena ja millaisia asioita kokemuksen muodostumisessa painottavat. Tutkimus poikkeaa useista muista aiheen piirissä tehdystä tutkimuksista siinä, että lähtökohtana on suomalaisen yritysasiakkaan näkökulma hyvään kokemukseen. Lisäksi kokemukseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti yhteistyön elinkaaren aikana.

1.1 Tutkimuksen tausta

Erinomaiset tuotteet tai hyvät palvelut eivät enää tänä päivänä luo yritysten välisessä liiketoiminnassa kilpailuetua, vaan kilpailijoista erottautuminen markkinassa tapahtuu tuotteiden, palveluiden ja hyvän asiakaskokemuksen saumattomasta kokonaisuudesta (Lemke, Wilson & Clark, 2006). Hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen koetaan yrityksissä tärkeäksi (Kilpinen, 2016; Walker Information, 2016) ja se on nostettu strategiseksi prioriteetiksi niin Fortune 500 -listalla olevien yritysten, kuin niitä haastavien yritysten agendalla (SynGRo, 2014). Tästä huolimatta vain vähemmistö yrityksistä on tehnyt toimenpiteitä asiakaskokemuksen rakentamiseksi tai parantamiseksi (Kilpinen, 2016).

Herttuaisen (2013) tekemän havainnon mukaan akateemiset piirit pohtivat edelleen ovatko asiakaskokemus ja sen johtaminen ilmiöinä uusi ja merkittävä paradigma vai onko kyse enemmänkin konsulttien puheesta? Tämä siitäkin huolimatta, että merkittävien tutkimuslaitosten ja alan toimijoiden tutkimukset nostavat toistuvasti esille asiakaskeskeisen toiminnan ja hyvän kokemuksen merkityksen yritysten menestyksessä (Gallup, 2016; Debruyne & Dullweber, 2015; Walker Information, 2016; Kilpinen, 2016 [Talent Vectia, 2016]; Berry, Carbone & Haeckel, 2002, Stern, Gazala & Czarnecki, 2015). Toisaalta nykyään voidaan jo

nähdä asiakaskokemusjohtajien nimityksiä myös suomalaisessa liike-elämässä sekä asiakaskokemusteeman merkityksen alleviivaamista edelläkävijäyritysten strategioissa.

Shirute julkisti elokuussa 2017 lopussa CXPA Finlandin toimeksiannosta toteuttamansa tutkimuksen suomalaisten yritysten asiakkuuskokemusten johtamisesta ja kehittämisestä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että jopa 94 % vastaajayrityksistä asiakkuuskokemuksen kehittäminen on nostettu strategiaan ja 61 % yrityksistä se on nostettu strategisten päätavoitteiden joukkoon. 51 % vastaajista kertoi yrityksensä kehittävän asiakaskokemusta koordinoidusti, ja 70 % yrityksistä on asiakkuuskokemusta kehittävä organisaatio, puolella vastaajista (49 %) ei ole asiakkuuskokemusten kehittämisestä vastaavaa johtajaa. Asiakkuuskokemusten kehittämistyön yleisin este on selkeän strategian puuttuminen. Sen mainitsee haasteeksi neljä kymmenestä vastaajasta (42 %) (Shirute, 2017).

Yhdysvalloissa Walker Informationin (2016) yritysten välisen liiketoiminnan helppouteen ja asiakaskokemukseen keskittyneen tutkimuksen mukaan palveluja tarjoavien yritysten ja asiakkaiden näkemykset eivät kohtaa. Yritysten kuva palveluiden ja kokemusten helppoudesta on aivan liian positiivinen. Vain vajaa 40 % yritysasiakkaista kuvaa kokemuksiaan hyviksi. Lee Resourcesin (2016) teettämän tutkimuksen mukaan epäsuhta on vieläkin suurempi; 80 % yrityksistä lupaa tuottavansa hyvän, odotukset ylittävän asiakaskokemuksen, mutta asiakkaiden mukaan näistä yrityksistä vain 8 % on onnistunut hyvän kokemuksen tuottamisessa. Miksi näkemykset poikkeavat näin valtavasti osapuolten kesken ja miksi palveluja tarjoavat yritykset ovat ylioptimistisia tuottamansa kokemuksen suhteen?

Kansainvälisten tutkimusten (mm. Gallup, 2016; Kilpinen, 2016 [Talent Vectia, 2016]) mukaan hyvä asiakaskokemus on tulevaisuudessa ehdoton edellytys yritysten välisessä liiketoiminnassa ja siitä muodostuukin onnistujille erityinen kilpailuetutekijä. Yritykset, jotka onnistuvat hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa, kasvavat 4-8 % muuta markkinaa nopeammin (Debruyne et al., 2015). Kokemuksellisuuden korostumisen takana B2B –liiketoiminnassa ovat yksilöiden kuluttajapalveluista saamat kokemukset. Hyvät kuluttajakokemukset, mm. Amazonin ja Zappoksen kaltaisten toimijoiden kanssa muovaavat yritysasiakkaiden odotuksia kokemuksellisuudessa (Gallup, 2016); jokainen B2B –asiakas on vapaa-ajallaan kuluttaja-asiakas verraten saamiaan kokemuksia kuluttajana ammatillisen ympäristön tarjoamiin vastaaviin.

Palveluja tarjoava yritys muodostaa asiakkailleen aina kokemuksen - hyvän, huonon tai merkityksettömän (Berry et al., 2002). Asiakaskokemuksen nykytilaan liittyvän tutkimustiedon valossa onkin tärkeää ymmärtää ja identifioida hyvien kokemusten muodostumisen kulmakivet, elementit ja tuottamisen edellytykset. Hyvään kokemukseen vaadittavien toimenpiteiden tunnistaminen ja vaikutuksen ymmärtäminen on olennaista. Tällöin toimintaa ohjataan tarkoituksenmukaisesti ja toimenpiteillä on asiakaskokemuksen kannalta tunnistettu merkitys ja vaikutus.

Differoituminen markkinoilla muodostuu siitä, kuinka hyvin yritys on valmistautunut, kehittänyt toimintaansa ja näin ollen tehnyt voitavansa mahdollistaen hyvän kokemuksen syntymisen (Berry et al., 2002; Johnston et al., 2007). Asiakaskokemusstrategia ja sen operatiivinen jalkauttaminen ovat onnistumisen edellytys asiakaslähtöisen toiminnan ja onnistuneiden kokemusten näkökulmasta. Strategian tulee käytännössä näkyä organisaatiossa työskentelevien ihmisten ajattelussa ja käytännön toiminnassa, muutoin asiakaslähtöisyys esiintyy vain juhlapuheissa ja on organisaation yhteinen illuusio (Laine, 2015). Pine ja Gilmore totesivat jo vuonna 1998, että kokemusten suunnittelu, markkinointi ja toimittaminen tulisi ottaa yhtä vakavasti kuin tuotteiden ja palveluiden kehittämisessäkin. Kokemusten tulee merkityksessään kohdata asiakkaan tarve, ja olla sekä oleellisia, että toimivia.

1.2 Keskeiset käsitteet

Asiakaskokemus;
Niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Kokemus kuvaa tunteiden ja tulkintojen muodostamaa kokonaisuutta, eikä ole rationaalinen päätelmä. (Löytänä & Kortesuo, 2011)

B2B;
Yritystenvälinen liiketoiminta, Business to Business, jossa toinen yritys on toimittaja ja toinen yritys on asiakas. B2B -liiketoiminnassa on kyse ammatti-käyttöön tarkoitettujen tuotteiden tai palveluiden tarjoamisesta toisille yrityksille.

Hyvä B2B -asiakaskokemus;
Yritysasiakkaan onnistunut ja tyydyttävä kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa tuotteita ja palveluja tarjoavien toimittajayritysten kanssa.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa hyvän asiakaskokemuksesta muodostumisesta yritysten välisessä liiketoiminnassa. Tarkoituksena on tarkastella hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen ilmiötä B2B -kontekstissa asiakkaiden näkökulmasta ja empiirisesti todentaa hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat olennaiset tekijät, sekä toisaalta tunnistaa myös ne tekijät, joilla ei kokemuksen kannalta ole asiakkaan näkökulmasta niinkään merkitystä.

Tutkimuksessani haluan vastata seuraaviin kysymyksiin

1. *Mistä elementeistä yritysasiakkaat kokevat hyvän kokemuksen muodostuvan?*
2. *Mitä tunnuksenomaisia piirteitä hyvää kokemusta tarjoavilla yrityksillä asiakkaiden näkökulmasta on?*
3. *Millainen merkitys kokemuksen synnyttämillä yksilön tunteilla suhteessa järkiperäisiin tekijöihin on yritysten väliseen yhteistyöhön ja jatkuvuuteen vaikuttavassa päätöksenteossa?*

Aihe on minulle tutkijana hyvin läheinen, sanoisinpa jopa rakas, sillä olen koko työurani toiminut B2B -sektorin kaupallisen asiakkuustyön parissa. Olen aina ollut äärimmäisen kiinnostunut asiakkuuksien kehittämisestä ja myynnistä yritysten välisen liiketoiminnan alueella. Viime vuosina mielenkiinto on kuitenkin laajentunut kokonaisvaltaisempaan asiakaskokemuksen kehittämiseen, sillä asiakkaan kokema palvelu ja sen laatu, tyytyväisyys palveluihin ja sitoutuminen yritykseen ovat koko yrityksen yhteinen tehtävä, eivät ainoastaan markkinointi- ja myyntiorganisaation vaikutuspiirin alla oleva kokonaisuus. Tämänhetkisessä työroolissani vastaan niin asiakaskokemuksen kuin asiakkuuksien johtamisen kehittämisestä sekä markkinoinnista palveluliiketoimintaa harjoittavassa B2B -yrityksessä. Olenkin erityisen kiinnostunut ymmärtämään hyvän kokemuksen synnyn taustalla olevaa logiikkaa, sekä löytämään sellaisia tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat eniten toimittajayritysten toiminnassa saadakseen hyvän kokemuksen. Asiakaskokemuksen kehittäminen yritysten välisessä liiketoiminnassa on valtavan monimuotoinen kokonaisuus ja asiakaslähtöinen tieto auttaa kohdentamaan kehityspanokset oikeisiin kohteisiin. Koen myös, että asiakaskokemuskehitystyön tueksi tarvitaan entistä enemmän tutkittua, asiakaslähtöistä informaatiota.

Hyvän asiakaskokemuksen rakentumisesta yritysten välisessä liiketoiminnassa on jopa yllättävän vähän empiiristä tutkimustietoa. Tutkimustieto asiakaskokemukseen liittyen on keskittynyt paljolti yritysten ja kuluttajien välisen (B2C) liiketoiminnan saralla yksittäisen kuluttajan toiminnan ymmärtämiseen (mm. Hirscman & Holbrook, 1982), kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymiseen (mm. Walls, Okumus & Wang, 2011) ja sen yksittäisiin osa-alueisiin (mm. Berry et al., 2006; Payne, Storbacka & Frow, 2008). Asiakaskokemusta yritystenvälisessä liiketoiminnassa on tutkittu käyttäjäkokemuksen näkökulmasta (Sundberg, 2015) ja asiakaskokemuksen ulottuvuudet B2C ja B2B –konteksti huomioiden (Smith & Wheeler,2002). Onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen tutkimusta B2C- ja B2B -asiakkaan näkökulmasta on tehnyt Herttuainen (2013), kun taas hyvän asiakaskokemusta B2C –kontekstissa on tutkinut Kotri (2011) ja B2B -kontekstissa Lemke et al. (2006). IBM:n tukema Lemke et al. toteuttama tutkimus onkin yksi harvoista B2B –kontekstissa. Myös kansainväliset tutkimusyritykset, muiden muassa Gartner, Forrester ja McKinsey&Company sekä lukemattomat aiheen parissa toimivat ja siitä kiinnostuneet yritykset ja yhteisöt (Accenture, Talent Vectia, CXPA, Qualtrics, Walker, Gallup, Bains & Company, TemkinGroup jne.) toteuttavat asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia eri näkökulmilla.

Kuten jo asiakaskokemustermin liiketoiminnan sanastoon tuoneet Pine ja Gilmore toivat esille 1998 kirjoittamassaan elämystalouden artikkelissa, kiristyvässä kilpailussa asiakaskokemuksesta voidaan rakentaa markkinoilla erilaistava tekijä sekä luoda kilpailuetua. Tutkimuksessani haluankin tunnistaa, mitkä piirteet yhdistävät hyvää kokemusta tarjoavia yrityksiä. Lisäksi on mielenkiintoista tutkia, millainen merkitys hyvällä kokemuksella yhteistyön jatkuvuuden kannalta asiakkaiden näkökulmasta on eli voiko asiakaskokemus olla yritykselle kilpailuetua luova tekijä.

Tavoitteenani on tarjota B2B –kontekstissa toimiville yrityksille tutkimustulosten avulla tietoa hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksissä tutkimustietoa voidaan hyödyntää yritysasiakasliiketoiminnan asiakkuuksien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen sekä hyvän asiakaskokemukseen kannalta merkityksellisten elementtien palvelumuotoiluun (Solis, 2015). Näin yritykset voivat priorisoida kehitystyön suunnittelussa asiakkaiden painottamia ja arvostamia tekijöitä, ja edelleen tarkemmin kehittää ja johtaa entistä paremmin nykyistä toimintamalliaan mahdollistamaan hyvien kokemusten syntyminen. Lisäksi tavoitteena on tuottaa informaatiota hyvän asiakaskokemuksen merkityksellisyyden

ymmärtämiseksi kilpailuedun lähteenä ja näin ollen perusteluiksi investoinneille asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakaslähtöiseen toimintaan liittyen.

1.4 Tutkimuksen näkökulma ja rajaukset

Tämä empiirisen tutkimuksen näkökulmana on kokonaisvaltaisen hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen tekijät B2B -kontekstissa ja hyvää kokemusta tuottavia toimijoiden tunnuksenomaiset piirteet.

Hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa yritysten välisessä liiketoiminnassa on kyse osin samoista asioista tekijöistä kuin kuluttajaliiketoiminnassa; brändimielikuva, maine, hyvä ilmapiiri, omien verkostojen kokemukset, palvelun arvo vs. hinta, luottamus jne. Yritysten välisessä liiketoiminnassa on kuitenkin monimutkaisemmat rakenteet, tavoitehakuisempi näkökulma sekä suurempi mukana oleva yksilöiden subjektiivisten tavoitteiden määrä kuin kuluttajaliiketoiminnassa. Yritysmaailman kompleksisuus muodostaa enemmän varianssia kokemuksen syntymekanismeihin ja vaikuttavuuteen.

Tutkimuksessa keskitytään asiakkaan näkökulmaan hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemuksen anatomiaa tutkitaan suomalaisten yritysasiakkaiden kokemusten pohjalta yritysten välisen palveluliiketoiminnan kontekstissa yleisesti, annetaan asiakkaan äänelle kanava. Tutkimuksessa erotellaan ylimmän johdon, keskijohdon ja operatiivisen johdon näkemyksiä asiakaskokemukseen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella, miksi jokin tekijä on merkityksellisempi kuin toinen. Työssä selvitetään lisäksi hyvää kokemusta tuottavien yritysten tunnuksenomaisia piirteitä. Tutkimuksessa selvitetään myös yritysasiakkaan kokemuslähtöisiä tunne- ja faktaperäisiä päätöksenteon vaikuttimia.

Tutkimuksessa testataan eri teoreettisten mallien, tutkimusten, näkökulmien ja tutkijan oman näkemyksen pohjalta rakennettua työhypoteesia (Hirsjärvi et al., 2009) hyvän asiakaskokemuksen mahdollistavista tekijöistä kvalitatiivisesti haastattelututkimuksella. Haastattelutulosten pohjalta työhypoteesia muokataan ja/tai tarkennetaan tulosten myötä. Muodostuneen työhypoteesin validiutta tutkitaan kvantitatiivisesti verkkokyselyllä. Työhypoteesin pohjana olevassa viitekehyksessä keskitytään asiakaskokemuksen tutkimuksiin monipuolisesti, kuitenkin hakien näkökulmaksi yritysten välisen liiketoiminnan erityispiirteitä. Tutkimuksen teoreettisessa taustassa tutkittavaa aihetta käsitellään taloustieteiden, filosofian, kognitiotieteiden, joh-

tamisen ja markkinoinnin teorioihin pohjautuen.

Viitekehys pohjautuu yritysasiakkaan elinkaarta, asiakaskeskeistä toimintatapaa sekä asiakaskokemuksen muodostumista eri tekijöiden näkökulmasta käsitteleviin teorioihin, tutkimuksiin ja malleihin. Viitekehyksessä käsitellään näihin pohjaten asiakkaan kokemuksellista elinkaarta, jakautuen ostamiseen ja asiakkuuteen, jonka eri vaiheissa käsitellään kokemuksen taustalla olevia tekijöitä.

1.5 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne

Tutkimus on empiirinen monimenetelmätutkimus. Tarkastelen tutkimuksessani asiakaskokemusta, sen edellytyksiä ja muodostumiseen vaikuttavia tärkeitä elementtejä ensin teoreettisessa viitekehyksessä jo toteutettujen tutkimusten ja olemassa olevien teorioiden näkökulmasta. Kirjallisuuden pohjalta syntynyttä hypoteesia on testattu kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin haastatteluiden avulla (N=10). Haastattelut on toteutettu neljässä suomalaisessa suuryrityksessä valmistavan teollisuuden, vähittäiskaupan, pankki- ja vakuutus sekä telekommunikaation toimialoilta ylimmän ja keskijohdon sekä operatiivisessa johdossa työskentelevien henkilöiden kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta kirjallisuuspohjaista hypoteesia on edelleen muokattu ja tarkennettu tutkimuslöydösten myötä. Lopuksi on toteutettu kvantitatiivinen tutkimus verkkokyselynä, jossa on testattu hyvän B2B -asiakaskokemuksen työhypoteesia suuremmalla joukolla vastaajia (N=100).

Tässä tutkimuksessa on viisi lukua. Ensimmäinen luku, johdanto esittelee kokonaisuuden tiivistetysti lukijalle ja vie lukijan sisälle tutkimusaiheeseen. Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, ydinkäsitteitä, tavoitteita, näkökulmaa ja rajauksia. Toinen luku pohjustaa tutkimukseni aiheen teoreettista taustaa. Luvussa perehdytään aiheisiin asiakaskokemus ja yritysten välisen liiketoiminta. Näkökulma laajenee edelleen asiakaskokemuksen merkitykseen yritysten välisessä liiketoiminnassa, sekä sen edellytyksiin ja elementteihin. Luvussa on katsaus aiheesta eri tieteenalojen näkökulmasta. Siinä pyritään kuvaamaan ilmiön monimuotoinen kokonaisuus ja useat aiheen ympärillä käytävät keskustelut ja näkökulmat. Kolmas ja neljäs luku käsittelevät toteutettua kaksiosaista tutkimusta tuloksineen. Kolmannessa luvussa käydään läpi molemmat tutkimusosiot. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään ensimmäisen tutkimusosion, kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus, tulokset sekä vaikutus tutkimushypoteesiin ja kvantitatiivisen tutkimuksen kysymysasetteluun. Lisäksi käsitellään metodologiset valinnat,

tutkimusmenetelmät, aineiston keruu, käsittely ja analyysi, sekä tulokset ja hypoteesi. Toisessa alaluvussa käsitellään samaan rakenteeseen pohjautuen toisen tutkimusosion, kvantitatiivisen tutkimuksen toteutus tuloksineen. Luvussa neljä tutkimus vedetään yhteen, esitellään kokonaistutkimuksen johtopäätökset ja manageriaaliset johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus, jatkotutkimusehdotukset. Tutkimustyön päätteeksi, luvussa viisi, käydään läpi aiheen mukaista pohdinta siitä, mistä on hyvät asiakaskokemuksista yritysten välisessä liiketoiminnassa.

2 TEOREETTINEN TAUSTA JA VIITEKEHYS

2.1 Asiakaskokemus

Olemassa olevassa kirjallisuudessa ei ole yhteisesti hyväksyttyä yksiselitteistä määritelmää kokonaisvaltaiselle asiakaskokemukselle niin kuluttajaliiketoiminnan kuin yritysten välisen liiketoiminnan osalta. Akateemisessa kirjallisuudessa asiakaskokemusta ei ole käsitelty itsenäisenä elementtinä, vaan tutkijat ovat keskittyneet enemmän asiakassuhdemarkkinointiin, asiakastyytyväisyyteen ja palvelujen laatuun (Verhoef, Lemon & Parasuraman, 2009). Holbrook ja Hirschmann (1982) nostivat esiin näkemyksen, että kulutuksessa ylipäätään on kokemuksellisia elementtejä. Pine ja Gillman (1998) korostivat kokemustalouden nousua ja asiakkaan hyvien kokemusten tärkeyttä yritysten kilpailuedun rakentajana. Scmitt (1999) on tutkinut markkinoinnin kokemuksellisia elementtejä, joilla saadaan kuluttaja aistimaan, tuntemaan, ajattelemaan, toiminaan ja samaistumaan yritykseen ja sen brändiin (Kotri, 2011). Berry, Carbone ja Haeckel (2002) taas toivat esille, että yritysten täytyy huomioida asiakkaiden ostosprosessin aikana antamia vihjeitä ja johtaa tilannetta niin, että asiakkaan kokemus muodostuu hyväksi prosessin edetessä. Termiä asiakaskokemus käytetäänkin akateemisissa tutkimuksissa yhdistämään ilmiöinä brändiajattelu, asiakassuhdemarkkinointi, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteen lujuus (Verhoef et al., 2009; Meyer & Schwager, 2007; Herttuainen, 2014 [Palmer, 2010]). Asiakaskokemus laajentaa asiakassuhdemarkkinoinnin kertaluonteisten kohtaamisten ja transaktioiden näkökulmaa kohti brändin, asiointiprosessin, kohtaamisten, kommunikaation sekä niiden synnyttämien emootioiden kumuloimaa kokonaisuutta (Herttuainen, 2014 [Palmer, 2010]; Lemke et al., 2011).

Holbrookin ja Hirchmanin artikkeli (1982) loi tutkijoiden (Verhoef et al., 2009; Helkkula & Kelleher, 2010; Walls et al., 2011) mukaan pohjaa uudenlaiselle ajattelulle, jossa positivistisesta hyötyperusteisesta (utilitaarinen) kulutuskäsityksestä siirryttiin nautintoihin perustuvaan (hedonistinen) kulutuskäyttäytymiseen. Utilitaarinen määritelmä painottaa kokemusten toiminnallisia ja taloudellisia piirteitä, kun taas hedonistinen määritelmä painottaa asenteellisia osia, kuten yllätyksellisyys ja ilahtuminen. Kotrin (2011) mukaan asiakaskokemuksen määritelmä on alkuperältään painottanut nautintoa tuottavia palvelukokonaisuuksia, kuten matkustaminen, teatteri ja ravintolat, korostaen emotionaalisia ja symbolisia aspekteja. Myöhemmin perspektiivi on kuitenkin laajentunut käsittämään myös tuotteet ja toiminnalliset palvelut, sillä Gentilen, Spillerin ja Nocin (2007) mukaan *arvo* asiakkaalle ei synny itse kulutuksen kohteesta, vaan kulutuksen tuottamasta kokemuksesta.

Kokemusfilosofisen määritelmän mukaan kokemukseen ”sisältyy erityisellä tavalla yhdistynyttä aktiivisuutta ja passiivisuutta. Aktiiviselta puoleltaan kokemus on *kokeilemista* -- Passiiviselta puoleltaan kokemus on *läpikäymistä*” ([Dewey, 1988] Alhanen, 2013). Kokemusfilosofisesti tarkasteltuna kokeminen on siis kokeilua, sillä toiminnan seuraukset ovat aina ennakoimattomia. Pyrkimys määrittää sen, miten ja millaiseksi kokemus muodostuu. Kuitenkin kokemuksen kokonaisvaltaisuus muodostuu silloin, kun ”tekoihin yhdistyvät niiden tuottamat seuraukset”. Deweyn mukaan (Alhanen, 2013) kokemuksen kahta vaihetta, kokeilemista ja läpikäymistä, ei kuitenkaan voi täysin erottaa toisistaan, sillä tekojen seurauksia koetaan jo teon aikana, jolloin seuraukset johtavat uusiin tekoihin.

Terminä asiakaskokemus, *customer experience,* nousi liiketoiminnan terminologiaan vasta, kun yhdysvaltalaiset Joseph Pine ja James H. Gilmore julkaisivat elämystalouden artikkelin ”Welcome to the Experience Economy” Harward Business Review’ssä vuonna 1998. Pinen ja Gilmoren mukaan asiakkaan kokemus on aina subjektiivinen muodostuen yrityksen tarjotessa palveluja ja/tai tuotteita tavalla, joka koskettaa emotionaalisella, fyysisellä, älyllisellä tai jopa henkisellä tasolla (1998). Heidän mukaansa kahta samanlaista kokemusta ei ole, sillä kokemus syntyy vuorovaikutuksessa kulloisessakin tilanteessa. Pine ja Gilmore nostivat esiin myös sen, että kokemuksia tapahtuu niin kuluttajien välisessä (B2C), kuin yritystenkin välisessä (B2B) kontekstissa, sillä toiminta on kontekstista riippumatta *aina ihmisten välistä*. Huomionarvoista on myös se, että yleensä asiakas vaikuttaa omaan kokemukseensa. Toisessa ääripäässä asiakas uppoutuu tilanteeseen vaikuttaen siihen ja syntyvään kokemukseensa aktiivisesti. Toisaalta asiakas voi olla myös passiivinen osallistuja, jolloin kokemus otetaan vastaan siihen lähes vaikuttamatta (vrt. ([Dewey, 1988], Alhanen, 2013). Kokemuksen syntymiseen vaikuttavat näin ollen sekä asiakkaan osallistuminen, että suhtautuminen tilanteeseen. Pine et al. (1998) mukaan kokemukset jakautuvat aktiivisen osallistumisen ja vaikuttamisen, sekä passiivisen vastaanottamisen myötä neljään ulottuvuuteen; viihdyttävä, opettavainen, esteettinen ja eskapistinen (todellisuuspakoinen).

Johnston, Clark & Schulver (2001) näkevät asiakkaan kokemuksen henkilökohtaisena päätelmänä yrityksen palveluprosessista tuotoksineen, mukaan lukien erilaiset kohtaamiset yrityksen kanssa (organisaatio ja sen työntekijät, fyysiset tilat, toimintaprosessi, muut asiakkaat) asiointipolun ei vaiheissa. Kohtaamiset vaikuttavat asiakkaan ajatteluun, tunteisiin ja toimintaan jättäen muistijäljen.

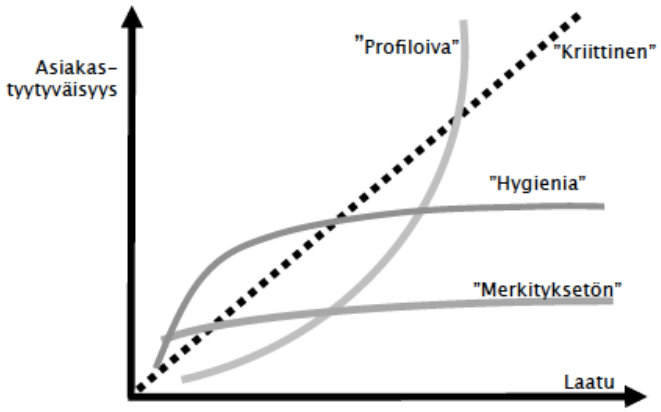
Kokemusta tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää miten ihmisen ajattelu, tunteet ja toiminta kokemukseen vaikuttavat. Tunteemme syntyvät kolmessa vaiheessa, joista ainoastaan viimeiset tulevat tietoisen ajattelumme piiriin. Aivomme arvioivat havaitsemamme tapahtuman tunnesisällön automaattisesti, nopeasti ja tietoisuutemme ulkopuolella. Tämän jälkeen aivot alkavat muodostaa tarkempaa kuvaa havaintokohteesta, jolloin kehon toimintavalmius alkaa muuttua vastaamaan havaintoa. Kun tieto näistä muutoksista palautuu kehon tilaa seuraavalle somatosensoriselle aivokuorelle ja aivosaareen, syntyy tietoinen tunnekokemus, kokemus siitä, että meistä ”tuntuu joltakin” (Nummenmaa & Sams, 2011). Kokemuksen muodostumiseen vaaditaan siis havaintoja rationaalisella, emotionaalisella, sensorisella, mentaalisella ja spiritualisella tasolla (Gentile et al., 2007).

Koska kokemus on asiakkaan henkilökohtainen tulkinta palvelusta ja aina subjektiivinen, se ei välttämättä kuvaa tilannetta objektiivisesti. Asiakkaan kokemukseen voi vaikuttaa kuvitellut tapahtumat, muistijäljet ja odotukset yritystä tai palvelua kohtaan (Gentile et al., 2007; Lemke et al., 2011; Verhoef et al., 2009; Helkkula, 2011). Johnston et al. tulkitsevatkin, ettei *hyvää kokemusta voi täysin suunnitella, ainoastaan luoda mekanismeja sen mahdollistamiseksi.* Myös Meyerin ja Schwager (2007) ovat määritelleet asiakaskokemuksen asiakkaan sisäisenä, subjektiivisena reaktiona kaikkeen yrityksen toimintaan, sekä suoriin että epäsuoriin kontakteihin yrityksen kanssa. Suorat kontaktit liittyvät ostoprosessiin, käyttökokemukseen ja palveluun yleensä. Epäsuorat kontaktit taas ovat yrityksen tuotteisiin, palveluihin tai brändiin liittyviä suositteluja, kritiikkiä, mainontaa, uutisia sekä muita asioita, joihin yritys ei aina suoraan voi vaikuttaa.

Meyer ja Schwager (2007) ottavat kantaa yritysten välisessä liiketoiminnassa tapahtuviin kokemuksiin kuvaten niitä vahvemmin *toiminnalliseksi kokemukseksi*, joissa yritys tukee asiakkaitaan ratkaisemalla näiden liiketoiminnallisia haasteita. Näin ollen yritysten välisessä kontekstissa hyvä kokemus ei ole välttämättä ole niinkään elämyksellinen vaan ennemminkin käytännönläheisempi; tarkoituksenmukainen, riskitön, luotettava ja vahvasti arvoperustainen. Palmer ([2010], Herttuainen, 2013) tukee asiakaskokemuksen käytännönläheistä tarkastelua näkemyksellä ”hygieniatekijöistä”, joiden olemassaolo on pakollinen hyvän kokemuksen syntymiseksi ja puuttuminen vaikuttaisi kokemuksen muodostumiseen. Hygieniatekijät osana asiakkaan kokonaiskäsitystä yrityksestä nosti esille myös Storbacka ja Lehtinen (1997). Heidän mukaansa on kyse ns. laatufunktioista, laadun ja asiakastyytyväisyyden korrelaatiosta, joka vaikuttaa asiakkaan kokonaiskäsitykseen eli kokemukseen palveluita tarjoavasta yrityk-

sestä. Storbacka et al. mukaan asiakkaan jokainen kokemus vaikuttaa hänen odotuksiinsa seuraavissa kohtaamisissa. Kokemuksiin vaikuttavat laatufunktiot jaetaan neljän tyyppiin (kuva 1.)

1. Kriittiset tekijät; laadun vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Laadun parantaminen vaikuttaa suoraan tyytyväisyyteen ja päinvastoin.
2. Hygieniatekijät; perusvaatimukset laadulle asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Laadun parantaminen ei vaikuta tyytyväisyyteen, mutta huononeminen tietyn tason alapuolelle johtaa tyytymättömyyteen.
3. Merkityksettömät tekijät; laadulla ei mitään merkitystä asiakastyytyväisyyteen.
4. Profiloivat tekijät; tekijöitä, joihin panostamalla yritys erottuu edukseen kilpailijoiden joukosta. Laadun parantamisella merkittäviä vaikutuksia asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen.



Kuva 1. Laatufunktiot
Lähde: Storbacka ja Lehtinen (1997)

Suomenkielinen termi asiakaskokemukselle määriteltiin Löytänän ja Kortesuon toimesta (2011). Heidän mukaansa ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” Löytänä et al. perustelevat termiään kokemuksesta sillä, että kokemus kuvaa tunteiden ja tulkintojen muodostamaa kokonaisuutta, eikä ole rationaalinen päätelmä (vrt. Gentile et al., 2007). Johnston et al. näkemystä myötäillen myös Löytänä et al. näkivät asiakaskokemuksen muodostumisen vaikutuksen rajallisina. ”Yritykset voivat valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan.”

Viimeisimpien määritelmien mukaan asiakaskokemus on kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaan yksilöllisistä kumulatiivisista kohtaamisista brändin kanssa ajan saatossa (Peppers 2015). Määritelmän mukaan sen jokainen termi on yritysten näkökulmasta merkitsevä, sillä niihin jokaiseen tulee kiinnittää huomiota parannuksia tehdessään. Peppersin mukaan merkitystä on

1. asiakkaalla, olemassa olevilla ja uusilla potentiaalisilla
2. yksilöllisellä kokemuksella tarjotusta palvelusta
3. kohtaamisilla yhdensuuntaisissa tai kaksisuuntaisissa kanavissa
4. yrityksen sitoutumisella asiakkaisiin eri kanavissa
5. brändillä, sillä se on ikkuna yritykseen
6. asiakkuuden jatkuvuudella, sillä kokemus yritysten välisessä toiminnassa on enemmän kuin yksi irrallinen tapahtuma, enemmänkin ajan saatossa kumuloituva kokonaisuus
7. kokonaisuudella, sillä asiakaskokemusta ei voi parantaa muuttamalla vain yksittäisiä asioita, vaan vaikuttamalla kokonaisuuteen ja huomioimalla yksittäisten asioiden vaikutuksen toisiinsa.

Asiakaskokemus rakentuu kaikista yrityksen kanssa tapahtuvista toiminnoista, kohtaamisista ja odotuksista (Herttuainen, 2013). Ne muodostuvat aikaisemmista kokemuksista, kilpailutilanteesta sekä asiakkaan henkilökohtaisesta ja yritysasiakkaan kohdalla lisäksi yrityksessä vallitsevasta tilanteesta ja mielipiteistä. Herttuainen tulkitsee Mascanrenhas et al. määritelmän pohjalta kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen positiivisena ja kestävänä sekä sosiaaliset, fyysiset että tunneperäiset tarpeet täyttävänä. Kokemus vaatii syntyäkseen aktiivista toimintaa yrityksen ja asiakkaan välillä. Poikkeuksena muista määritelmistä Mascanrenhas et al. ([2006], Herttuainen, 2013) nostavat esiin kokemusten positiivisen aspektin, joka kehittyy oppimisen (Gúpta & Vajic, 2000) myötä. Gúpta et al. (2000) mukaan yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa kokemukseen, joka vahvistuu yhteisen toiminnan ja kontekstin myötä ajan saatossa. Kotri (2011) on tiivistänyt asiakaskokemuksen Peppersin (2015) tavoin subjektiiviseksi ja monisäikeiseksi, koko asiakassuhteen ajalta kumuloituvaksi tunnereaktioksi kaikkiin suoriin ja epäsuoriin kohtaamisiin yrityksen sekä sen *arvoa tuottavan* tarjooman kanssa.

2.2 Yritysten välinen liiketoiminta

Yritystenvälisessä liiketoiminnassa (yritys=toimittaja ja yritys=asiakas) on kyse ammattikäyttöön tarkoitettujen tuotteiden tai palveluiden tarjoamisesta toisille yrityksille. Tämä eroaa yksityisille kotitalouksille ja henkilöille eli kuluttajille suunnatusta kulutushyödykkeiden myynnistä, koska yrityksissä niin ostoprosessi kuin hankintojen päätöksenteko poikkeavat kuluttajiin verrattuna (mukailtu Wikipedia 2016). Yritystenvälisestä kaupankäynnistä on käytetty mm. termiä *ammattiasiakaskauppa* (Kesko, 2010).

Yritystenvälinen liiketoiminta ja yritystenväliset suhteet ovat perusta kaikelle liiketoiminnalle, jota ilman yksikään yritys ei voisi toimia. Jokainen yritysten välinen liiketoimintasuhde tulisi nähdä osana suurempaa verkostoa ([Ford, Gadde & Håkansson, 2011], Sundberg, 2015), joka on sekoitus toimijoita, resursseja ja toimintoja (Sundberg, 2015). Pfefferin ja Salancikin ([1978]) resurssiriippuvuutta kuvaavan teoriaan pohjautuen yritykset toimivat yhteistyössä toistensa kanssa saadakseen pääsyn muiden yritysten resursseihin omaa liiketoimintaa kehittääkseen ([Ford et al., 2011]; Sundberg, 2015). Yritysten muodostama verkosto tuottaa jokaiselle verkoston yritykselle arvoa jaetun ammattitaidon, resurssien, kompetenssien, yhteistyösuhteiden ja informaation myötä. Fordin et al. [2011], Sundberg, 2015) mukaan seuraavat näkökulmat liittyvät yritysten väliseen liiketoimintaan, yhteistyösuhteisiin ja verkostoihin.

- *Kaikki yritykset ovat riippuvaisia suhteistaan toimittajiin, asiakkaisiin, jakelijoihin, yhteistyökehittäjiin ja muihin verkostossa oleviin yrityksiin*
- *Yksikään yritystenvälinen liiketoimintasuhde ei elä eristyksissä muista; yritykset ovat yhdistettyinä toisiinsa liiketoiminnan ekosysteemissä*
- *Kyky saada verkoston kautta käyttöönsä muiden yritysten resursseja ja toimintoja suorien ja epäsuorien yhteistyösuhteiden kautta on yrityksen menestymisen kannalta elintärkeää*
- *Kaikki yritykset pyrkivät hallinnoimaan yhteistyösuhteidensa suuntaa ja tuloksia. Yksikään yritys ei kuitenkaan voi täysin kontrolloida asiakkaitaan, toimittajiaan tai muita yhteistyökumppaneita.*

Yritystenvälinen liiketoiminta perustuu jatkuvaan *yhteistyöhön* ja toistuviin transaktioihin, joista ajan myötä muodostuu *yhteistyösuhde* tai pitkällä aikaperspektiivillä tarkasteltuna jopa

kumppanuus yritysten välille. Yhteistyösuhteet muotoutuvat yrityksissä työskentelevien henkilöiden välisiksi toistuvien kohtaamisten myötä. B2B –kontekstissa henkilökohtaiset suhteet ovat avainasemassa ja positiivinen henkilöiden välinen kemia vaikuttaa suhteisiin, joko niiden kehittymiseen tai epäonnistumiseen ([Andersen & Kumar, 2006], Sundberg, 2015). Powers & Reagan ([2007]) ovat tutkineet yritysten väliseen (toimittajat ja asiakkaat) liiketoimintaan ja menestyksekkääseen yhteistyösuhteeseen vaikuttavia tekijöitä (Sundberg, 2015), jotka on kuvattu kuvassa 2. B2B -yhteistyösuhteen tasot mukailtuna Sundbergin (2015) kuvaamasta Powers et al. ([2007]) mallista. Heidän mukaansa yhteiset tavoitteet sekä yhteistyön alussa, että sen rakentuessa ovat suhteen kehittymisen kannalta tärkeitä. Myös mukautuminen kumppanin prosesseihin tai omien prosessien muuttaminen yhteistyön edistämiseksi koettiin suhteen kannalta tärkeäksi niin yhteistyökumppanin valinnassa, arvon luomisessa kuin suhteen kehittymisenkin kannalta.

Suhteen vaihe	**Kuvaus**
Yhteistyökumppanin valinta	Potentiaalisen yhteistyökumppanin (tyypillisesti asiakasyrityksen toimittajayrityksestä tekemä) evaluointi arvioimalla ammattitaidon ja kyvykkyyden laatua
Kumppanuuden tarkoituksen määrittäminen	Yhteisen näkemyksen muodostaminen yhteistyön tarkoituksesta yhteisten tavoitteiden selventämiseksi.
Suhteen rajojen asettaminen	Määritetään taso, jolla kumppaneille jaetaan informaatiota ja toteutetaan yhteistyötä.
Arvon luominen	Prosessi, jossa kumppanin kilpailukykyä parannetaan yhteistyön avulla (esim. teknologian, informaation, markkinoiden avautumisen, alempien operatiivisten kulujen ja hintojen, osaamisen jne. tukemana)
Yhteistyösuhteen nykytila	Pysyvä yhteistyösuhde, joka on kehittynyt edellisten vaiheiden ja positiivisten tulosten myötä.

Kuva 2. B2B yhteistyösuhteen tasot
Lähde: Mukailtu Sundbergin (2015) kuvaamasta Powers et al. [2007] mallista.

Kohtaamisten laatuun ja yhteistyön kehittymiseen vaikuttaa myös toimijoiden yhteistyöhalukkuus ja –kykyisyys, luottamus ja toimijoiden kokemukset toisistaan. Luottamusta pidetään yhtenä ratkaisevana tekijänä suhteen lujuuden osalta. Luottamus määrittää pitkälti sen, halua-

vatko asiakkaat jatkaa yhteistyötä palveluja tarjoavan yrityksen kanssa (Sundberg, 2015). Homburg, Giering & Menon ([2007], Sundberg, 2015) ovat määritelleet luottamuksen B2B –kontekstissa asiakkaan kokemuksena yrityksen luotettavuudesta ja hyväntahtoisuudesta. Håkansonin [1982] mukaan luottamuksen rakentaminen on prosessi, joka vie aikaa ja perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen (Sundberg, 2015). Yhteistyön ajallinen kesto vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen ja kokemiseen. Mitä enemmän (yritys)asiakkaat saavat hyviä kokemuksia panostuksista yhteistyöhön yritysten kanssa, sitä suuremmaksi luottamus kasvaa (Sundberg, 2015).

Yritysten välisen liiketoiminnan osalta on tärkeää huomioida, että vaikka yhteistyösuhde olisikin muodostunut läheiseksi, olisi monimuotoinen ja pitkäikäinen, yritykset eivät koskaan tiedä toisistaan kaikkea, eivätkä aina edes toimi toistensa parhaiden intressien mukaan (Sundberg, 2015). Vaikka yritykset pyrkivät Sundbergin mukaan toimimaan yhteisten tavoitteiden ohjaamana, näkemykset yhteistyön tavoitteista tai toisen toimijan vastuista saattavat vaihdella.

Yritysten välinen liiketoiminta on jatkuva operaatio, joka sisältää tuotteiden, palveluiden, informaation, rahan ([Håkansson, 1982], Sundberg, 2015) ja *kokemusten* vaihdantaa. Toimittaja- ja asiakasyritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteet muodostuvat yleensä pitkiksi ja tavoitteena on molemminpuolinen kannattava liiketoiminta (Storbacka, Strandvik & Grönroos, 1994). B2B –kontekstissa uuden asiakkaan hankintaprosessi on kompleksinen, vie aikaa ja hankinnan kustannukset ovat korkeat. On huomionarvoista, että olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen, niistä huolehtiminen ja hyvän kokemuksen rakentaminen ovat kustannuksiltaan uusasiakashankintaa edullisempaa (mukailtu Storbacka et al., 1994). Asiakasyrityksen perspektiivistä toimittajayrityksen vaihtamiseen voi sisältyä riskejä, mikäli toimittajalta hankittavalla tuotteella tai palvelulla on merkittävä asema yrityksen omille asiakkailleen tarjottavien tuotteiden tai tuotemerkkien, palveluiden tai esimerkiksi laadun osalta. Lisäksi yhteistyösuhteen rakentaminen on ajallisesti pitkä prosessi, jossa tulee huomioida yritysten monimutkaiset rakenteet ja toimijoiden eli yksilöiden suuri määrä.

Yritysten hankintaprosessiin liittyy tyypillisesti useita ostajia ja ammattitaitoinen toimintamalli, johon toimittajayrityksen täytyy adaptoitua. Ostopäätösten takana on kuitenkin aina ihminen ja kaikkien päätösten takana inhimillinen toiminta. Yritykset eivät tee tuotteiden tai palveluiden hankintapäätöksiä, vaan niitä tekevät ihmiset. Ostopäätöksen yrityksen puolesta tekevä henkilö noudattaa yrityksen hankintastrategiaa ja toimintamallia osto-oheistuksineen ajatellen samalla yrityksen etua päätöstään tehdessään (Rope, 2004). Päätöksen takana ovat

paitsi ammatilliset kriteerit, hankinnan tekevän yksilön arvot, ajatusmaailma ja tunteet, sekä prosessissa syntynyt *kokemus* tuotteen tai palvelun tarjoavasta yrityksestä. Avaintekijöitä hankintapäätöksessä ovatkin palveluntarjoajan tarjoama tuki ja hankinnan riskittömyys, sillä hankintaorganisaatio toimii välikätenä, eikä yleensä ole tarjotun ratkaisun loppukäyttäjätaho (Hollyoake, 2009). B2B –kontekstissa hankintaprosessi kuvataan Websterin ja Windin ([1972, 2], Sundberg, 2015) mukaan päätöksentekoprosessina, joka on luotu organisaatioihin tuotteiden ja palveluiden identifiointiin, evaluointiin, vaihtoehtoisten toimittajien valintaan sekä itse ostamiseen.

Yritysten välinen liiketoiminta on digitalisaation myötä kovassa murroksessa. Yritykset eivät toimi hankintaprosessien osalta enää aikaisempien vuosien ja vuosikymmenien tavoin (Adamson, Dixon & Toman, 2012). Corporate Executive Boardin ([2012], Adamson et al., 2012) tutkimuksen mukaan B2B –yrityksistä lähes 60 % oli tehnyt hankintapäätöksen ja siihen liittyvän ratkaisu- ja toimittajaevaluoinnin, vaatimusmäärittelyn sekä selvittänyt hinnoittelua *ennen* toimittajayritysten kanssa aloitettuja keskusteluja. Aikaisemmin toimittajayritykset ovat olleet oleellinen osa prosessia alusta alkaen; yritysten myyntihenkilöstö ja asiakkuusvastaavat olivat avainasemassa tuotteiden ja palvelujen myynnissä sekä suhteen rakentamisessa. Digitalisaatio on tehnyt mahdolliseksi hankintoihin liittyvän informaation keräämisen kaikessa hiljaisuudessa ilman aktiivista kontaktia palvelua tarjoaviin yrityksiin, jolloin yrityksillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia hankintaprosessin kosketuspisteisiin, jotka tapahtuvat yrityksen ulottumattomissa. Toimintaympäristön muutos vaatii toimittajayrityksiltä uudenlaisia toimintamalleja ja erilaisia vaikuttamisen keinoja esimerkiksi ammattiostajille suunnatun sisältömarkkinoinnin (Löytänä et al., 2014), sekä tietyille yrityksille suunnatun account based –markkinoinnin (Advance B2B, 2015) avulla. Muutos on johtanut uudenlaisia näkemyksellisiä strategioita hyödyntävien toimijoiden esiinnousuun. Perinteisen tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen tarjoamisen sijaan asiakasta konsultoidaan, koulutetaan, tarjotaan näkemyksiä, ideoita ja ajatuksia sekä tuetaan hankintaprosessissa alusta loppuun saakka (Adamson et al., 2012).

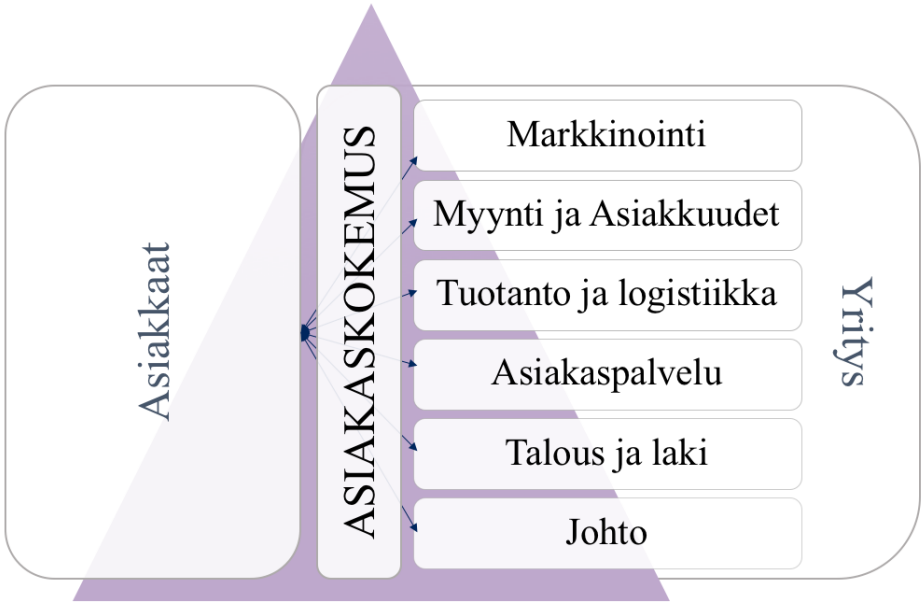
2.3 Asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa

2.3.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemukset, niin hyvät, huonot kuin merkityksettömätkin, ovat läsnä kaikissa yritysten kohtaamisissa. Kokemus yrityksestä muodostuu kaikissa sen asiakkaalle tarjoamissa kos-

ketuspisteissä ja niiden yhteisvaikutuksena. Asiakaskokemuksen muodostuminen on jatkuva prosessi. Erilaisten kohtaamisten muodostama kokonaisuus ratkaisee asiakkaan kokonaisvaltaisen kokemuksen yrityksestä (Löytänä et al., 2014) ja niin sen kaikki osa-alueet kuin henkilöstö ovat osallisena asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Yrityskontekstissa koko organisaation eri osa-alueilla työskentelevä henkilöstö vaikuttaa toiminnallaan asiakassuhteeseen sekä luo asiakasyrityksessä toimiville vastinpareilleen *subjektiivisen kokemuksen* toimittajayrityksestä, sillä kokemus on aina asiakkaan henkilökohtainen tulkinta kohtaamisesta. Yrityksestä muodostettu kokemus syntyy monitasoisena ja -ulotteisena verkostona yritysten välillä (kuva 3.) ja siihen vaikuttaa usea tekijä monelta eri osa-alueelta (kuva 4.). Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostuminen B2B -kontekstissa onkin kompleksinen kokonaisuus, johon vaikuttaa toimittajaorganisaation lisäksi myös asiakkaan toiminta (Pine et al., 1998) ja asiakaskokemuksen muodostuminen vaatii asiakkaan osallistumista eri tasoilla (Gentile et al., 2007). Kompleksisuudesta johtuen hyvää kokemusta ei voi täysin suunnitella tai hallita, ainoastaan luoda parhaat mahdolliset mekanismit sen mahdollistamiseksi (Johnston et al., 2001). Asiakaskaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat objektiivinen (tiedollinen) ja subjektiivinen (tunneperäinen) elementti. Objektiivinen elementti sisältää asiakkaan kokemukset brändiin ja viestintään, aikaisemmat kokemukset yritykseen ja sen palveluun liittyen sekä asiakkaan oman asiantuntemuksen. Objektiivinen elementti onkin aikaisempien palvelukokemusten kumuloima kokonaisuus. Subjektiivinen elementti puolestaan sisältää asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen, yhteistyösuhteen ja siihen liittyvän henkilökohtaisen kokemuksen. ([Walls et al., 2011]; [Verhoef et al., 2009], Herttuainen, 2013).



Kuva 3. Asiakaskokemukseen vaikuttava verkosto yritysten välillä

Lähde: Mukailtu Löytänä et al., 2010

Asiakaskokemus	**Sosiaalinen ympäristö:** Henkilöstö, Asiakas, Kumppanit & Kilpailijat (ekosysteemi)
	Palveluympäristö: Asiakkuusjohtamisen mallit, asiakkuustiimin sitoutuminen, ratkaisuvalmiudet, tietotaito, liiketoiminta- ja tarveymmärrys, asiakaskohtaisuus (kustomointi), co-creation, prosessit ja toimintamallit
	Asiointi-ilmapiiri: Aktiivisuus, joustavuus, säännöllisyys, asiakkaan asemaan asettuminen, läheisyys, tunnistaminen ja tunnustaminen (olet tärkeä!), lupausten pitäminen, kommunikaation
	Palvelutarjooma: Hyöty, arvo, laatu, riskittömyys, metodit & teknologia
	Hinta: ROI, kustannukset vs. arvo, volyymipohjainen hinnoittelu
	Brändi: Hyöty, sisällöt, kohdennettu & relevantti markkinointi, merkitykset
	Historia: Asiakkaan aikaisemmat kokemukset, referenssit
	Yleiset tilannetekijät: Kulttuuri, taloustilanne, kilpailu, tilikausi
	Asiakkaaseen liittyvät tilannetekijät: Asenteet, tavoitteet ja tavoitesuuntautuneisuus, kokeilukulttuuri

Kuva 4. Asiakaskokemuksen osa-alueet

Lähde: Mukailtu [Verhoef et al., 2009], Herttuainen, 2013

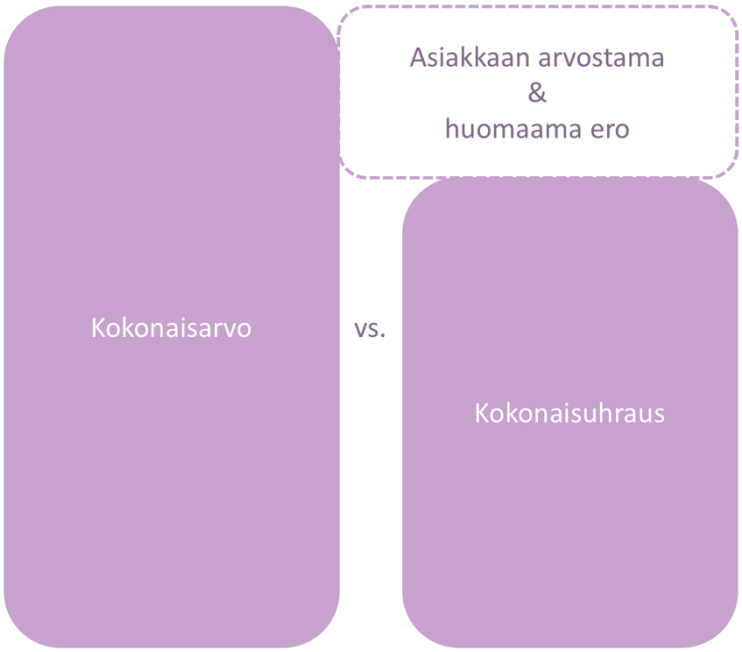
Asiakas luo mielikuvan yrityksestä erilaisissa viestintä-, palvelu- ja käyttökohtaamisissa (Saarelainen, 2013). Asiakaskokemuksen muodostumisen alkaa tyypillisesti kuitenkin jo ennen

kuin yritys kohtaa asiakkaan palvelu- tai käyttötilannekontekstissa (Löytänä et al., 2014). Ensimmäiset kokemukset syntyvät viestintäkohtaamisissa (Saarelainen, 2013) brändin, mainonnan, sosiaalisen median, uutisten ja muiden asiakkaiden kertomien kokemusten ja suosittelujen pohjalta (mukailtu Meyer et al., 2007). Näiden kohtaamisten pohjalta muodostuu brändikokemus, joka toimii kehyksenä myös asiakaskokemukselle. Amazonin Jeff Bezos on tiivistänyt brändin merkityksen seuraavasti: ”Brand is what people say about you, when you leave the room.” (Solis, 2015). Brändi on yrityksen johtotähti, jonka tarkoituksena on viestiä asiakkaalle niin yrityksen tarkoitus (Solis, 2015) kuin asiakaslupaus, joka muodostaa odotuksen yrityksen toimintaa kohtaan (Saarelainen, 2015). Suomalainen brändiammattilainen Petri Uusitalo (2014) tiivistääkin brändin työkaluksi asiakkaiden odotusten johtamiseen ja määrittelee sen asiakkaan käsitykseksi arvosta, jota yritys hänelle luo.

Corporate Executive Boardin (Dixon et al., 2010) tekemän tutkimuksen mukaan asiakkaan hyvään kokemukseen ja lojaliteettiin vaikuttaa erityisesti yrityksen kyky *lunastaa* annetut peruslupaukset ja *ratkaista* jokapäiväisiä ongelmia. Asiakkaalle annettavien lupausten merkitys on kokemuksen muodostumisen kannalta merkittävä, sillä lupausten myötä syntyvät asiakkaan konkreettiset odotukset. Asianmukaisilla lupauksilla ohjataan asiakkaan odotuksia; kohtuullisen odotusarvon lunastaminen ja hyvän kokemuksen synnyttämisessä merkityksellisen odotusarvon saavuttaminen on helpompaa, kun lähtökohtana on houkutteleva, mutta ei ylimitoitettu lupaus, jonka toteuttaminen on jalkautettu osaksi käytännön toimintaa. Asiakkaan odotusten johtaminen ja asiakaslupauksen lunastaminen ovat ydinasemassa hyvää asiakaskokemusta tarkasteltaessa.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa hyvän asiakaskokemuksen kulmakiveksi muodostuu asiakkaan arvontuotanto. Vahvan brändin perustana on konkreettinen arvon tuottaminen, johon asiakkaiden huomio on kovassa kilpailussa kiinnitettävän kommunikoinnin keinoin. Arvon tuottaminen ja sen kommunikointi luovat edellytykset taloudellisen menestyksen kannalta merkitykselliselle arvon kotiuttamiselle, ansainta- ja hinnoittelumallille, jolla optimoidaan brändillä saatava ansainta hyväksyttäväksi suhteessa asiakkaan käyttö- ja asiointikokemukseen (Uusitalo, 2014). Peruslähtökohtana asiakkaan arvontuotannossa on se, että asiakkaan tulee kokea saavansa enemmän arvoa, kuin mikä hänen kokonaisuhrauksensa on. Tärkeintä ei olekaan, mitä ratkaisu asiakkaalle maksaa, vaan mitä asiakas saa ja hyötyy (Kuva 5., Laine, 2015). Toimittajayrityksen keskeisenä tehtävänä on auttaa asiakasyritystä tuottamaan arvoa itselleen (Strobacka et al., 1997) tarjoten pitkäjänteisellä asiakkuustoiminnalla, palveluilla ja

tuotteilla edellytyksiä arvon muodostumiselle (Löytänä et al., 2014). Asiakasarvoa muodostuu niistä hyödyistä, joita asiakas saa tuotetta tai palvelua käyttäessään (Herttuainen, 2013).



Kuva 5., Asiakkaan kokema arvo suhteessa asiakkaan kokemaan uhraukseen
Lähde: Laine, 2015

B2B –kontekstissa on tärkeää hyvän asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi yhteistyössä asiakkaan kanssa rakentaa pitkäaikaista ja kestävää asiakkuutta, jossa pyritään sovittamaan prosesseja toisiinsa molemminpuolisen arvon syntymiselle. Arvonmuodostumista voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta ([Kuusela & Rintamäki, 2004], Löytänä et al., 2014):

1) Taloudellinen arvo;
   Fokus kustannuksissa, palkitseminen alennuksilla, kilpailuetuna hinta
2) Toiminnallinen arvo:
   Fokus toimintavarmuudessa ja luotettavuudessa, säästää aikaa ja vaivaa, kilpailuetuna laatu
3) Symbolinen arvo;
   Fokus brändin synnyttämissä mielikuvissa, muiden käyttäjien kanssa jaetuissa kokemuksissa ja Premium -ajattelussa, kilpailuetuna brändi
4) Emotionaalinen arvo;
   Fokus tunnekokemuksessa, ratkaisujen kustomoinnissa, asiakkaan polun johtamisessa ja hyvien kokemusten systemaattisessa rakentamisessa

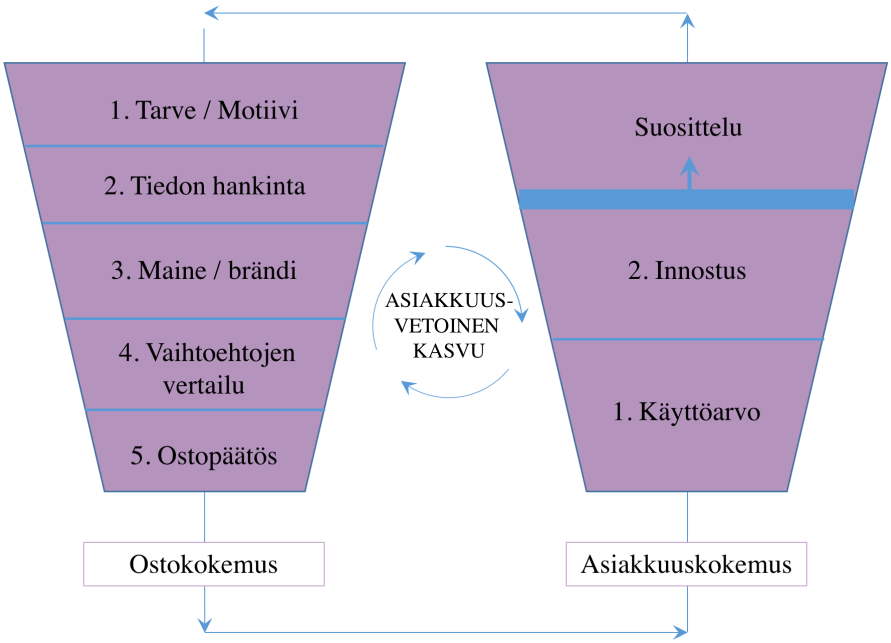
Asiakaskokemuksen näkökulmasta emotionaaliset arvot korostuvat kovassa kilpailussa, sillä muiden arvojen osalta kilpailuedun rakentaminen on entistä haastavampaa. Taloudellinen kilpailu johtaa hintaeroosioon, toiminnallisen arvon ylläpitäminen kilpailuetuna suhteessa kilpailijoihin on entistä haastavampaa, eikä symbolinen arvo enää nykypäivänä differoi (Löytänä, et al., 2014). Emotionaalinen arvo sen sijaan on tunnistettu, mutta vielä hyödyntämätön voimavara kilpailuetua rakennettaessa.

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta on tärkeää kuvata asiakkaan polku ja kosketuspisteet organisaation eri tasoilla prosessin eri vaiheissa. Yritystenvälisessä liiketoiminnassa asiakkaan polun kuvaaminen on kuitenkin huomattavan paljon kuluttajaliiketoimintaa haastavampaa johtuen useista päällekkäisistä, jopa samanaikaisista eri puolilla organisaatiota tapahtuvista kohtaamisista. *Ymmärrys* kosketuspisteistä on kuitenkin tärkeää, jopa välttämätöntä. On tärkeää tiedostaa, että asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen liittyy niin huippukohtaamisia kuin heikompia palvelukohtaamisia. Kohtaamisiin vaikuttavien tekijöiden kautta yritys voi suunnitella toimintaansa kriittisissä pisteissä, joiden merkitys on oleellinen asiakkuuden jatkuvuuden kannalta (Storbacka et al., 1997; Löytänä et al., 2014).

Tutkimusten mukaan asiakaspolun poikkeustilanteet, asiakkaan odotusten alittaminen tai alittuminen ovat suurin syy huonoon kokemukseen ja asiakassuhteiden päättymiseen (Löytänä et al., 2014). Koska vain pieni osa asiakkaista reklamoi poikkeustilanteista yritykselle, on merkityksellistä, että yritys tunnistaa mahdollisimman hyvin asiakaspolun kannalta kriittiset pisteet ja laatii toimintasuunnitelman näiden osalta mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen varmistamiseksi. Hyvin hoidetut poikkeustilanteet ovat lojaliteetin kannalta merkityksellisiä. Asiakkaan sitoutuminen yritykseen on *jopa 15-kertainen* verrattuna tilanteeseen ennen poikkeustilannetta (Löytänä et al., 2014). Kokonaisvaltaisen hyvän kokemuksen näkökulmasta kriittisten pisteiden toimintamalli on suunniteltava osaksi asiakkuuden hallinnan end-to-end kokonaisprosessia ja asiakkuuspolkua (Rawson et al., 2013).

Asiakaskokemuksen mittaamiseen ja kehittämiseen tarkoitettu SoWhat™-konsepti (Suomen Myyntikonttori, 2005) tiivistää asiakaskokemuksen muodostumisen viitekehikoksi, joka muodostuu ostamisen prosessiin liittyvästä kokemuksesta ja asiakkuuden aikaisesta kokemuksesta. Konseptissa tarkastellaan asiakkaalle merkityksellisiä asioita, odotuksia ja motiiveja sekä niiden suhdetta asiakaskokemuksiin (kuva 6.). SoWhat™-konseptin logiikka on

asiakaslähtöinen.



Kuva 6. SoWhat™-konseptin asiakaskokemuksia jäsentävä viitekehikko
Lähde: mukailtu Suomen Myyntikonttori, 2005

Kuvan 6. vasemmanpuoleinen suppilo kuvaa osto- ja päätöksentekoon liittyvää viittä (5) asiakokonaisuutta, joita konseptissa tarkastellaan ostokokemukseen vaikuttavina tekijöinä sekä potentiaalisina ostamisen esteinä prosessin aikana:

1. Asiakkaan tarpeen aktivoituminen
2. Tiedon hankinta eri vaihtoehdoista
3. Toimittajien maine- ja bränditekijöiden arviointi
4. Relevanttien vaihtoehtojen vertailu (tarjouksen antovaihe ja järkiperusteiden hakemisen vaihe)
5. Ostopäätöksen tekeminen

Kuvan 6. oikeanpuoleinen suppilo puolestaan kuvaa asiakkuuteen liittyvää kolmea keskeistä asiakokonaisuutta, joita tarkastellaan asiakkuuskokemuksen vaikuttajina ja kokemuksen suosittelun perusteina

1. Asiakkaan kokemaa ratkaisun tai palvelun käyttöarvoa
2. Asiakkuuden innostavuutta eli tunnesidettä

3. Asiakkaiden suosittelualttiutta.

Oikeanpuoleisessa suppilossa esitettyjen tekijöiden arvioidaan korreloivan asiakkuuden kehittymisen ja uudelleen ostamisen kanssa sekä mahdollistavan asiakkuusvetoisen kasvun.

2.3.2 Edellytykset hyvään asiakaskokemukseen

Forresterin 2015 tekemän tutkimuksen mukaan 89 % yrityksistä uskoo kilpailevansa markkinoilla asiakaskokemuksen tuomilla kilpailueduilla, vaikka vain noin 40 % asiakkaista kuvaa saamiaan kokemuksia hyviksi (Walker Information, 2015). Meyer ja Schwager nostivat esiin 2007 artikkelissaan asiakkaiden laajalle levinneen tyytymättömyyden yritysten toimintaan. He pitävät sitä yritysten näkökulmasta, erityisesti vallalla olevalla ostajan aikakaudella, hyvin vaarallisena. Vaikuttaisi siltä, että vaikka yritykset tuntevat asiakkaansa toiminnalliset vaatimukset kohtalaisen hyvin, asiointiin liittyvien emootioiden ja tätä myötä kokemusten merkitystä ja vaikutusta ei ole täysin ymmärretty. Elleivät yritykset ymmärrä asiakkaidensa subjektiivisia kokemuksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä, hyvän asiakaskokemuksen tavoite on enemmänkin johdon strategiaan kirjoitettu mantra kuin osa operatiivista toiminta ja aito tekemistä ohjaava tavoite.

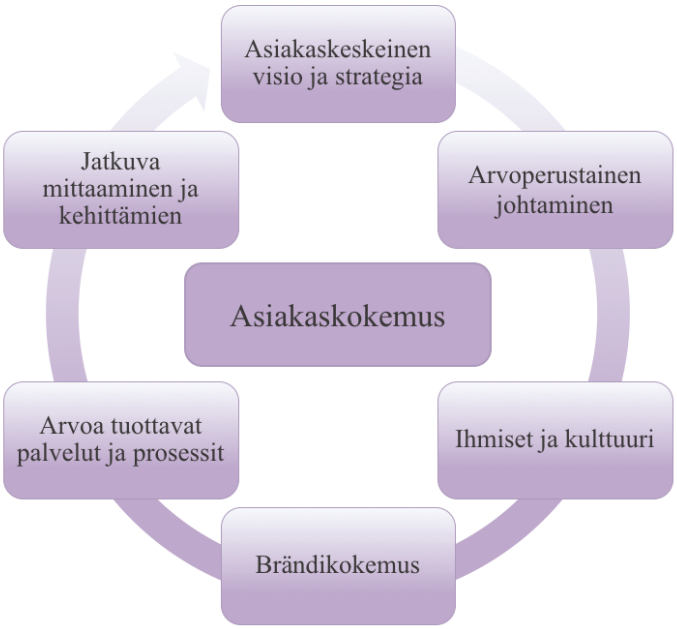
Hyvän asiakaskokemuksen keskeisenä edellytyksenä on tutkimusten mukaan (mm. Walker, 2015, Gallup, 2016, Forrester, 2015) yritysten asiakaskeskeinen ajattelutapa ja asiakaslähtöinen toimintamalli. Mitä paremmin yritys tuntee asiakaskuntansa, sen kestävämmän perustan asiakaslähtöiselle liiketoiminnalleen se pystyy rakentamaan. Yrityksen kilpailuetu rakentuukin monista eri tekijöistä, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna suurta osaa menestyneitä yrityksiä näyttää yhdistävän erityisesti yksi asia, nimittäin asiakaslähtöisyys (Balentor, 2008). Lähtökohtana on *ymmärtää* asiakkaiden ja käyttäjien *tarpeet, tavoitteet ja odotukset* niin tuotteille, palveluille kuin toimintatavoille (mukailtu Sundberg, 2015). Asiakasymmärrys on asiakaskeskeisen toimintatavan kulmakivi, sillä vain asettumalla asiakkaan asemaan ja miettimällä toimintamalleja asiakkaan kosketuspiteiden kautta, on mahdollista rakentaa onnistuneita kohtaamisia, tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyviä kokemuksia. Asiakaslähtöisen logiikan tuovat esille Heinonen ja Strandvik artikkelissaan 2015. Customer-dominant Logic (SDL) on liiketoiminnan ja markkinoinnin näkökulma, joka perustuu asiakkaan ensisijaisuuteen. Se keskittyy asiakaslogiikkaan ja asiakkaan toimintaympäristöön, toimijoihin ja kokemuksiin sekä palveluntarjoajien rooliin tässä yhteydessä ([Heinonen et al., 2010], Heinonen et al., 2015). Näkökulmassa painopiste siirtyy palveluntarjoajayrityksistä ja palveluista asiakkaiden tapaan

hyödyntää palveluja toimintaprosesseissaan ja liiketoiminnassaan. CDL korostaa asiakkaiden toimintaa ja kokemuksia yli tarjooma- ja markkinanäkemysten ([Heinonen et al., 2010], Heinonen et al., 2015). Se ei ole ristiriidassa tuotteiden tai palveluiden kanssa, vaan pitää niitä toiminnan arvopohjana. Palvelukontekstissa asiakkaan näkökulma on erityisen tärkeä ([Baron and Harris, 2010], Heinonen et al., 2015). Edvardsson et al. mukaan palveluissa tulisikin "keskittyä asiakkaan linssin kautta nähtävään arvoon" ([2005], Heinonen et al., 2015).

Edellytyksenä asiakaslähtöisyyden toteutumiselle on rakentaa yrityksen visio asiakasta ajatellen ja nostaa asiakas strategian keskiöön; tarkastella maailmaa asiakkaan silmin (Saarelainen, 2013). Strategian konkretisointi ja suunnitelmallinen jalkauttaminen liiketoimintamallin avulla osaksi yrityksen toimintaan on toiminnan keskiössä. Saarelainen kuvaa liiketoimintamallia strategian toteutuksen toimeenpanijana, arkkitehtuurina, jossa kirjataan yrityksen toiminnan keskeiset elementit varmistaen niiden yhteensopivuus ja tasapaino. Yhteenvetona voidaan sanoa, että tie aitoon asiakaslähtöisyyteen edellyttää yritykseltä asiakkaan strategiakytkennän ja tästä johdettujen selkeiden toimintamallien implementointia arvoa tuottaviksi palveluiksi ja prosesseiksi. Tarkasteltaessa esimerkkinä maailman menestyneimpiä yrityksiä (Löytänä et al., 2014; Sinek, 2009) on liiketoiminnan lähtökohtana asiakas ja asiakkaan tarve. Yksinkertaista, tarkoituksenmukaista ja merkityksellistä – kaikki tämä vietynä johdonmukaisesti strategiasta liiketoimintamallin avulla käytäntöön.

Kuvassa 7. on kuvattu hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen edellytyksiä organisaatiotasolla. Hyvän kokemuksen edellytykset näyttäisivät kulminoituvan seuraaviin tekijöihin (Gartner, 2014; Saarelainen, 2013; Löytänä et al., 2014, Fischer et al., 2014, Strorbacka et al., 1997; Heinonen et al., 015):

- Asiakaskeskeinen visio ja strategia
- Arvoperustainen johtaminen
- Ihmiset ja kulttuuri
- Brändikokemus
- Arvoa tuottavat palvelut ja prosessit
- Jatkuva mittaaminen ja kehittäminen



Kuva 7. Hyvän asiakaskokemuksen edellytykset
Lähde: Mukailtu Gartner, 2014; Saarelainen, 2013; Löytänä et al., 2014, Fischer et al., 2014, Strorbacka et al., 1997; Heinonen et al., 2015

Hyvä kokemus on seurausta asiakaskeskeisestä visiosta, strategiasta ja asiakasta ajattelevasta johtamistavasta, sekä erityisesti näiden jalkauttamisesta yrityksen arkeen. Näin annetut asiakaslupaukset ja niiden lunastaminen ovat oleellinen osa yrityksen henkilöstön toimintakulttuuria ja arvomaailmaa. Yritysten tulisikin panostaa hyvän asiakaskokemuksen ja sen mahdollistavien toimintatapojen suunnitteluun *yhdessä työntekijöidensä kanssa*. Tällä tavoin asiakaslähtöinen toiminta ei ole yksittäisten ihmisten toimintamallin varassa, vaan organisaation ydinosaamista ja oleellinen osa yrityksen toimintakulttuuria.

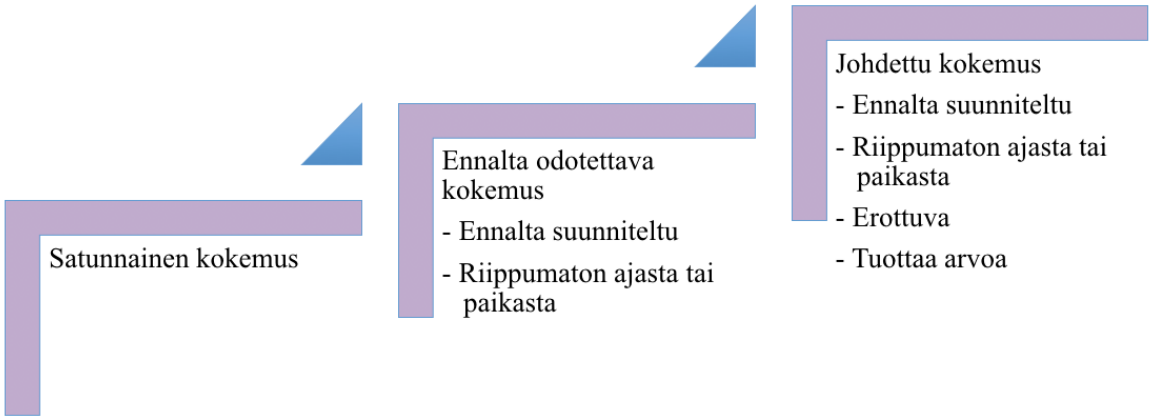
Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä myös organisaation tavoitteissa ja mittareissa konkretisoituakseen henkilöstön tekemiseksi saakka. Asiakaskokemuksen johtamisessa onkin tärkeää luoda oikeanlainen mittaristo, joka kuvaa asiakkaan kokemusta niin yritysstrategian kuin asiakaskokemusstrategian tavoitteiden kautta. Mittaristossa on huomioitava myös kokemukselle ominainen subjektiivinen ulottuvuus. Osaaminen on pitkällä aikajänteellä yrityksen tärkein menestystekijä, sillä se kytkeytyy kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin, erityisesti asiakaslupausten lunastamiseen ja asiakaskokemuksen synnyttämiseen. Lupausta voidaankin käyttää johtamisvälineenä arvojen tavoin, sillä arvot ja lupaus kulkevat käsi kädessä. Arvot myös määrittävät sen, onko lupauksen lunastaminen yrityskulttuurille ominaista toimintaa.

Hyvin suunniteltu liiketoiminnan kokonaisuus korreloi hyvän asiakaskokemuksen kanssa. Saarelaisen (2013) mukaan onnistuneessa liiketoimintamallissa yrityksen toimintamalli ja perustehtävä ovat selkeät. Organisaatio on tietoinen rooleistaan ja vastuistaan. Tämän vuoksi organisaation perustehtävän määrittely osana liiketoimintamallia on tärkeää – organisaation eri osien ja yksilöiden roolit selkiytyvät, päällekkäisyydet ja epäselvyydet purkautuvat ja tämän myötä tehokkuus paranee. On selvää, että tällaisessa ympäristössä myös epävarmuus vähenee ja henkilöstön tyytyväisyys kasvaa. Fischer (2014) tuo yhteyden työhyvinvoinnin ja asiakkaan kokemuksen välille. Fischer painottaa sitä, kuinka merkittävä painoarvo työhyvinvoinnilla ja hyvällä työyhteisökokemuksella on asiakaslähtöisessä toiminnassa ja hyvän kokemuksen muodostumisessa asiakkaalle. Työntekijöiden ilo ja hyvinvointi positiivisesta työympäristöstä näyttäisi tutkimusten valossa välittyvän asiakkaille.

Hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen edellytyksenä on sen systemaattinen johtaminen. Johdetun kokemuksen avulla maksimoidaan mahdollisuudet hyvän kokemuksen tuottamiseen, lojaaleihin asiakkaisiin ja liiketoiminnan positiiviseen kehittymiseen (Smith & Wheeler, 2002). Saavuttamisen edellytyksenä on huolellinen suunnittelu, sen eteen täytyy nähdä vaivaa sekä varata resursseja. Hyvän asiakaskokemuksen muodostuminen vaatii koko organisaation toimintojen läpi johdettua asiakaslähtöistä toimintamallia, joka ohjaa hyvän kokemuksen varmistavaa yhteistyötä yhdistäen organisaation palvelut, prosessit ja ihmiset (kuva 7.). Lisäksi edellytyksenä on yrityksen sitoutunut johto, asiakaskeskeinen toimintamalli sekä systemaattinen johtaminen (Smith et al., 2002; Löytänä et al., 2010). Johdettu asiakaskokemus muodostuu seuraavista tekijöistä (Smith et al., 2002, Smith et al., 2015):

- Kokemus on tarkoituksenmukainen, noudattaa brändikokemusta ja annettua asiakaslupausta
- Kokemus on yhdenmukainen ja jatkuva, toistuu saman tasoisena ajasta paikasta riippumatta
- Kokemus kohtaa asiakkaan tarpeet ja luo arvoa
- Kokemus tuo kilpailuetua suhteessa markkinaan ja erottaa yrityksen muista
- Yritystä johdetaan vahvasti brändiä ja arvoja kommunikoiden, niiden mukaan toimien ja niistä henkilöstöä palkiten

Asiakkaalle muodostuvat kokemukset voidaan jakaa kolmeen tasoon sen perusteella, miten niitä johdetaan.



Kuva 8. Asiakaskokemuksen tasot

Lähde: Löytänä & Kortesuo, 2010, 51 mukailtu [Smith & Wheeler, 2002, 16-18]

Organisaation ensimmäinen konkreettinen askel kohti johdettua kokonaisvaltaista asiakaskokemusta on tunnistaa palvelutoimituksen prosessin myötä asiakkaalle välittyvä palvelukokonaisuus (Berry et al., 2002). Tämä merkitsee myös toiminnan transformaatiota sisäisen suorituksen valvomisesta toiminnan ulkoisten seurausten ymmärtämiseen (Grönroos, 2009).

2.3.3 Hyvän asiakaskokemuksen elementit

Hyvän johdonmukaisen asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii organisaation, jonka perusedellytykset asiakaskokemusta ajatellen ovat kunnossa. On tärkeää ymmärtää millä tavoin asiakkaan kokemaa arvoa voidaan entisestään parantaa eri tekijöin ja toisaalta mitä asiakas arvostaa ja muistaa kohtaamisista toimittajayrityksen kanssa asiointipolun eri vaiheissa. Hyvä asiakaskokemus koostuu asiakkaan kannalta merkityksellisistä tekijöistä, elementeistä. Tämän vuoksi asiakkaan ymmärtäminen ja asiakaskeskeinen ajattelu korostuvat.

Walker Informationin (2015) tutkimusten mukaan asiakkaiden toivelistalla toiminnan priorisoinnissa asiakaskokemuksen parantamiseksi olivat erityisesti seuraavat kolme tekijää:

1. *Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja rakentaminen asiakkaan perspektiivistä*
2. *Asioinnin helppous kaikissa kohtaamisissa*
3. *Asiakkaan mukaan personoitu kokemus*

Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että suurimmat esteet hyvään asiakaskokemukseen yritysten välisessä liiketoiminnassa ovat *organisaation tehottomuus ja sen siilomaiset rakenteet*,

jotka estävät asiakkaan suoraviivaisen palvelun ja sujuvan ongelmien ratkaisun. Asiakaskokemuksen kehittämistä tulee johtaa toimitusjohtaja- ja johtoryhmävetoisesti henkilöstöhallinnon, myynnin- ja markkinoinnin sekä liiketoimintaoperaatioiden saumattomalla yhteistyöllä, jossa resurssit, toiminta ja budjetti toteuttavat strategian ja arvojen mukaista brändi- ja asiakaslupausta (Smith et al., 2015).

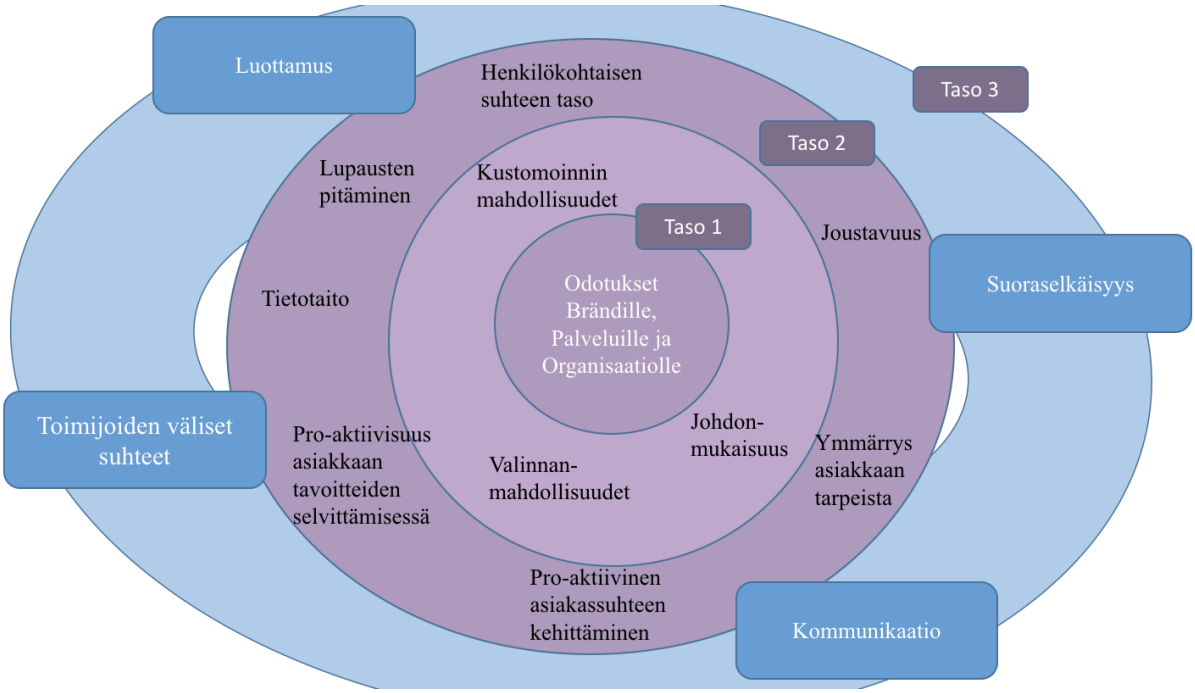
Lemke et al. (2006) tekemän tutkimuksen mukaan yritysasiakkaiden toivelistalla hyvän kokemuksen näkökulmasta ovat seuraavat tekijät

- proaktiivinen lähestymistapa
- asiakkaalle personoidut palvelukokemukset
- liiketoiminnan haasteita ja tavoitteita ymmärtävät asiakkuustiimit, jotka tarjoavat aktiivisesti ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin.
- kyvykkyys haastaa liiketoimintaa parhaiden ratkaisujen synnyttämiseksi
- asiakkaan toimintaan lisäarvoa tuottava asiantuntijuus

Hollyoaken (2009) mukaan hyvä asiakaskokemus B2B –kontekstissa muodostuu kuvan 8. mukaisesti. Hollyoaken kuvaus pohjautuu virtuaaliorganisaatioiden toiminnan tehokkuutta käsittelevään tutkimukseen (Hollyoake, 2002), Lemke et al. (2006) toteuttamaan haastattelututkimukseen hyvän asiakaskokemuksen elementeistä yritysasiakaskontekstissa sekä laajaan teoreettisten viitekehysten tarkasteluun aiheen tiimoilta. Edellä mainittuja tutkimuksia ja näkemyksiä yhdistämällä Hollyoake on johtanut kuvan 9. mukaisen mallin asiakaskokemuksen elementeistä yritystenvälisessä liiketoiminnassa, joka myös ohjaa yrityksiä rakentamaan kokemuksia asiakkailleen eri tasojen mukaisina asiakassuhteen tasosta riippuen ja asiakassegmenttien mukaan määritellysti.

Mallissa tasolla 1. asiakaskokemusta ohjaavat pääosin asiakkaan hankintaorganisaation (tai hankintaa tekevän organisaatiotahon) *tavoitteet sekä näkemys yhteistyön mahdollisuuksista* toimittajaorganisaation kanssa. Asiakkaan odotukset liittyvät *brändiin, palveluihin ja organisaatioon* itsessään sekä *toimijan johdonmukaisuuteen, valintojen ja asiakaskohtaisen kustomoinnin mahdollisuuksiin*. Asiakas arvioi toimittajaa myös luotettavuuden, yhdenmukaisuuden, ongelmanratkaisun, kontaktien, valinnan ja joustavuuden perusteella. Tasolle 2. siirryttäessä yhteistyösuhde asiakkaaseen on jo muodostunut ja hyvää asiakaskokemusta tuotetaan ensimmäisen tason tekijöihin nojaten. Tason 2. kokemus mahdollistetaan toimittajan sujuvan asiakkuusjohtamisen ja johdonmukaisen asiakkuustoiminnan keinoin. Tärkeiksi elementeiksi

asiakaskokemuksen osalta nousevat (Lemke et al., 2006) henkilökohtaisen suhteen organisaatiotasoinen kattavuus, toiminnan joustavuus, ymmärrys asiakkaan tarpeista, pro-aktiivisuus asiakkaan tavoitteiden selvittämisessä, pro-aktiivisuus asiakassuhteen kehittämisessä, annettujen lupausten lunastaminen ja osaaminen/tietotaito. Tasolla 3. yhteistyösuhde muuttuu vahvemman sidoksen tasolle ('bonded experience'), jossa luottamus on keskeisessä roolissa hyvässä kokemuksessa. Luottamuksen (vastuunkanto, lupausten lunastaminen, luotettavuus) lisäksi merkityksellisiä elementtejä ovat suoraselkäisyys (yhteiset arvot, ymmärrys, rehellisyys), kommunikaatiotaidot (avoimuus ja läpinäkyvyys yhteistyössä) ja toimijoiden väliset suhteet (niin toimittajan kuin asiakkaankin henkilöstö kokevat olevansa osa tiimiä ja arvostavat toisiaan osana kokonaisuutta).



Kuva 9. Asiakaskokemuksen elementit yritysten välisessä liiketoiminnassa
Lähde: Mukailtu Hollyoake, 2009 [SCS Ltd, 2008; Lemke et al., 2006]

2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja työhypoteesi

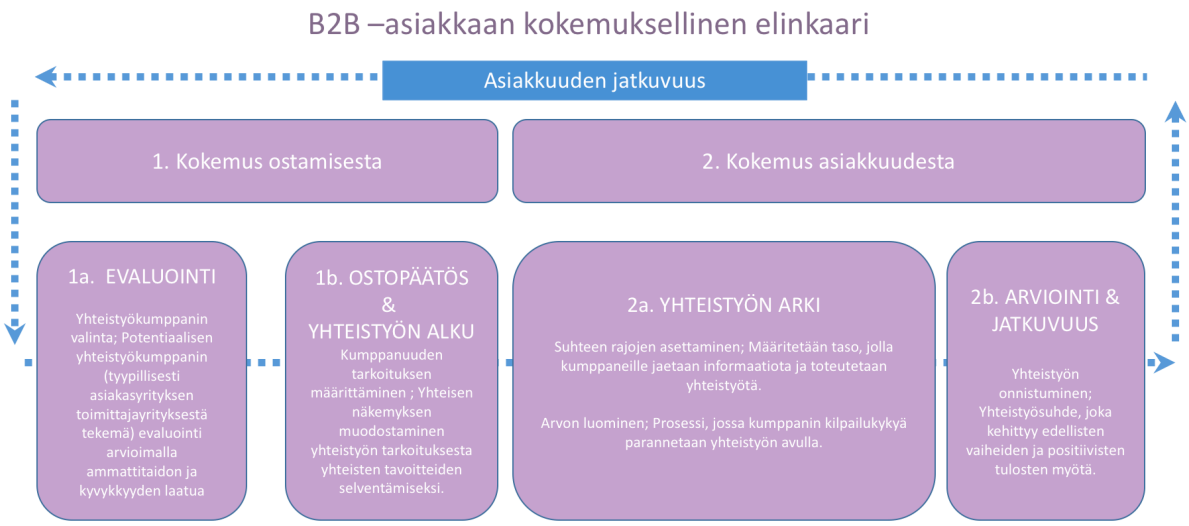
Tutkimuksessani tarkastelen yritysten välisen liiketoiminnan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ja sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä yritysasiakkaiden näkökulmasta, asiakkaiden aidolla äänellä. Pyrin työssäni kuvaamaan hyvän asiakaskokemuksen elementtejä B2B liiketoiminnassa sekä lisäksi niitä tekijöitä, jotka yhdistävät kokemuksellisesti onnistuvia yrityksiä asiakkaiden näkökulmasta. On myös mielenkiintoista selvittää, millainen merkitys ko-

kemuksen synnyttämillä yksilön tunteilla suhteessa järkiperäisiin tekijöihin on yritysten väliseen yhteistyöhön ja jatkuvuuteen vaikuttavassa päätöksenteossa, sillä asiakaskokemus on tutkimusten mukaan aina subjektiivinen, tulkinta- ja tunnepohjainen (Löytänä et al., 2011; Gentile et al., 2007; Johnston et al., 2001). Pohjaan seuraavaksi esiteltävän työhypoteesini (Hirsjärvi et al., 2009) hyvän asiakaskokemuksen elementeistä yritysten välisessä liiketoiminnassa lähdekirjallisuuteen, teoreettisiin malleihin, tutkimuksiin sekä henkilökohtaisiin näkemyksiin ja tulkintoihin oman kokemukseeni pohjautuen.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu B2B -asiakkaalle kaikkien yrityksen strategisten ja operatiivisten toimintojen pohjalta. Markkinointi ja myynti, tuotteet ja palvelut, tuotanto ja logistiikka, asiakaspalvelu, talous ja hallinto sekä yrityksen johto tuottavat kaikki oman osuutensa yrityksen välittämästä kokemuksesta asiakkaalle. Hyvä asiakaskokemus näyttääkin olevan monimuotoisen verkoston tuottama kokonaisuus kahden yrityksen välillä. (Löytänä et al., 2010). Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaalle muodostuva kokemus näyttäisi rakentuvan vaiheittain eri tekijöiden summana asiakkuuden elinkaaren eli asiakkaan ja toimittajan välisen yhteistyösuhteen aikana (Peppers, 2015). On tärkeää muistaa, että asiakkaan kokonaisvaltaiseen, ajan saatossa kumuloituvaan kokemukseen liittyy aina niin huippukohtaamisia kuin myös heikompia palvelukohtaamisia (Storbacka & Lehtinen, 1997). B2B – liiketoiminnassa näyttäisikin olevan välttämätöntä ymmärtää asiakkaan elinkaaren aikainen toiminta organisaation eri tasoilla, sillä yritysten välisessä toiminnassa on usein päällekkäisiä, jopa samanaikaisia eri puolilla organisaatiota tapahtuvia kohtaamisia. Storbacka et al. (1997) laatufunktioajattelua lainaten (kuva 1., kappale 2.1.) on kokemuksellisen elinkaaren ja asiakkuudenhallinnan kokonaisprosessin suunnittelussa huomioitava niin toiminnan kriittiset pisteet kuin yritystä positiivisesti profiloivat pisteet asiakkaan hyvän kokemuksen mahdollistamiseksi. Tällöin varmistetaan tarpeenmukainen toiminta tilanteissa, joissa on vaarana syntyä huonoja kokemuksia. Lisäksi mahdollistetaan hyvien, toimijan markkinasta positiivisesti erottavien kokemuksien järjestelmällinen tuottaminen.

Tutkimuksessani asiakkuuden elinkaari rakentuu Sundbergin (2015) Powers et al., (2007) pohjalta työstämää mallia mukaillen yhteistyösuhteiden tasojen jakautuessa kokemuksellisesti kahteen vaiheeseen, ostamiseen ja asiakkuuteen (Suomen myyntikonttori SoWhat -konsepti, 2005). Elinkaaren aikana muodostuu jatkumo vaikuttaen asiakkaan palveluodotuksiin sekä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kokemukseen näyttäisivät Herttuaisen (2013) tutkimuksen mukaan vaikuttavan niin palvelun tiedolliset, tunneperäiset, aistinva-

raiset, toiminnalliset, sosiaaliset kuin välineellisetkin tekijät. Kuva 10. esittää muodostamaani näkemystä yritysasiakkaan kokemuksellisesta elinkaaresta. Siinä elinkaari kuvataan 1. kokemuksena ostamisesta ja 2. kokemuksena asiakkuudesta. Kokemus ostamisesta koostuu kahdesta päävaiheesta, 1a. Evaluointi ja 1b. Ostopäätös ja yhteistyön alku. Kokemus asiakkuudesta koostuu niin ikään kahdesta päävaiheesta, 2a. Yhteistyön arki sekä 2b. Arviointi ja jatkuvuus. Nuolet kuvaavat hyvän kokemuksen mahdollistamaa asiakkuuden jatkuvuutta (vrt. Suomen myyntikonttori SoWhat konseptin asiakkuusvetoinen kasvu, kuva 5., kappale 2.3.1).



Kuva 10. B2B asiakkaan kokemuksellinen elinkaari

Lähde: Työstetty mukaillen Sundbergin (2015) kuvaamaa Powers et al. [2007] mallia sekä Suomen myyntikonttorin (2005) SoWhat™ konseptin kokemuksellista jakoa ostamiseen ja asiakkuuteen.

Asiakkaan kokemuksellisen elinkaaren näkökulmasta sekä pohjaten aikaisempiin teoreettisiin malleihin, tutkimuksiin, lähdekirjallisuuteen ja omiin kokemuksiin, asiakkaat vaikuttaisivat muodostavan arvion asiakaskokemuksesta eli ostamiseen ja asiakkuuteen liittyvästä kokemuksesta eri kriteeristöillä. Ostamisen hyvä kokemus näyttäisi painottavan vaivattomuutta, kun taas asiakkuuden aikainen miellyttävä yhteistyö vaikuttaisi hyvän kokemuksen kannalta merkittävältä. Kuvassa 11. Kuvataan asiakaskokemuksen muodostumisen kriteeristö yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaan kokemuksellisen elinkaaren näkökulmasta. Eri vaiheiden painotukset pohjautuvat Lemke et al. What makes a great customer experience -tutkimukseen 2006, Hollyoake CxP B2B -asiakaskokemusmalliin 2009, Herttuaisen 2013 mukaelmaan Verhoef et al. (2009) asiakaskokemuksen osa-alueista, Rawson, Duncan & Jones (2013) asi-

akkuuden hallinnan end-to-end kokonaisprosessiajatteluun, Sundbergin tutkimukseen (2015) sekä Löytänä et al. (2015) näkökulmaan asiakkaan aikakaudesta ja odotusten ylittämisen merkityksestä hyvän kokemuksen syntymisessä.

Kuva 11. Työhypoteesi asiakaskokemuksen muodostumisen kriteeristöstä

Keskeinen tunnuksenomainen piirre hyvää asiakaskokemusta tuottaville yrityksille näyttäisi olevan asiakaslähtöisyys (mm. Walker, 2015; Gallup, 2016; Forrester, 2015; Balentor, 2008). Eri tutkimusten ja näkökulmien mukaan asiakkaan ensisijaisuus ja toiminnan kehittäminen asiakasnäkökulman kautta mahdollistaa onnistuneet kohtaamiset, onnistuneen arvontuotannon ja hyvät kokemukset. Hyvän kokemuksen tekijät näyttäisivät yrityksestä toiseen kulminoituvan seuraaviin tekijöihin (Gartner, 2014; Saarelainen, 2013; Heinonen et al., 2015, Löytänä et al., 2014, Fischer & Vainio, 2014)

- Asiakaskeskeinen visio ja strategia
- Arvoperustainen johtaminen
- Ihmiset ja kulttuuri
- Brändikokemus
- Arvoa tuottavat palvelut ja prosessit
- Jatkuva mittaaminen ja kehittäminen

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessani käytetyt tutkimusmetodit (pääalaluvut 3.1. ja 3.2.). Tutkimusstrategian ja -metodien valinnan perusteet sekä tutkimuksen viitekehys esitellään pääluvun alussa. Kummassakin alaluvussa kuvataan tutkimusmetodi tarkemmin. Alaluvuissa käydään läpi tutkimusten aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi sekä tutkimustulokset.

Toteuttamani ”Mistä on hyvät B2B –asiakaskokemukset tehty?” on empiirinen tutkimus, jonka toteutetaan monimenetelmätutkimuksena. Empiirinen eli kokemusperäinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen havainnointiin tai mittaamiseen. Se eroaa puhtaasti teoreettisesta tutkimuksesta, jossa tutkimuksen kohteeseen perehdytään ajatusrakennelmien ja niiden tarkastelun avulla. Käytännön tutkimuksessa yhdistetään usein sekä empiriaa, että teoriaa: käytännön esimerkit sitovat teoreettisen tarkastelun todellisuuteen ja aiheen teoreettinen tarkastelu puolestaan vahvistaa empiirisen aineiston käyttökelpoisuutta (Töttö, 2004). Monimenetelmätutkimus taas yhdistää kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodologian. Yhdistämällä eri informaationlähteitä tutkija saa paremman näkökulman tutkimusongelmaan, kuin vain yhtä tutkimusmetodologiaa käyttämällä (Cresswell & Plano, Clark, 2007).

Tutkimusta aloittaessani jouduin pohtimaan, kuinka lähestyä menetelmällisesti tutkimuksen kohteena olevaa aihetta, ovathan tutkimusmenetelmä ja –ongelma tiiviisti toisiinsa yhteydessä (Hirsjärvi et al., 2009). Tutkimuksen tarkoituksena oli ennen kaikkea olla selittävä; mistä hyvä asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa muodostuu? Tutkittavan aiheen monimuotoisuuden vuoksi oli pian selvää, että tutkimus vaatii sekä laadullisen että määrällisen näkökulman. Halusin ymmärtää asiakaskokemusta ilmiönä paremmin ja saada kvalitatiivista informaatiota asiakkaiden aidolla subjektiivisella äänellä suhteutettuna tutkimuksiin ja muuhun lähdemateriaaliin pohjautuvaan teoreettiseen työhypoteesiin. Tämän lisäksi halusin validoida kvalitatiivisen tutkimuksen pohjalta muokkautuneen työhypoteesin hyvästä b2b-asiakaskokemuksesta kvantitatiivisen tutkimuksen avulla merkittävämmän reliabiliteetin saavuttamiseksi.

Ensimmäinen kvalitatiivinen tutkimusosio toimii jälkimmäisen kvantitatiivisen osion esikokeena tarkoituksenaan taata, että asettamani tutkimusasetelma ja -sisältö ovat tarkoituksenmukaiset tutkimuksen ongelmien kannalta (Hirsjärvi et al., 2009) sekä helposti ymmärrettävät ja ajallisesti tehokkaasti vastattavat kvantitatiivisen tutkimuksen toteutusta silmällä pitäen.

Tutkimusstrategiaksi valitsin ensimmäiseen osioon tapaustutkimuksen. Strategiaan pohjautuen pyrittiin tutkimuksessa keräämään mahdollisimman yksityiskohtaista ja intensiivistä informaatiota neljästä suomalaisesta suuryrityksestä eri organisaatiotasoilta, joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi et al., 2009). Saadakseni selville, mitä yritysasiakkaat ajattelevat, tuntevat ja kokevat hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyen, on menetelminä käytetty ensimmäisessä vaiheessa strukturoituja teemahaastatteluja. Kvantitatiivisen tutkimuksen strategia määräytyi strukturoidun kyselymenetelmän myötä survey - tutkimukseksi tarkoituksena kerätä melko yksinkertaisesti määrällistä aineistoa yrityskentän asiakkailta strukturoidun verkkokyselyn avulla.

Tutkimuksen filosofisena viitekehyksenä toimii realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Ontologiaan pohjautuva tutkimus esittää kysymyksiä tutkittavan ilmiön luonteesta ja todellisuudesta, etsien todisteita. Ajattelutavan taustalla on looginen positivismi, joka korostaa tietoa aistihavainnoista ja loogisesta päättelystä peräisin olevana havainnointina (Hirsjärvi et al., 2009). Tutkimuksessa yhdistyvän kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen näkökulman vuoksi positivismi ei lähestymistapana kuitenkaan yksinään riitä, sillä tutkimuksessa käsitellään tutkittavaa ilmiötä myös hermeneutiikan perspektiivistä. Hermeneutiikassa keskeistä on toimijoiden tulkinta, kuvaaminen ja ymmärtäminen, kun taas positivismissa korostuvat syytekijät, selittäminen ja ennustaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tausta pohjautuu hermeneutiikkaan, tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja tulkintaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pohjataan positivismiin, ilmiön selittämiseen ja syihin (Tuomivaara, 2005).

Tutkimusaineiston keruussa ja käsittelyssä minua avusti Liisi Koivu Funnel Oy:stä.

3.1 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS JA TULOKSET

3.1.1 Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen metodi

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkimuksen kohteen ominaisuuksien ja merkitysten kuvaaminen ja ymmärtäminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al., 2009; Jyväskylän yliopiston Koppa, 2017). Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisessa tilanteessa. Ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina, jolloin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisen tutkimuksessa tutkijan arvolähtökohdat ovatkin merkitsevässä asemassa, sillä tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään arvojen muovaaman ajattelun kautta. Täyttä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa, sillä tietäjä (tutkija) ja se mitä tiedetään kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Tuloksena onkin ehdollisia selityksiä aikaan ja paikkaan rajoittuen (Hirsjärvi et al., 2009), joille tutkimukseen osallistuvat henkilöt antavat näkökulman ja merkityksen. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa on hermeneuttinen, jolloin keskeisellä sijalla on tutkimukseen osallistuvien haastateltavien subjektiivisten kokemusten ymmärtäminen ja tulkinta, sekä tutkimusintressinä ilmiön ymmärtäminen (Gummesson, 1991) samalla tavoin, kuin haastateltavat sen ymmärtävät (Puusa & Juuti, 2011).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että kerättyä tutkimusaineistoa tarkastellaan havaintoina muutamasta tutkimuksen kohteeksi valitusta tapauksesta (Alasuutari, 2017). Kvalitatiivinen metodi voidaan kiteyttää Alasuutarin määritelmän mukaan seuraavasti

- Tutkimuksessa argumentoidaan (myös) muilla kuin määrällisillä suhteilla
- Tutkimus on jonkinlaisen "tapauksen" analysointia, jossa jokainen johtolanka on omaa lajiaan
- Muilla kuin määrällisillä suhteilla argumentointi edellyttää ”absoluuttista selittämistä”: kaikki havainnot tulee olla selitettävissä tehdyn tulkinnan puitteissa.

3.1.2 Tutkimusaineiston keruu

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtui strukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen tarkoituksena oli ymmärtää yritysasiakkaan näkökulmia hyvän asiakaskokemuksen

muodostumisen anatomiasta, mistä se yritysmaailmassa muodostuu. Halusin ymmärtää asiakaskokemuksen ilmiönä b2b –markkinassa paremmin, kerätä kvalitatiivista informaatiota asiakkaiden aidolla subjektiivisella äänellä suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin, teorioihin, näkökulmiin ja mielipiteisiin.

Haastateltavat kutsuttiin tutkimukseen suomalaisista yrityksestä sellaisista rooleista, joissa he toimivat palveluita tarjoavien yritysten tärkeinä yhteistyökontakteina, palveluita ostavina ja käyttävinä palveluntarjoajayrityksiltä. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt kutsuttiin mukaan kolmeen kriteeriin perustuen; 1) yrityksen toimiala, 2) yrityksen menestys ja merkitys toimijana toimialallaan, 3) haastatellun henkilön rooli organisaatiossa ylimmän johdon, keskijohdon, operatiivisen johdon tai hankinnan edustajana.

Kontaktoin potentiaaliset haastateltavat, noin 20 suomalaista yritysvaikuttajaa, ensin puhelimitse tai sähköpostitse, avasin tutkimuksen taustoja lyhyesti ja kartoitin halukkuutta osallistua noin 90 minuutin pituiseen haastatteluun. Keskustelujen pohjalta haastatteluihin ilmaisi halukkuutensa kymmenen henkilöä neljästä eri toimialaa edustavasta suuryrityksestä (liikevaihto 850 M€ - yli 10 000 M€): vähittäiskauppa, teollisuus, telekommunikaatio sekä pankki- ja vakuutus. Haastateltavat edustivat rooleissaan ylintä johtoa, keskijohtoa, asiantuntijarooleja sekä hankintaa.

Jokainen tutkimushaastatteluun suostunut henkilö kontaktointiin sähköpostitse tutkimuksen alustuskirjeellä (Liite 1.) syyskuussa 2016. Kirjeessä käytiin läpi tutkimuksen tausta, eteneminen, käytännöt ja aikataulu. Haastateltaville toimitettiin myös haastattelukutsu kalenteriin heti alustuskirjeen jälkeen. Tällä tavoin ajankohta ja käytännöt olivat kaikkien haastateltavien tiedossa jo hyvissä ajoin.

Teemahaastattelut suunniteltiin huolellisesti loka-, marraskuussa 2016. Työhypoteesiin (kuva 11.) pohjautuneessa sisältösuunnittelussa apunani oli Liisi Koivu Funnelista. Haastateltaville työhypoteesi päätettiin kuvata yksinkertaistaen (Liite 2.) pohjautuen kuvan 10. mukaiseen B2B asiakkaan kokemukselliseen elinkaareen. Haastattelurunko (liite 3.) koottiin yhdistäen kuvan 10. elinkaari sekä kuvan 11. kriteeristö.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2016 ja tammikuussa 2017. Haastatteluajankohdan lähestyessä haastateltavat kontaktoitiin kertaalleen toisella alustuskirjeellä (Liite 4.), jossa käytiin läpi tutkimuksen tausta, tarkennettiin tavoitteita sekä avattiin haastattelun pohjana olevaa työ-

hypoteesin runkoa. Erityisen tärkeänä pidin tässä vaiheessa avata haastateltavalle tulevan haastattelun rakennetta, odotuksia sekä kertoa haastatteluissa mukanani olevasta haastatteluissa auttavasta työparista (Liisi Koivu, Funnel). Lisäksi oli tärkeää muistuttaa haastattelun äänittämisestä litterointia varten.

Haastatteluiden aluksi haastateltavalta kysyttiin vielä kertaalleen tilanteen äänittämisestä mahdollisimman tarkan data-analyysin mahdollistamiseksi. Haastateltava sai myös A3 – kokoisen liitteen 2. mukaisen työhypoteesia kuvanneen B2B -asiakkaan kokemuksellisen elinkaaren, joka helpotti kokonaiskuvan hahmottamista. Haastattelu pilkottiin neljään osaan työhypoteesin elinkaaren mukaan ja rytmitettiin alustuskirjeessä (liite 4.) ilmoitetun mukaisesti. Haastattelujen kesto oli tyypillisimmillään etukäteen haastateltavalle ilmoitettu 90 minuuttia. Yksi haastatteluista kesti lähes kaksi tuntia lyhyimmän jäädessä noin 40 minuuttiin. Kaikki haastattelut äänitettiin ja niistä tehtiin myös muistiinpanoja. Koska meitä oli haastatteluita toteuttamassa kaksi henkilöä, toinen esitti tarpeen tullen lisäkysymyksiä tai tarkensi suhteessa muihin haastatteluihin liian kevyesti sivuttua aihetta. Tällä tavoin varmistettiin haastatteluiden sisällöllinen tasalaatuisuus.

3.1.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Laadullisen eli kvalitatiivisen analyysin tavoitteena jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Analyysi voidaan ymmärtää jatkumolla, jonka toisessa päässä on vaikutelmanomainen, impressionistinen analyysi ja toisessa päässä systemaattinen analyysi (Eskola & Suoranta, 1998). Purkaminen ja lukeminen pohjautuvat tutkijan esiymmärrykselle siitä, millaisia ilmiöitä aineisto sisältää, mikä siinä on olennaista ja mihin analyysissä keskitytään (Eskola & Suoranta, 2005). Tutkimuskysymykset, tulkinta ja valinnat nostavat esiin teemoja aineistosta ja sekä ohjaavat että jäsentävät aineiston käsittelyä (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010). Sisällönanalyysia voidaan tehdä induktiivisesti, aineistolähtöisesti tai deduktiivisesti, teorialähtöisesti. Sisällönanalyysin avulla aineisto pyritään järjestämään selvään ja tiiviiseen muotoon, kuitenkaan kadottamatta sen sisältämää tietoa.

Työhypoteesia todentavassa empiirisessä tutkimuksessa on tärkeää analysoida ja tulkita tuloksia, ei ainoastaan nostaa sitaatteja aineistosta ja kuvata niitä. Laadullisessa tutkimuksessa määrällinen analyysi voi olla käyttökelpoinen ja kvantifioimalla aineistoon pääsee joskus helpommin kiinni sen sijaan, että lukee sitä uudestaan ja uudestaan. Laskemalla saa myös var-

muuden siitä, että tutkimuksen tuloksina esitettävät päätelmät eivät perustu vain ”mutu” – tuntumaan. Laadullisen analyysin tueksi voidaan laskea vaikkapa koodien tai erilaisiin teemoihin kuuluvien elementtien lukumääriä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kvantifiointi voidaan koota erilaisiksi taulukoiksi, joista keskeisimmät voi liittää havainnollistamaan tutkimusta tai kuvaamaan aineiston piirteitä. Laskeminen systematisoi analyysia, mutta laskelmat ovat luonnollisesti tutkijan rakennelmia. Tutkimustehtävä ja tutkijan intressit vaikuttavat laskemistapaan ja laskemisen kohteiden valintaan. Laskemisessa onkin tärkeää huomioida asioiden esiintymisen kontekstit. Synonyymit ja kiertoilmaisut ovat esimerkkejä siitä, että joku sana voi esiintyä monessa erilaisessa asussa, yhteydessä ja merkityksessä.

Tässä tutkimuksessa käytettiin induktiivista sisällönanalyysia. Analyysi ja tulkinnat olivat alkaneet jollain tasolla jo haastatteluiden toteuttamisen yhteydessä. Haastatteluvaiheen jälkeen alkoi kuitenkin varsinainen aineiston järjestelmällisen käsittelyn vaihe. Tarkempaa analyysiä varten aineisto eli äänitetyt haastattelut litteroitiin. Kirjallista haastattelumateriaalia syntyi kokonaisuudessaan lähes 200 sivua, jonka lisäksi olivat käytössä haastatteluissa kirjatutut muistiinpanot.

Haastattelumateriaali käytiin läpi useaan kertaan. Lukukerroilla aineistosta alkoi nousta vastauksissa toistuvia elementtejä, mutta materiaalin laajuuden vuoksi tulkinnoissa ei haluttu tukeutua yksittäisiin kommentteihin ja pelkkään ”mutuun”. Tutkimuksen reliabiliteetin vuoksi aineisto kvantifioitiin. Laaja aineisto purettiin haastattelu kerrallaan MS Excel taulukkoon (Liite 5.), johon kiteytettiin jokaisesta haastattelussa käsitellystä teemasta nousseet vastaukset ja pääasiat. Kiteytystä ohjasivat luonnollisesti tutkimusongelma ja -kysymykset sekä tarkentava haastattelurunko, jonka pohjalta aineisto teemoitettiin kunkin kysytyn teeman mukaisesti. Jokainen haastattelu purettiin teemojen mukaisesti omalle rivilleen Excel –taulukkoon (taulukko 1.). Kunkin teeman alle avattiin haastatteluiden kyseiseen teemaan liittyvät muuttujat joko avoimina (esimerkiksi teema avainsanat, ydinpointti), ilmiötä kuvaavina muuttujina (esimerkiksi teema mikä tärkeintä hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi) tai dikotomisina muuttujina (esimerkiksi teema evaluointi: järki vai tunne). Ilmiötä kuvaavat muuttujat jaettiin omiksi sarakkeiksi ja yleisimpien muuttujien toistuvuus tutkittavien ilmaisussa laskettiin yhteen. Dikotomiset muuttujat analysoitiin myös määrällisinä. Teemoittelun avulla pystyttiin tarkastelemaan millaiset asiat tai tekijät nousivat esille haastateltavien kuvaillessa hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä.

TEEMAT
Avainsanat, ydin pointti
Asiakaskokemuksesta kilpailuetutekijä?
1. Evaluointi // hyvää
1. Evaluointi // huonoa
1. Evaluointi // yleistä
2. Ostopäätös ja yhteistyön alku // hyvää
2. Ostopäätös ja yhteistyön alku // huonoa
2. Ostopäätös ja yhteistyön alku // yleistä
3. Yhteistyön arki / hyvää
3. Yhteistyön arki / huonoa
3. Yhteistyön arki / yleistä
4. Arviointi ja jatkuvuus / hyvää
4. Arviointi ja jatkuvuus / huonoa
4. Arviointi ja jatkuvuus / yleistä
Evaluointi: järki vai tunne?
Ostopäätös ja yhteistyön alku: järki vai tunne?
Yhteistyön arki: järki vai tunne?
Arviointi ja jatkuvuus: järki vai tunne?
Mikä tärkeintä hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi?
Korreloiko CX lojaalisuuden kanssa?
Miten tärkeää että brändilupaus vastaa kykyä lunastaa lupaukset?
Arvon tuottaminen, mistä syntyy?
Erottuvatko ne toimittajat jotka nostavat CX:n strategiansa keskiöön?
Asiointi-ilmapiirin tärkeys?
Henkilökohtaisten suhteiden tärkeys?
Odotuksien ylittämisen tärkeys?

Taulukko 1. Ote tutkimusanalyysitaulukosta, teemat transponoitu

3.1.4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään kvalitatiivisen tutkimusosion tulokset. Aineiston analyysi on induktiivinen; aineistosta on koottu teemoittaen muuttujia, havainnoitu, vertailtu ja siten johdettu ilmiön luonne. Lähestymistapa on ollut niin tutkiva kuin vertaileva; tutkimuskysymyksiä selittävää teoreettista työhypoteesia on tarkasteltu eri näkökulmista.

Kappaleen ensimmäisessä luvussa 3.1.4.1. esitellään yritysasiakkaiden äänellä aineistoon pohjautuvat tutkimustulokset B2B –asiakaskokemuksen muodostumiseen ja sen merkitykseen liittyen. Luvussa 3.1.4.2. tuon esille aineistosta nousevat tutkimustulokset asiakaskokemuksesta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa niin hyvän kuin huonon kokemuksen näkökulmista. Luku 3.1.4.3. käsittelee kokemuspohjaisia päätösdraivereita; kumpi on merkityksellisempää kokemuksiin pohjautuvissa päätöksissä, järki vai tunteet?

Haastattelututkimus toteutettiin joulukuu 2016 - tammikuu 2017 välisenä aikana. Mukaan kutsuttiin noin 20 suomalaista yritysvaikuttajaa. Haastatteluja toteutettiin kaiken kaikkiaan kymmenen. Haastateltavat edustivat neljän eri toimialan suomalaista suuryritystä rooleissaan ylimmän ja keskijohdon edustajina, asiantuntijoina sekä hankinnan rooleissa.

3.1.4.1 B2B –asiakaskaskokemuksen muodostuminen ja merkitys

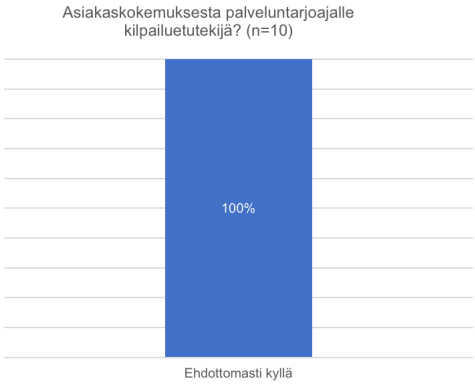
Kokemuksen subjektiivinen luonne tuli esille vastaajien määritelmässä asiakaskokemuksesta:

> *”Kukaan ostaja ei voi kapsuloida itseään ihmisenä ikään kuin vain yhteen hetkeen, vaan kaikki se historia, kokemukset, muilta kuullut asiat, heiltä luetut asiat, heidän näkemyksellisyytensä, edesottamuksensa mediassa ja niin edelleen ja niin edelleen, lähtien kumppanin johdon toiminnasta ja sen näkyvyydestä, kaikki se vaikuttaa siihen, minkälainen on kohta yksi [kokemus ostamisesta] ja kohta kaksi [kokemus asiakkuudesta].”*

> *”Asiakaskokemus: Meistä pitää tuntua hyvältä, warm and fuzzy feeling. Uskotaan siihen intuitiiviseen tunteeseen kaiken faktoihin tutustumisen jälkeen tai lisäksi. Se vaan täytyy olla syntynyt. Sama asia toisella termillä on luottamus. Se on tai ei ole. Siinä on se asiakaskokemus.”*

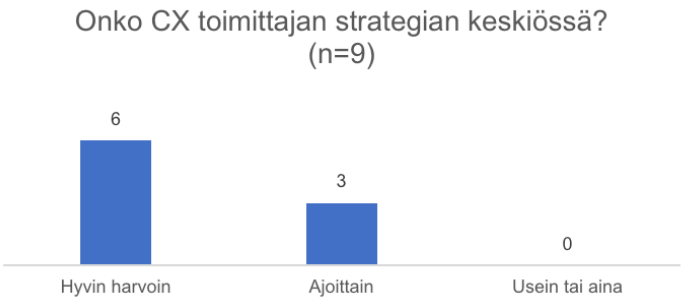
Asiakaskokemuksen merkitys yritysten kilpailuetutekijänä oli vastaajajoukossa kiistaton (kuvio 1.). Kaikki kymmenen haastateltua pitivät hyvää B2B –asiakaskokemusta ehdottomana palveluntarjoajan kilpailuetutekijänä. Vastaajat kuitenkin kokivat, etteivät yritykset panosta asiakaskokemukseen tai asiakassuhteen hoidosta vastaaviin henkilöihin tarpeeksi.

> ”*Kyllä se [asiakaskokemus] ehdottomasti voi olla kilpailuetutekijä. Mun mielestä edelleen businessmaailmassa on varsin harvinaista, että asiakaskokemukseen panostetaan. Key Account henkilö pystyy sujuvasti tarjoamaan lounaan ja keittämään kahvit, mutta juuri muuhun hänestä ei olekaan. Kyllä tähän on panostettu, mutta ei riittävän korkeatasoista tai osaavaa resurssia siihen asiakassuhteen hoitamiseen.”*



Kuvio 1. Asiakaskokemus kilpailuetutekijänä

Huolimatta asiakaskokemuksen tärkeydestä palveluntarjoajien toiminnassa, vastaajat eivät nähneet asiakaskokemusta toimittajayritysten strategiassa (kuvio 2.). Lähes kaikki vastaajat (n=9) olivat sitä mieltä, että asiakaskokemus on toimittajan strategian keskiössä joko hyvin harvoin (n=6) tai vain ajoittain (n=3). Yksikään vastaajista ei nähnyt asiakaskokemusta toimittajan strategian keskiössä ajoittaista useammin.



Kuvio 2. Asiakaskokemus toimittajan strategian keskiössä

Vastaajien kommentit asiakkaiden ja asiakaskokemuksen ilmenemisestä toimittajan strategiasta tekemisen tasolle tuovat esille sen, ettei yritysten strateginen tahtotila asiakkaasta toiminnan keskiössä tai hyvistä asiakaskokemuksista välity asiakkaille toimintana.

> *”Kukaan ei tee sitä B2B-puolella. Ei näy toiminnassa. Myöskään asiakaskokemukseen erikoistuneet kumppanit ei tee sitä.”*

> *”Monet sanovat niin, harvoissa se kuitenkaan on. Monissa myynti on keskiössä eli paljonko tulee fyrkkaa.”*

”Yleensä asiakkuus keskiössä ei näy, vaan on me, me, me…. Pitäisi näkyä asiakkaalle heti ensi minuuttien aikana.”

Vastaajat nostivat tutkimuksessa esiin yhdeksän merkityksellistä tekijää, joilla palveluntuottajayritykset voivat tuottaa hyvää asiakaskokemusta. Esille nostetut tekijät ovat asiakkaiden näkökulmasta tärkeimmät hyvän kokemuksen saavuttamiseksi yritysten välisessä liiketoiminnassa (kuvio 3.). Yhdeksän keskeistä tekijää toistuivat keskusteluissa 24 kertaa.

Tärkeimpänä vastaajajoukossa pidettiin palveluntarjoajan halua ja kiinnostusta oppia ja kehittyä yhdessä asiakkaan kanssa (n=5). Toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus (n=3), rehellisyys ja virheiden myöntäminen (n=3), lupausten pitäminen (n=3) ja yrityskulttuurista kumpuava asiakaskeskeisyys ja aktiivisuus (n=3) nousivat tasavahvoina tekijöinä hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi asiakkaiden näkökulmasta.

Kuvio 3. Tärkeintä hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi

Kokemukseen vaikuttavista tekijöistä tarkennettiin haastatteluissa kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta yritysten välisessä liiketoiminnassa tyypillisesti tärkeiksi koettua arvon tuottoa, asiointi-ilmapiiriä, henkilökohtaisia suhteita ja odotusten ylittämistä.

Vastaajat kuvasivat arvon muodostumisesta seuraavaa:

”Näkemyksellisyys ja yhdessä muodostettu visio siitä mitä tehdään - arjen ongelmien yhteinen ratkaisu.”

”Tuotettu palvelu edistää meidän liiketoimintaa // Voidaan olla tehokkaampia tai kasvattaa omaa liiketoimintaa.”

Vastaajat toivoivat yrityksiltä arvon lisäämiseen ja kommunikointiin seuraavaa:

”Tuottaa palvelun, joka on sovittu. Proaktiivisuudella voi tuottaa sen perusarvon päälle lisääkin arvoa.”

”Yritykset tosi huonoja kommunikoimaan arvoa - haluan sitä lisää!”

”Hyvin vähän kommunikoidaan end2end arvoketjua.”

”Toimittajat huonoja argumentoimaan lisäbisnesarvoa, cost cutting onnistuu helpommin. Business case puuttuu yleensä. Toimittajat arvon argumentoinnissa todella varovaisia, yleensä sanahöttöä.”

Vastaajat nostivat asiointi-ilmapiirin erittäin tärkeäksi hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseksi (kuvio 4.) Yhdeksän vastaajaa piti asiointi-ilmapiiriä erittäin tärkeänä asiakaskokemuksen kannalta.

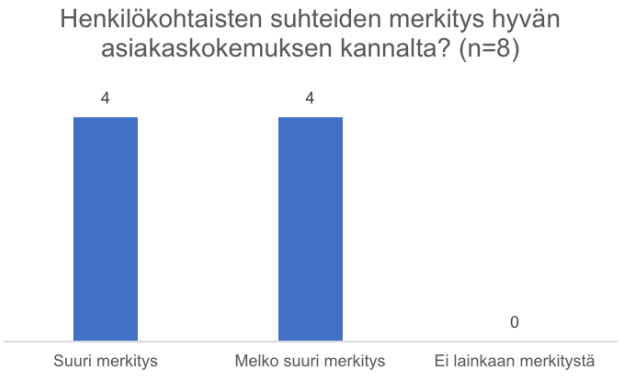
Kuvio 4. Asiointi-ilmapiirin merkitys

Asiointi-ilmapiirin merkitystä pohdittiin seuraavasti:

”On tärkeää - mietin, voisiko hyvä kokemus syntyä, jos ei olisi hyviä kemioita?”

”Älyttömän tärkeää, sillä syntyy priimaa. Toimittajalla aito halu ratkaista ongelmia, ottaa omistajuuden kuin olisi oma bisnes.”

Henkilökohtaisten suhteiden merkityksen (kuvio 5.) vastaajat nostivat suureksi (n=4) tai melko suureksi (n=4). Kukaan vastaajista ei pitänyt henkilökohtaisia suhteita merkityksettöminä.



Kuvio 5. Henkilökohtaisten suhteiden merkitys

Henkilökohtaisten suhteiden merkitystä hyvän kokemuksen muodostumisessa kuvattiin luottamusta rakentavina, mutta ei kuitenkaan lojaalisuuden takeena. Myös yrityskulttuuri nähtiin merkityksellisenä:

”Huippuyksilö johon luottamus, voi antaa anteeksi jonkun mokan koska minulle syntyy tunne, että ovat varmasti kääntäneet jokaisen kiven”

”Hyvät suhteet helpottaa yhteistyötä, mutta ne ei takaa lojaalisuutta. Huippu KAM ei kuitenkaan pelasta yhteistyötä, jos nörttilauma on ihan toisenlainen > kontrasti siinä välissä on liian iso ja ei hyvä.”

”Nuorena painotin enemmän, nykyään uskon enemmän yrityskulttuurin merkitykseen.”

Odotusten ylittämisen tärkeyden (kuvio 6.) vastaajat näkivät tärkeänä silloin tällöin (n=6). Kahden vastaajan mielestä riittää, että tehdään mitä luvataan, kun taas kaksi vastaajaa nosti odotusten ylittämisen jatkuvuuden takaajaksi.

Kuvio 6. Odotusten ylittämisen merkitys

Odotusten ylittämistä kuvattiin huumaavana ja luottamusta herättävänä, asioiden sujuvuutta tärkeänä.

> *”Tärkeää on tarjota ratkaisu meidän ongelmaan, mutta myös askeleet eteenpäin eli lisäehdotukset. Ei tarvitse joka kerta, mutta silloin tällöin. Kun palveluntarjoaja tekee vähän lite till, on jotakin aivan huumaavaa.”*

> *”Ylittäminen ei itseisarvo. Tärkeää, että tehdään mitä luvataan joustavasti ja järkevästi. Asioiden sujuvuus on tärkeää.”*

> *”Jos ylittää annetut lupaukset, se luo luottamusta. Jos säännöllisesti, jatkuvuus on taattu.”*

3.1.4.2 Asiakaskokemuksen anatomia B2B -asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa

3.1.4.2.1 Hyvän ja huonon kokemuksen tekijät; evaluointi

Hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä yritysasiakkaiden elinkaaren ensimmäisessä, evaluointivaiheessa nousi esille 14. Yksittäiset tekijät toistuivat haastatteluissa kaiken kaikkiaan 36 kertaa.

Evaluointivaiheen hyvä kokemus (kuvio 7.) muodostuu vastausten perusteella palveluntarjoajan edustajan aktiivisesta otteesta, kysymisestä, kuuntelemisesta ja nopeasta reagointikyvystä (n=6). Yhtä tärkeäksi kokemuksen muodostumisen kannalta vastaajat arvioivat valmistautumisen merkityksen, asiakkaan tarpeiden tunnistamisen ja kyvyn sovittaa tarjottavat ratkaisut asiakkaan liiketoimintaympäristöön (n=6). Myös rehellisyys, avoimuus ja omien vahvuusalueiden tuntemus nostettiin esille (n=5), kuten myös täsmällisyys aikatauluissa ja sisällöissä (n=3).

Kuvio 7. Hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät evaluointivaiheessa

Asiakkaat korostivat hyvän evaluointivaiheen kokemuksessa paitsi toimittajatoiminnan aktiivisuutta, myös toimittajan rohkeutta ja positiivisia mainetekijöitä ja vaikuttamista:

> ”*Aktiivinen, ottaa yhteyttä.”*

> *”Ne vendorit, jotka uskaltaa sanoa, että meillä on puutteita tarjouspyynnössä. Ja nostavat esiin, että emme ymmärrä mitä olemme ostamassa.”*

> *”Positiivinen maine siellä taustalla. Tai että ovat jossain asiayhteyksissä nousseet esiin tai ovat ottaneet kantaa johonkin.”*

Huonon asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä yritysasiakkuuden elinkaaren ensimmäisessä, evaluointivaiheessa nousi esille 11. Yksittäiset tekijät toistuivat haastatteluissa kaiken kaikkiaan 28 kertaa.

Evaluointivaiheen huono kokemus (kuvio 8.) muodostuu vastausten perusteella neljästä tasavahvasta kokonaisuudesta, kussakin n=4. Huonon kokemuksen taustalla asiakkaiden näkökulman mukaan ovat ylimielinen asenne, liikojen lupaaminen, epärehellisyys ja ristiriitaisuudet faktoissa sekä huono valmistautuminen ja persoonaton lähestyminen. Myös itsekeskeisyys ja kuuntelutaidon puute (n=3) nousi esille useamman haastatellun kommenteissa.

Kuvio 8. Huonon asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät evaluointivaiheessa

Vastaajista yksi nosti esiin mm. palautteen annosta huolimatta uusiutuvan kuuntelemisen puutteen:

> *”Ei kuunnella, tullaan yleisen myyntiräpin kanssa. Vaikka annetaan palautetta, ei edelleenkään kuunnella, ei tehdä mitään räätälöintiä yrityksen tarpeeseen tai jopa aliarvioidaan asiakkaan pyyntöä.”*

3.1.4.2.2 Hyvän ja huonon kokemuksen tekijät; ostopäätös ja yhteistyön alku

Hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä yritysasiakkuuden elinkaaren toisessa, ostopäätöksen ja yhteistyön alun vaiheessa nousi esille 9. Yksittäiset tekijät toistuivat haastatteluissa kaiken kaikkiaan 29 kertaa.

Ostopäätöksen ja yhteistyön alun vaiheessa hyvä kokemus (kuvio 9.) muodostuu asiakkaiden mukaan erityisesti suoraviivaisuudesta, toimintamalleista ja asioiden edistymisestä (n= 6).

Yhtä tärkeänä vastaajat pitävät oikeaa tahtotilaa ja kiinnostusta yhteistyön aloittamiseen (n=6). Sujuva kapulanvaihto myynniltä palveluorganisaatiolle ja tarinan eheys (n=5) arvotetaan kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi.

Kuvio 9. Hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät ostopäätöksen ja yhteistyön alun vaiheessa

Vastaajat korostivat sovituista asioista kiinni pitämistä, kuuntelun ja kommunikoinnin merkitystä:

> *”Sovitun mukaisesti liikkeelle: rivakasti sillä aikataululla millä sovittu sitä palvelua, projektia tai asiaa ryhdytään pistämään pystyyn.”*

> *”Vahva kuuntelu erottaa. Kaikki muu [evaluointivaiheessa] on voinut kertyä sellaiseksi kollektiiviseksi ajatuspilveksi liittyen siihen toimittajaan, mutta kuinka hyvin performoi siinä hetkessä, kun pitäisi kuunnella minun yritykseni, minun brändini, minun tilanteeni ongelmia ja tuottaa siihen ratkaisu. Se ei ole mitään muuta kuin kuuntelua ja sen asiakkaan ongelmanratkaisun luontia. Ja siitä joko syntyy hyvä tunnelma tai syntyy epämääräinen tai jopa huono tunnelma.”*

> *”Asiakkaana odotan, että minuun pidetään yhteyttä. Esimerkiksi, että nyt on eka viikko takana ja nyt on tehty näitä ja näitä. En tykkää yllätyksistä suuntaa tai toiseen. Haluan olla asian päällä. Yllätykset voidaan välttää, kun on aktiivinen kommunikointi.”*

Huonon asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä yritysasiakkuuden elinkaaren toisessa vaiheessa nousi esille myös 11. Yksittäiset tekijät toistuivat haastatteluissa kaiken kaikkiaan 20 kertaa.

Huono kokemus (kuvio 10.) muodostuu vastausten perusteella kolmesta tasavahvasta kokonaisuudesta. Kokemuksen huonouteen vaikuttavat palveluorganisaation epätietoisuus siitä mitä on myyty (n=3), asiakkaan pyyntöjen ja toiveiden aliarviointi (n=3) sekä toimittajan katoaminen yhteistyön käynnistymisen hetkellä (n=3). Myös aloitteellisuuden puute, aikataulujen pettäminen ja epärehellisyys nostetaan esille.

Kuvio 10. Huonon asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät ostopäätöksen ja yhteistyön alun vaiheessa

Vastaajat nostavat esille huonojen kokemusten jättämiä jälkiä yhteistyön alun vaiheesta seuraavien esimerkkien kautta:

> *”Jos huomataankin, että luvattiinkin tämmöistä palveluita, mutta sitten ei tiedetä miten se hinnoitellaan, että onko teillä ehdotuksia? Pahimmassa tapauksessa meiltä on asiakkaana kysytty, että mitä te haluisitte maksaa. Silloin se eheys ei kata sen uuden prosessin läpi eli viesti muuttuu matkalla. Se on huono asiakaskokemus silloin.”*

> *”Jos alkaa heti lipsua jostain sovitusta, ensimmäisistä deadlinesta. Onhan se hälyttävä merkki. Kun olettaa, että kaikki on siinä vaiheessa vielä into piukeina rakentamassa uutta.”*

”Huomataan, että on tietoisesti yritetty rajata scoupin ulkopuolelle jotain, joka tiedetään, että tulee varmasti vastaan projektin aikana tehtäväksi Se johtaa siihen, että tulee pelko: Tuleeko se olemaan tätä näiden kanssa jatkuvasti, että yritetään laskutusta kasvattaa ja toimitusta paisuttamaan sen sijaan, että tuotetaan sitä mikä on asiakkaan tarve.”

3.1.4.2.3 Hyvän ja huonon kokemuksen tekijät; yhteistyön arki

Asiakkuuden elinkaaren kolmannessa ja hyvin merkittävässä osassa, yhteistyön arjessa hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavia yksittäisiä tekijöitä nousi tutkimuksessa esille 14 kappaletta. Yksittäiset tekijät toistuivat haastatteluissa kaiken kaikkiaan 32 kertaa.

Yhteistyön arjen hyvä kokemus (kuvio 11.) muodostuu asiakkaiden mukaan erityisesti jatkuvasta kehittymisen halusta ja kyvystä tehdä päätöksiä (n=5), voimakkaasta yhdessä tekemisen hengestä (n=4), säännöllisestä raportoinnista (n=4) ja proaktiivisuudesta (n=4).

Kuvio 11. Hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät yhteistyön arjessa

Asiakkaat kommentoivat hyvän kokemuksen tunnetta yhteistyön arjessa mm. seuraavasti:

”Kyetään hoitamaan ongelmat pois ennen kuin niistä tulee isoja.”

”He osoittavat äärimmäisen suurta nälkää. On puhtaasti kaupallinen suhde. He koko ajan pystyvät näyttämään täysin avoimesti, että heillä on nälkä kasvaa. Nälkä osoittautuu niin, että me ollaan samassa veneessä, he ovat ratkomassa meidän ongelmia,

on ne pieniä tai isoja. Ja aina tehdään vähän lite till, sitä ajattelua. Jos asiakas antaa ongelman X, he antavat ratkaisun juuri siihen asiaan X, mutta tuovat vielä esimerkkejä Y ja Z. Miten voisi vielä jalostaa tai seuraavia vaiheita ajatella etukäteen proaktiivisesti. Ja kun se tapahtuu joka kerta, niin se on jotakin aivan huumaavaa."

Yhteistyön arjessa huono asiakaskokemus (kuvio 12.) näyttäytyi hyvin monimuotoisena, mutta kulminoituu neljään merkittävään tekijään; hitauteen (n=2), epärehellisyyteen ja asioiden salailuun (n=2), osaamisvajeeseen (n=2) ja liikaan ahneuteen (n=2). Kaiken kaikkiaan yksittäisiä tekijöitä oli 12, vain neljän toistuessa useammassa vastauksessa (n=16).

Kuvio 12. Huonon asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät yhteistyön arjessa

Vastaajien näkökulman mukaan huono kokemus voi johtua henkilökemioista ja toisaalta hyvän kokemuksen taustalla oleva proaktiivisuus voi kääntyä myös itseään vastaan ja tuottaa huonon kokemuksen:

"Jos henkilösuhteet ei syystä tai toisesta toimi – kumpikaan ei toimi väärin – mutta ei vain olla samalla aaltopituudella ja ei oikein meinaa natsata. Kyllä se vaikuttaa jossain tiedostamattomalla tasolla ja ehkä ei olla niin innokkaita tekemään yhdessä sitä asiaa."

"Proaktiivisuus tiettyyn saakka on hyvää. On veteen piirretty viiva, milloin menee ylimyynnin puolelle. Kun huomaavat, että me ollaan nyt tunnistettu tällainen juttu, jotta tämä menee maaliin, tämä olisi hyvä tehdä näin ja näin. Se on mun mielestä tosi tärkeätä. Mutta sitten jos tulee sellainen lista, että tässä on nämä meidän tunnistamat

projektit ja sitten kymmenen projektin lista ja lasku on tämä ja tämä. Se menee ylipitsauksen puolelle ja on mun mielestä ärsyttävää. Varsinkin tilanteessa, jossa aikaisemmatkin toimitukset ovat vielä toimittamatta."

3.1.4.2.4 Hyvän ja huonon kokemuksen tekijät; yhteistyön arviointi

Asiakkuuden elinkaaren viimeisessä vaiheessa, yhteistyön arvioinnin vaiheessa, hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa kahdeksan tekijää, jotka toistuivat haastatteluissa kaiken kaikkiaan 17 kertaa.

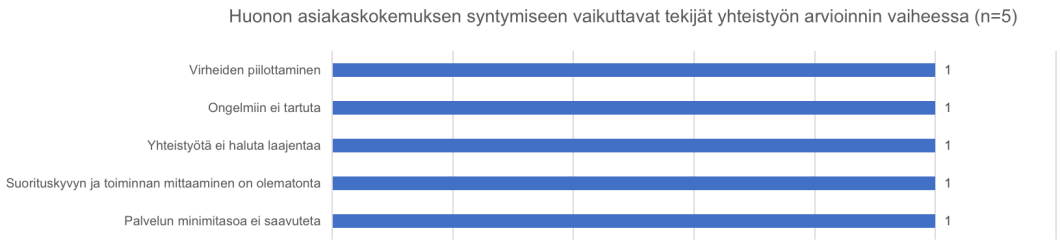
Yhteistyön arviointivaiheen hyvä kokemus (kuvio 13.) muodostuu erityisesi avoimuudesta (n=3), rohkeudesta nostaa asioita esiin ja ratkaista ongelmia (n=3) sekä annettuun palautteeseen reagoinnista (n=3).

Kuvio 13. Hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät yhteistyön arvioinnin vaiheessa

Vastaajien mukaan hyvä kokemus muodostuu halusta evaluoida yhteistyötä ja ottaa opikseen. Valitettavan moni toimittaja ei kuitenkaan edes harkitse keskustelua:

"Lähtee siitä, että myös toimittajalla on halu oikeasti arvioida yhteistyötä. On tosi paljon projekteja, joissa ei toimittajapuolelta ole minkäänlaista aloitettakaan oikeasti evaluoida tekemistä ja käydä aitoa lessons learned – keskustelua."

Yhteistyön arvioinnin vaiheessa asiakaskokemus on huono (kuvio 14.) viiden selkeän tekijän myötä (n=5); virheiden piilottaminen, ongelmiin ei tartuta, yhteistyötä ei haluta laajentaa, toiminnan mittaaminen on olematonta ja palvelun minimitasoa ei saavuteta.

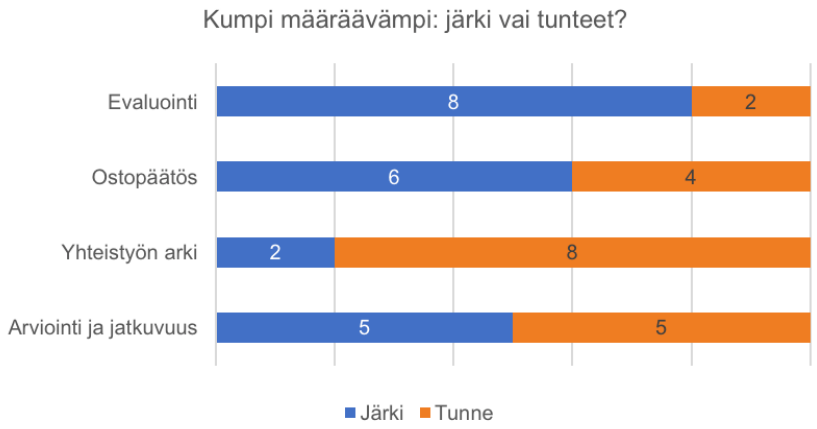


Kuvio 14. Huonon asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät yhteistyön arvioinnin vaiheessa

3.1.4.3 Kokemuspohjaiset päätösdraiverit; järki vai tunteet?

Vastaajien kanssa keskusteltiin kokemuspohjaisista päätösdraivereista asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa; kumpi on määräävämpää evaluoinnin, ostopäätöksen, arjen ja arvioinnin vaiheissa, järki vai tunteet?

Vastaajista evaluoinnin vaiheessa määräävämpänä draiverina piti järkeä (n=8) kuin tunnetta (n=2). Ostopäätöstä kohti tunteen merkitys päätöksenteossa kasvoi vastaajajoukossa jonkin verran (n=4), mutta järki oli edelleen määräävämmässä asemassa (n=6). Yhteistyön arjessa sen sijaan tunteiden merkitys päätöksenteossa nousi selkeästi (n=8), kun taas järjen merkitys väheni (n=2). Arvioinnin vaiheessa järki ja tunteet olivat päätöksenteossa vastaajajoukossa yhtä vahvat (n=5 molemmissa).



Kuvio 15. Kumpi on määräävämpi kokemuspohjaisessa päätöksenteossa; järki vai tunteet?

Järjen ja tunteiden merkitystä päätöksissä pohdittiin seuraavasti:

> *”Se on puolet intuitiota. Sehän on vähän, kun rekrytoi ihmisiä. Puolet on intuitiota. Jos on pienikin juttu, että epäilet, niin ei kannata lähteä. Koska se ei todennäköisesti mene maaliin. tämä on epätieteellinen vastaus, mutta olen todella sitä mieltä, että varsinkin, jos sovitaan pitkäaikaisia kumppanuuksia, on vähän kuin naimisiin menisi. Puolet on järkeä, onko meillä samanlaiset taustat ja arvomaailma. Puolet on sitten, että sydänkin sanoo niin.”*

> *”Saattaa mennä tunnepuolella aika helposti. Toki on mittareita ja faktoja ja niihin ohjausta pitäisi perustaa. Mutta on paljon ihmisiä tekemässä ja se yhteistyö muodostuu ruohonjuuritasolla tunneperäisesti yhteistyön kautta.”*

3.1.5 Tulosten vaikutus työhypoteesiin

Liitin haastattelututkimuksen pohjalta syntyneen empiirisen tutkimusaineiston analyysin kappaleen 2.4. teoreettiseen viitekehykseen ja työhypoteesiin. Näiden pohjalta syntyi näkökulmia ja johtopäätöksiä, joilla taas oli vaikutuksia työhypoteesiin kvantitatiivista tutkimusta silmällä pitäen.

Hyvän kokonaisvaltaisen kokemuksen avaintekijöinä asiakashaastattelujen pohjalta nousivat *toimittajan halu kehittyä yhdessä asiakkaan kanssa, toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus, toimittajan yrityskulttuurista kumpuava asiakaskeskeisyys ja aktiivisuus*, *rehellisyys ja virhei-*

den myöntäminen sekä *lupausten pitäminen.* Myös *arvon tuottaminen, hyvä asiointi-ilmapiiri ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys* nostettiin palveluntuottajan toiminnassa esille hyvistä asiakaskokemuksista puhuttaessa. Haastatteluissa hyvä asiakaskokemus kiteytettiin yksityiskohdista kumuloituvana kokonaisuutena muun muassa seuraavasti:

> *"Kukaan ostaja ei voi kapsuloida itseään ihmisenä ikään kuin vain yhteen hetkeen, vaan kaikki se historia, kokemukset, muilta kuullut asiat, heiltä luetut asiat, heidän näkemyksellisyytensä, edesottamuksensa mediassa ja niin edelleen ja niin edelleen, lähtien kumppanin johdon toiminnasta ja sen näkyvyydestä, kaikki se vaikuttaa siihen, minkälainen on kohta yksi [kokemus ostamisesta] ja kohta kaksi [kokemus asiakkuudesta]."*

B2B -asiakkaat näyttävät arvostavan hyvän kokemuksen pohjana perusasioita; hyvää asennetta, avoimuutta, rehellisyyttä, aktiivista toimintatapaa, lupausten pitämistä ja asiakaskeskeistä ajattelua. Mainitut tekijät vaikuttavatkin olevan luonteeltaan B2B -liiketoiminnan arkipäivää. Keskustelujen pohjalta annettu palaute näyttäisi kuitenkin peräänkuuluttavan mainittuja tekijöitä, mikä viittaa siihen, että perusasioissa on vielä paljon tekemistä. Vastaajat nostivat tärkeiksi mainittuja tekijöitä kommenteissa esiin muun muassa seuraavasti:

> *"Toimittajat huonoja argumentoimaan lisäbisnesarvoa, cost cutting onnistuu helpommin. Business case puuttuu yleensä. Toimittajat arvon argumentoinnissa todella varovaisia, yleensä sanahöttöä."*

> *"Tuottaa palvelun, joka on sovittu. Proaktiivisuudella voi tuottaa sen perusarvon päälle lisääkin arvoa."*

> *"Huomataan, että on tietoisesti yritetty rajata scoupin ulkopuolelle jotain, joka tiedetään, että tulee varmasti vastaan projektin aikana tehtäväksi Se johtaa siihen, että tulee pelko: Tuleeko se olemaan tätä näiden kanssa jatkuvasti, että yritetään laskutusta kasvattaa ja toimitusta paisuttamaan sen sijaan, että tuotetaan sitä mikä on asiakkaan tarve.*

Kuten tutkimushaastatteluissa nousi esille, keskeinen tunnuksenomainen piirre hyvää asiakaskokemusta tuottaville yrityksille näyttäisi olevan asiakaslähtöisyys. Saman havainnon tutkimuksissaan myös mm. Walker (2015), Gallup (2016), Forrester (2015) ja Balentor (2008)

ovat nostaneet esille. Aiempien tutkimusten mukaan asiakkaan ensisijaisuus ja toiminnan kehittäminen asiakasnäkökulman kautta mahdollistaa onnistuneet kohtaamiset ja onnistuneen arvontuotannon; tekijöitä, jotka tutkimuksessa tunnistettiin kokemuksen kannalta merkityksellisimmiksi. Asiakaskeskeisyys tai –lähtöisyys ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan näytä toteutuvan, sillä suurin osa vastaajista (kuvio 2.) sanoo, että asiakaskokemus on toimittajan strategian keskiössä hyvin harvoin tai vain ajoittain. Vastaajien näkökulmat asiakaskeskeisyyteen ja sen esiintymiseen ovat melko raadollisia:

”Yleensä asiakkuus keskiössä ei näy, vaan on me, me, me…. Pitäisi näkyä asiakkaalle heti ensi minuuttien aikana.”

”Monet sanovat niin, harvoissa se kuitenkaan on. Monissa myynti on keskiössä eli paljonko tulee fyrkkaa.”

”Kukaan ei tee sitä B2B-puolella. Ei näy toiminnassa. Myöskään asiakaskokemukseen erikoistuneet kumppanit ei tee sitä.”

Hyvän asiakaskokemuksen ydintekijäksi vastaajat eivät tunnistaneet asiakkaan odotusten ylittämistä, vaikka se vastaajia ilahduttikin tapahtuessaan ja sitä toivottiin tapahtuvan silloin tällöin. Odotusten ylittämisestä vastaajat kommentoivat mm.

”Tärkeää on tarjota ratkaisu meidän ongelmaan, mutta myös askeleet eteenpäin eli lisäehdotukset. Ei tarvitse joka kerta, mutta silloin tällöin. Kun palveluntarjoaja tekee vähän lite till, on jotakin aivan huumaavaa.”

”Jos ylittää annetut lupaukset, se luo luottamusta. Jos säännöllisesti, jatkuvuus on taattu.”

Vaikuttaisi siltä, että odotusten ylittämisellä on positiivinen vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen ja yhteistyön jatkuvuuteen Olettamuksena on kuitenkin, että palveluntuottaja on onnistunut aiemmin mainituissa perustekijöissä ja lunastanut annetut lupaukset, jonka jälkeen on mahdollisuus tehdä vähän ekstraa, ’lite till’, kuten yksi vastaajista kommentoi.

Huonon asiakaskokemuksen syiksi vastaajat nostivat, ei niinkään hyvien kokemusten pohjana olevien tekijöiden puutteen, vaan ennemminkin päinvastaisen toiminnan. Huonon kokemuksen tekijöinä nostettiin *ylimielinen ja arrogantti asenne, liikojen lupaaminen, epärehellisyys, toiminnan huono ohjaaminen, osaamisvaje* ja se*, ettei ongelmiin haluta puuttua* tai *toimintaa kehittää.* Huonon kokemuksen tekijöitä vaikuttaisikin yhdistävän enemmän toiminnan tahallisuus, osaamisvaje ja huono johtaminen.

Kokemukset näyttäisivät haastateltujen yritysasiakkaiden mukaan muodostuvan yksilöiden konkretisoimana operatiivisissa toiminnoissa, mutta saavan vahvoja vaikutteita yrityskulttuurin synnyttämästä toimintatavasta. Vaikuttaisi siltä, että yksilön tuottama erinomainen kokemus voi parhaimmillaan pelastaa tilanteen, mutta toisaalta yksilön tuottaman huonon kokemuksen ei tarvitse pilata yhteistyötä, mikäli tilanteeseen reagoidaan yritystasoisesti riittävällä vakavuudella ja nopeasti.

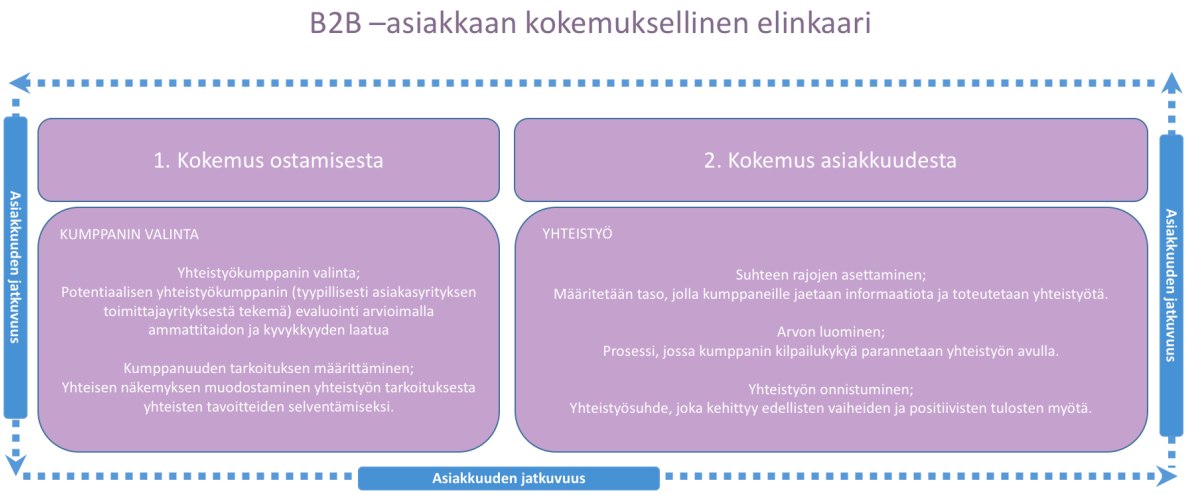
> *”Huippuyksilö johon luottamus, voi antaa anteeksi jonkun mokan koska minulle syntyy tunne, että ovat varmasti kääntäneet jokaisen kiven”*

> *”Hyvät suhteet helpottaa yhteistyötä, mutta ne ei takaa lojaalisuutta. Huippu KAM ei kuitenkaan pelasta yhteistyötä, jos nörttilauma on ihan toisenlainen > kontrasti siinä välissä on liian iso ja ei hyvä.”*

> *”Nuorena painotin enemmän, nykyään uskon enemmän yrityskulttuurin merkitykseen.”*

Haastatteluissa käytyjen keskustelujen pohjalta ja kvalitatiivisten tutkimustulosten jälkeen oli selvää, että tutkimuksen pohjana olevaa teoriapohjaa ja työhypoteesia oli tarpeen muokata, vaikka se kokonaisuutena olikin oikeansuuntainen. Vastaajat pitivät asiakkaan elinkaariajattelua oikeanlaisena, mutta elinkaaren vaiheita oli näiden mielestä liikaa. Tutkimuksessani asiakkuuden elinkaariajattelu (kappale 2.4, kuva 10.) rakentui Sundbergin (2015) Powers et al. (2007) pohjalta työstämää mallia mukaillen yhdistettynä Suomen myyntikonttorin SoWhat – konseptiin (2005). Mallissa yhteistyösuhteet jakautuivat ostamisen ja asiakkuuden vaiheisiin. Alkuperäisessä hypoteesissa kokemus ostamisesta koostui kahdesta päävaiheesta, 1a. Evaluointi ja 1b. Ostopäätös ja yhteistyön alku. Kokemus asiakkuudesta koostui niin ikään kahdesta päävaiheesta, 2a. Yhteistyön arki sekä 2b. Arviointi ja jatkuvuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten pohjalta työhypoteesia muokattiin kompaktimmaksi (kuva 12.). *Neljän vaiheen sijaan*

jäljelle jäi kaksi; ostamisen vaihe eli ’kumppanin valinta’ sekä asiakkuuden vaihe eli ’yhteistyö’. Ostamisen kokemus syntyy kumppanin valinnan aikana tapahtuvista kohtaamisista toimittajayrityksen kanssa. Asiakkuuden kokemus taas syntyy yhteistyöstä toimittajan kanssa. Asiakkaan kokemuksellisessa elinkaaressa näkökulmana oli myös ostamisen vaiheen vaivattomuus ja asiakkuusvaiheen helppous. Näkökulmat eivät hyvän kokemuksen näkökulmasta saaneet kuitenkaan tekijöinä mainintoja tai nousseet keskusteluissa tutkimuksen aikana. Koska elinkaariajattelua haluttiin selkeyttää, ne jätettiin pois. Kuvan nuolet osoittavat asiakkuuden jatkuvuutta kolmen jatkuvuuden arvioinnin pisteen kautta; 1) ostamisen ja toimittajan valintaprosessin alku, 2) toimittajan valintaprosessin päätös ja 3) yhteistyön päätös ja kokemus asiakkuudesta.



Kuva 12. B2B -asiakkaan kokemuksellinen elinkaari
Lähde: Työstetty mukaillen Sundbergin (2015) kuvaamaa Powers et al. [2007] mallia sekä Suomen myyntikonttorin (2005) SoWhat™ konseptin kokemuksellista jakoa ostamiseen ja asiakkuuteen yhdistettynä kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tuloksiin.

Yritysten välisen liiketoiminnan teoria- ja tutkimuspohjainen asiakaskokemuksen muodostumisen kriteeristö selkiytyi haastattelujen aikana. Haastattelujen vastauksia ja keskusteluja analysoimalla, tulkitsemalla ja kirkastamalla näyttäisi löytyvän 15 tekijää, joilla on suora vaikutus hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen:

1. Johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa
2. Miellyttävä asiointi-ilmapiiri
3. Yrityksen maine, referenssit ja suosittelijat

4. Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa
5. Vahva ammattitaito ja substanssiosaaminen, joka välittyy kykynä kysyä oikeita kysymyksiä ja/tai haastaa.
6. Ratkaisuiden ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo
7. Kustannukset ja takaisinmaksuaika
8. Toimintaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen
9. Joustavuus
10. Lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oma-aloitteellisesti
11. Odotusten ylittäminen
12. Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa
13. Toiminnasta välittyvä aito kiinnostus ja välittäminen
14. Yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus
15. Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi

Kuvassa 13. on tiivistetty asiakaskokemuksen muodostumisen kriteeristö yrityksen välisessä liiketoiminnassa päivitettyyn asiakkaan kokemukselliseen elinkaareen. Kuvaan on lisäksi tuotu koko elinkaareen vaikuttavat hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen tunnuksenomaiset piirteet, jotka näyttäisivät asiakkaan näkökulmasta kulminoituvan seuraaviin tekijöihin:

- Asiakaslähtöinen brändilupaus
- Asiakaskeskeisyys visiossa, missiossa, arvoissa ja strategiassa
- Asiakkaat huomioiva toimintatapa
- Ihmiskeskeinen yrityskulttuuri
- Arvoa tuottava tarjooma ja palvelut
- Prosessinomainen toiminta
- Jatkuva toiminnan kehittämisen ilmapiiri
- Positiivinen maine

Kuva 13. Työhypoteesi asiakaskokemuksen muodostumisen kriteeristöstä

3.2 KVANTITATIIVINEN TUTKIMUS JA TULOKSET

3.2.1 Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen metodi

Lähtökohtana kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein kiinnostus erilaisiin luokitteluihin, syy- ja seuraussuhteisiin, vertailuihin ja numeerisiin tuloksiin ja näihin pohjautuvaan ilmiön selittämiseen (Jyväskylän yliopiston Koppa, 2017). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskiössä luonteeltaan yleisen ja yleistettävissä olevan informaation kerääminen, joka on kriteereiltään tilastollis-matemaattista; tietoa käsitellään tilastollisina yksiköinä, joista eri menetelmin on häivytetty pois subjektiiviseen tulkintaan viittaavat seikat.

Kvantitatiivinen tutkimus on luonteeltaan deduktiivista, teorialähtöistä. Teoriasta johdetaan hypoteeseja, joiden totuudellisuutta voidaan arvioida empiiristen havaintojen avulla (De Vaus, D.A., 1994). Tutkimuksen lähestymistavan on oltava menetelmällisesti mahdollinen (operationaalistamisvaade). Se tarkoittaa, että muuttujat, joilla ilmiötä tutkitaan, on pystyttävä määrittämään. Niiden on oltava mitattavissa, muutettavissa kyselyosioiksi tai haastattelukysymyksiksi jne. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohde on tutkijan määriteltävissä; mukana on vain se osuus ilmiöstä, joka on muuttujien sisällöissä. Mahdollisesti katoavan informaation osuutta onkin tutkijana pohdittava tutkimuksen luotettavuustarkastelun yhteydessä (Jyväskylän yliopiston Koppa, 2017).

Tämän kvantitatiivisen tutkimukseni filosofisena viitekehyksenä toimii realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Ontologiaan pohjautuva tutkimus esittää kysymyksiä tutkittavan ilmiön luonteesta ja todellisuudesta, etsien todisteita. (Hirsjärvi et al., 2009). Koska tässä tutkimuksessa tarkoituksena on hyvän B2B -asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden etsiminen, kvantitatiivisen tutkimusosion strategia määräytyi strukturoidun kyselymenetelmän myötä survey -tutkimukseksi tarkoituksena kerätä mahdollisimman yksinkertaisin keinoin aineistoa laajan yrityskentän asiakkailta strukturoidun verkkokyselyn avulla. Survey -tutkimusta käytetäänkin juuri sen helppouden vuoksi tutkimustapana useilla tieteenaloilla, sillä sen etuna on tilastollisesti yleistettävien, luotettavien ja vertailukelpoisten tulosten saaminen yksinkertaisin keinoin.

3.2.2 Tutkimusaineiston keruu

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtui survey -tutkimuksena sähköisen lomakkeen avulla. Tavoitteena oli saada mitattavaa informaatiota hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen tutkimusongelmaan ja tutkimusprosessin aikana muodostettuun työhypoteesiin ilmiön selittämiseksi.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustoteutuksen suunnittelu on tärkeässä roolissa, koska se ohjaa pitkälti tutkimuksen myöhempiä vaiheita. Vastaajaviestinnän ja vastauslomakkeen suunnittelu on keskeinen osa survey-tutkimuksen toteuttamista ja aineistonkeruuta. Tutkimusongelman ja -kysymysten asettelun on oltava selkeitä ja mahdollisimman yksiselitteisiä, kuitenkin niin, että ne ovat tulosten saamisen kannalta valideja. Lomake ei saa ohjailla vastaajia, vaan lähestymistavan on oltava neutraali. Kysymysten järjestys on myös olennainen; alkuun kannattaa esittää mahdollisuuksien mukaan helpompia kysymyksiä monimutkaisempien jäädessä myöhempään vaiheeseen, kun taas taustakysymykset kysytään viimeisenä (Davies, 2007).

Lomaketutkimuskysymykset voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: strukturoituihin kysymyksiin ja avoimiin kysymyksiin. Strukturoiduissa kysymyksissä vastaajille annetaan valmiita vastausvaihtoehtoja tai pyydetään arvioimaan annettuun asteikkoon pohjaten. Käytetyt asteikot voidaan jakaa neljään tyyppiin: nominaali-, ordinaali-, intervalli- ja suhdeasteikkoihin. Nominaaliasteikko mittaa asioiden samanlaisuutta, ordinaaliasteikko asioiden keskinäisen järjestyksen ja intervalliasteikko järjestyksen lisäksi myös välimatkat. Suhdeasteikko taas perustuu absoluuttiseen nollapisteeseen. (Lotti, 1994).

Kysymyslomake (liite 5.) rakennettiin logiikaltaan yksinkertaiseksi. Kysymykset järjestettiin kolmeen aihepiiriin sekä taustakysymyksiin. Ensimmäisenä vastaajilta kysyttiin mistä hyvä asiakaskokemus B2B –liiketoiminnassa syntyy asiakkuuden elinkaaressa a) kumppanin valinnan aikana ja b) yhteistyön arjessa. Vastaajien tuli valita neljä merkityksellisintä ja vähiten merkitsevää tekijää 12 kohdan valikosta. Toisena teemana oli tunteet ja järki eli kumpi vaikuttaa päätöksentekoon asiakkuuden elinkaaren kahdessa vaiheessa. Viimeisenä tutkimusosiona pyydettiin valitsemaan listalta kolme tunnuksenomaista piirrettä, jotka yhdistävät hyviä asiakaskokemuksia tuottavia yrityksiä. Listan lisäksi vastaajat saivat ehdottaa tekijää myös listan ulkopuolelta. Lopuksi kysyttiin taustakysymykset. Lomakkeella käytettiin strukturoituja ja

avoimia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin ordinaaliasteikkoa.

Tutkimuksen perusjoukoksi määriteltiin suomalaisissa yrityksissä eri organisaatiotasoilla työskentelevät henkilöt, jotka toimivat osana työtehtäviään yhteistyössä palveluntarjoajien kanssa. Tutkimuskutsu lähetettiin satunnaisotannalla Suomen 500 suurimpaan yritykseen, 2500 vastaanottajalle. Vastaajat kutsuttiin osallistumaan tutkimukseen sähköpostilla (liite 4.). Tämän lisäksi tutkimukselle tehtiin oma verkkosivusto www.asiakaskokemusb2b.fi, jota jaettiin erilaisissa sosiaalisen median palveluissa, muun muassa Twitter, LinkedIn ja Facebook. Tämän lisäksi aiheesta kirjoitettiin blogeja ja toteutettiin kaksi vlogia, joiden avulla yritysasiakkaita houkuteltiin vastaajiksi tutkimukseen. Kysely ja datan keräys toteutettiin pilvipalveluna toimivalla Survey Pal –työkalulla, jonne tutkimuslogiikka ja -lomakkeet rakennettiin. Vastaajat pääsivät kirjautumaan tutkimukseen sähköpostiin lähetetyn linkin kautta. Tämän lisäksi noin 25 vastaajaa ilmoittautui halukkaaksi verkkosivuston kautta. Kvantitatiivinen tutkimuskysely toteutettiin 10.–19.5.2017 välisenä aikana.

3.2.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusaineiston analyysi perustuu aineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Analyysilla pyritään selvittämään esimerkiksi erilaisia ilmiöiden syy-seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä ja esiintymistä numeroiden ja tilastojen avulla. Määrällisessä analyysissa on tyypillistä, että tutkimusaineistoa havainnollistetaan graafisesti (Jyväskylän yliopiston Koppa, 2017).

Kvantitatiivisessa tutkimusosiossa käytettiin deduktiivista, teoriapohjaista sisällönanalyysia. Tutkimusaineiston taustakäsittely pohjautuu konfirmatoriseen faktorianalyysiin, jonka lähtökohtana on ennen analyysin suorittamista teoriaan perustuva oletus aineiston faktorirakenteesta. Konfirmatorinen faktorianalyysi on teorialähtöinen analyysimenetelmä. Sen käyttö edellyttää hyvin muotoiltuja hypoteeseja muuttujien välisistä suhteista ja siitä, kuinka monta faktoria havaitut muuttujat muodostavat (KvantiMOTV, 2017). Tässä tutkimuksessa faktorianalyysi on ottanut kantaa ennalta muodostettuun faktorirakenteeseen. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin aineistoa automaattisesti visualisoivaa Microsoft Power BI –työkalua.

Hyvän B2B -asiakaskokemuksen tekijöitä, tyypillisiä piirteitä sekä kokemuspohjaisia päätösdraivereita tutkittiin taustamuuttujittain ristiintaulukoinnin avulla. Taustamuuttujina aineistos-

sa olivat vastaajien rooli organisaatiossa, vastaajien vastuualue sekä yrityksen toimiala. Vastaajia tutkimuksessa oli 103, mutta kolme karsiutui taustamuuttujainformaation puutteellisuuden vuoksi analyysivaiheessa (ei merkittyä roolia organisaatiossa). Taustamuuttujakriteerit läpäisseitä vastaajia oli kaiken kaikkiaan 100. Sadan vastaajan joukko jakaantui organisaatioroolien mukaan niin, että ylin johto oli edustettuna 43 vastaajalla, keskijohto 50 vastaajalla ja operatiivista tasoa edusti seitsemän vastaajaa. Lisäksi aineistoa pystytiin ristiintaulukoinnin avulla ryhmittelemään taustamuuttujittain ja tarkastelemaan esimerkiksi toimialan tai vastuualueen mukaan. Aineistosta tehtävien johtopäätösten validiteetti on kuitenkin parhaimmillaan koko vastaajajoukkoa koskevissa olettamuksista B2B -yrityksissä yleensä, sekä ylimmän ja keskijohdon vastaajajoukkoa koskien, eikä muita taustamuuttujia käsitellä tutkimuksen analyysissa.

Keskiarvojen tai jakaumien vertailuun on olemassa useita tilastollisia testejä. Menetelmät voidaan jakaa parametrisiin ja parametrittomiin testeihin. Parametrittomat testit sopivat pienille aineistoille eikä niissä oleteta normaalista jakaumaa. Toisin kuin parametrisia testejä, niitä voidaan käyttää myös luokittelu- tai järjestysasteikollisille muuttujille (Metsämuuronen, 2006). Tutkimuksessa käytettiin pääkomponenttianalyysia hyvän B2B -asiakaskokemuksen tekijöiden ryhmittelemiseksi asiakkaan elinkaaren aikana eniten ja vähiten tärkeisiin elementteihin. Muuttujia oli kaiken kaikkiaan kaksitoista hyvän asiakaskokemukseen syntyyn vaikuttavaa tekijää. Lisäksi analysoitiin kokemuspohjaiset päätösdraiverit eli järki vai tunteet määräävämmässä asemassa päätöksenteossa sekä hyviä asiakaskokemuksia tuottavia yrityksiä yhdistävät tunnuksenomaisimmat piirteet. Pääkomponenttianalyysissa oletuksena on, että muuttujien välillä on korrelaatioita. Muuttujien tulee lisäksi olla vähintään järjestysasteikolla mitattuja ja aineiston koon on oltava riittävä. Havaintojen määrän tulisi olla vähintään viisi kertaa muuttujien määrän suuruinen (Metsämuuronen, 2003).

3.2.4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitellään kvantitatiivisen tutkimusosion tulokset. Tutkimusaineiston analyysi on deduktiivinen; se perustuu aineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Analyysilla pyritään selvittämään esimerkiksi erilaisia ilmiöiden syyseuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä ja esiintymistä numeroiden ja tilastojen avulla. Määrällisessä analyysissa on tyypillistä, että tutkimusaineistoa ha-

vainnollistetaan graafisesti. Lähestymistapa on ollut niin tutkiva kuin vertaileva; tutkimuskysymyksiä selittävää teoreettista työhypoteesia on tarkasteltu eri näkökulmista (Jyväskylän yliopiston Koppa, 2017).

Kappaleen ensimmäisessä luvussa 3.2.4.1. esitellään yritysasiakkaiden äänellä aineistoon pohjautuvat tutkimustulokset hyvän B2B –asiakaskokemuksen anatomiasta; mitkä tekijät vaikuttavat eniten ja mitkä vähiten hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen yritysten välisessä liiketoiminnassa. Luku 3.2.4.2. käsittelee kokemuspohjaisia päätösdraivereita; kumpi on merkityksellisempää kokemuksiin pohjautuvissa päätöksissä, järki vai tunteet? Luvussa 3.2.4.3 käsitellään hyvää asiakaskokemusta tuottavan yrityksen tunnusomaiset piirteet.

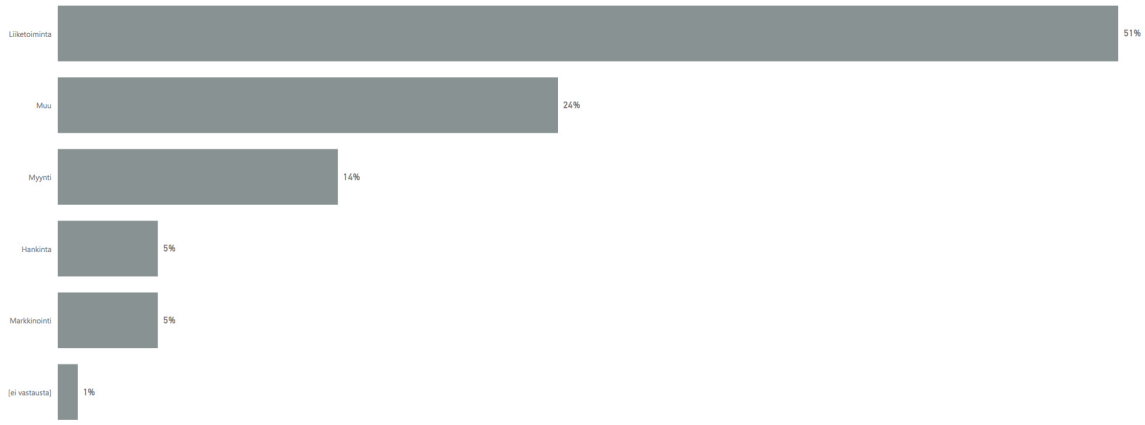
Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin verkkokyselynä toukokuussa 2017. Verkkokysely lähetettiin Suomen 500 suurimpaan yritykseen noin 2500 vastaanottajalle. Kutsun saaneet edustivat eri organisaatiotasoja ja eri vastuualueita. Tämän lisäksi tutkimukselle tehtiin oma verkkosivusto www.asiakaskokemusb2b.fi, jota jaettiin erilaisissa sosiaalisen median palveluissa. Tämän lisäksi aiheesta kirjoitettiin blogeja ja toteutettiin kaksi vlogia, joiden avulla yritysasiakkaita houkuteltiin vastaajiksi tutkimukseen. Verkkokyselyyn vastanneita oli 103 vastaajaa, joista 100 vastaajaa oli täyttänyt kaikki tutkimuksessa vaaditut taustatiedot. Tutkimusanalyysin N = 100.

3.2.4.1 Taustamuuttujat

Tutkimuskyselyyn vastanneet jakautuivat organisaatiossa (kuvio 15.) keskijohtoon (49 %), ylimpään johtoon (42 %) ja operatiiviseen tasoon (7 %). 3 % vastaajista ei identifioinut organisaatiotasoaan.

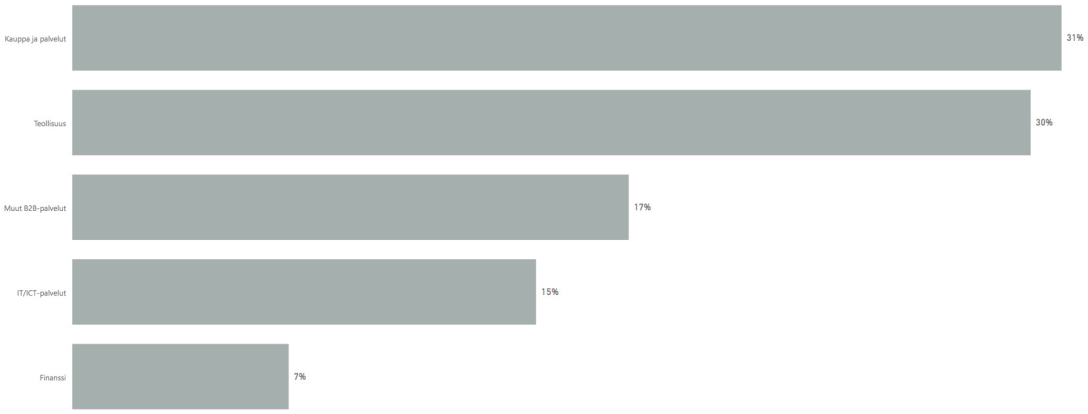
Kuvio 15. Vastaajien prosentuaalinen osuus organisaatiotasoittain

Kyselyyn vastanneista yli puolet (51 %) edusti liiketoimintoja (kuvio 16.). Vastaajista myynti ja markkinointia edusti 19 %, hankintaa 5 % ja kategorisoimattomia vastuualueen osalta oli 25 %.



Kuvio 16. Vastaajien prosentuaalinen osuus vastuualueittain

Vastaajien toimialaedustus (kuvio 17.) oli lähes yhtä suuri kaupan ja palveluiden (31 %) ja teollisuuden (30 %) toimialoilla. Muut B2B –palvelut olivat edustettuina vastaajissa 17 %, IT/ ICT –palvelut 15 % ja finanssi 7 %.



Kuvio 17. Vastaajien prosentuaalinen osuus toimialoittain

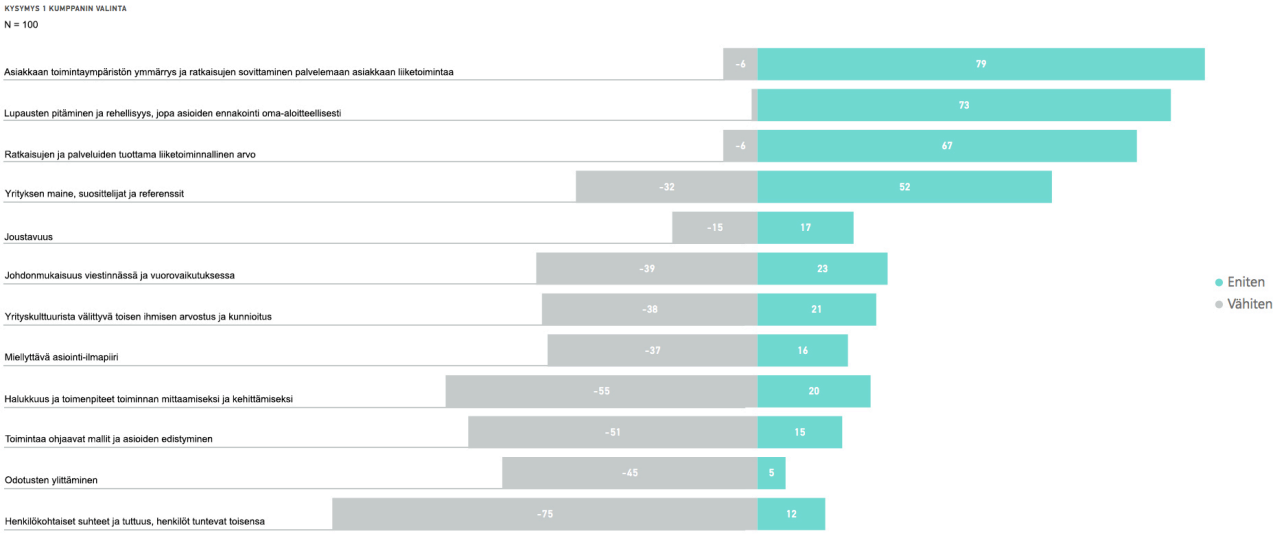
3.2.4.2 Hyvän B2B -asiakaskokemuksen anatomia

3.2.4.2.1 Kumppanin valinnan vaihe

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin valitsemaan 12 tekijän joukosta neljä *eniten* vaikuttavaa tekijää ja neljä *vähiten* vaikuttavaa tekijää hyvän asiakaskokemuksen syntyyn *kumppanivalintaa tehtäessä*.

Kun tarkastellaan tuloksia sekä eniten, että vähiten annettujen äänien näkökulmasta (kuvio 18.), vaikuttavimmaksi tekijäksi koko vastaajajoukossa (N=100) nousi ’Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa’, jonka arvotti 79 vastaajaa sadasta. Toisaalta saman tekijän valitsi vähiten vaikuttavaksi 6 vastaajaa. ’Lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oma-aloitteisesti’ nousi toiseksi 73:lla vastaajalla sadasta. Vain yksi vastaaja piti sitä vähiten vaikuttavana. ’Ratkaisujen ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo’ nousi kolmanneksi 67:lla vastaajalla ja kuudella vähiten vaikuttavaksi. Neljäntenä ’Yrityksen maine, suosittelijat ja referenssit’ nousi kokemukseen vaikuttavana tekijänä 52:lla sadasta vastaajasta, mutta 32 vastaajaa nosti saman tekijän vähiten vaikuttavaksi.

Kumppanin valinnan -vaiheessa vähiten vaikuttavissa tekijöissä oli enemmän hajontaa suhteessa eniten vaikuttaviin tekijöihin. Selkeästi vähiten vaikuttavana tekijänä, 75 vastaajaa sadasta, nähtiin ’Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa’. ’Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi’ (55/100 vastaajaa vähiten vaikuttava, 20/100 eniten vaikuttava), ’Toimintaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen’ (51/100 vastaajaa vähiten vaikuttava, 15/100 eniten vaikuttava) sekä ’Odotusten ylittäminen’ (45/100 vähiten vaikuttava, 5/100 eniten vaikuttava) olivat lähes tasavertaisia tekijöitä *vähiten* asiakaskokemuksiin vaikuttavina.



Kuvio 18. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen eniten ja vähiten vaikuttavat tekijät yritysten välisessä liiketoiminnassa kumppanin valinnan vaiheessa.

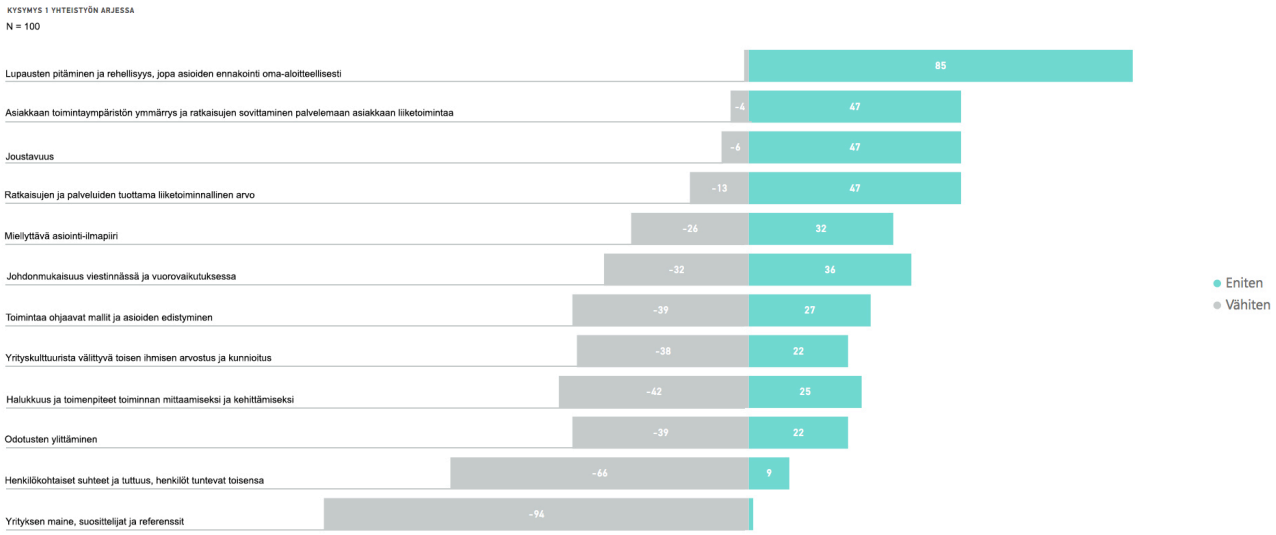
3.2.4.2.2 Yhteistyön arjen vaihe

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin valitsemaan 12 tekijän joukosta neljä *eniten* vaikuttavaa tekijää ja neljä *vähiten* vaikuttavaa tekijää hyvän asiakaskokemuksen syntyyn *yhteistyön arjessa*.

Kun tarkastellaan tuloksia sekä eniten, että vähiten annettujen äänien näkökulmasta (kuvio 19.), nähdään hajonnan olevan toimittajan valinnan vaihetta huomattavan paljon suurempaa. Vain kaksi tekijää nousevat muista tekijöistä selkeästi. Eniten vaikuttavana tekijänä ’Lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oma-aloitteisesti’, jonka 85 vastaajaa sadasta oli valinnut eniten vaikuttavaksi ja vain yksi vähiten vaikuttavaksi. Vähiten vaikuttana tekijänä ’Yrityksen maine, suosittelijat ja referenssit’, jonka 94 vastaajaa sadasta oli valinnut vähiten vaikuttavaksi ja vain yksi eniten vaikuttavaksi.

Muiden tekijöiden osalta ’Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa’ (47/100 eniten, 4/100 vähiten), ’Joustavuus’ (47/100 eniten, 6/100 vähiten) ja ’Ratkaisujen ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo’ (47/100 eniten, 13/100 vähiten) nousevat yhteistyön arjessa hyvän asiakaskokemuksen suurimmiksi vaikuttimiksi lupausten pitämisen ja rehellisyyden ohella. Vähiten yhteistyön arjessa taas vaikuttavat ’Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa’

(66/100 vähiten, 9/100 eniten), ’Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi’ (42/100 vähiten, 25/100 eniten) sekä ’Odotusten ylittäminen’ (39/100 vähiten, 22/100 eniten).



Kuvio 19. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen eniten ja vähiten vaikuttavat tekijät yritysten välisessä liiketoiminnassa yhteistyön arjen vaiheessa.

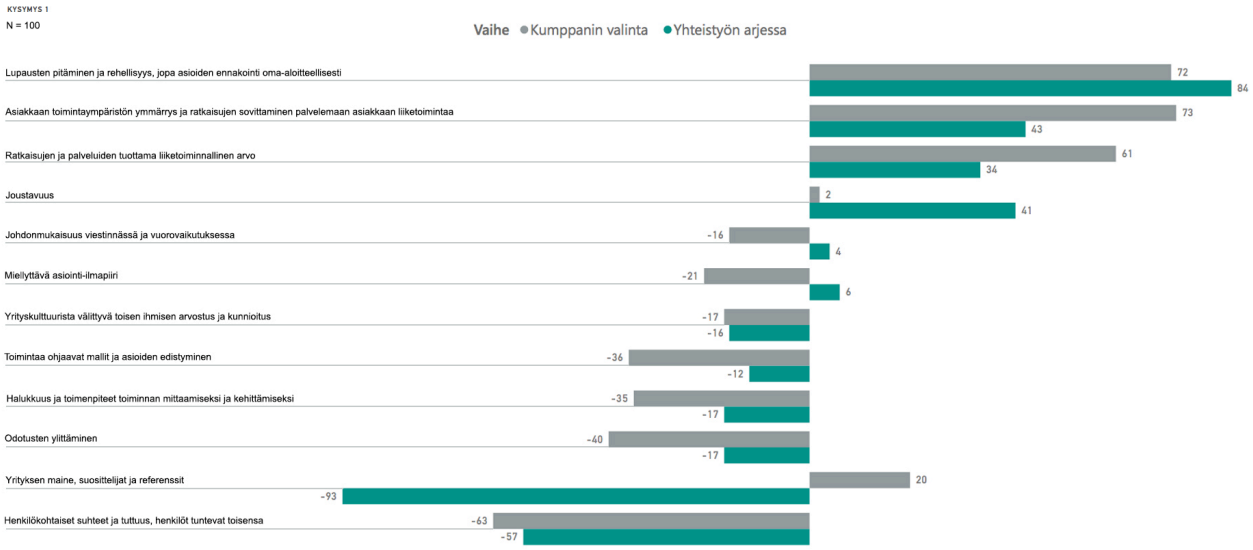
3.2.4.2.3 Koko asiakkuuden elinkaari

Tarkasteltaessa vastauksia sekä toimittajan valinnan, että yhteistyön arjen näkökulmista eli koko asiakkuuden elinkaaren ajalta, voidaan tuloksissa nähdä nousevan selkeitä tekijöitä B2B -asiakaskokemukseen eniten vaikuttavina ja vähiten vaikuttavina tekijöitä. Kun vielä data-analyysissä tekijöihin liittyvät eniten ja vähiten vastaukset yhdistetään vähentämällä vähiten -vastaukset eniten –vastauksista, saadaan esille selkeämpi, puhdistettu arvo, jonka avulla voidaan helpommin verrata ja analysoida tuloksia.

Kuviossa 20., hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen eniten ja vähiten vaikuttavat tekijät yritysten välisessä liiketoiminnassa, nousee selkeästi eniten vaikuttavina kolme tekijää, jotka vaikuttavat niin kumppanin valinnassa kuin yhteistyön arjessa; 1) Lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oma-aloitteisesti (kumppanin valinta 72/100, yhteistyön arki 84/100), 2) Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa (kumppanin valinta 73/100, yhteistyön arki 43/100), sekä 3) Ratkaisujen ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo (kumppanin valinta 61/100, yhteistyön arki 34/100). Näiden lisäksi nousee esiin kaksi tekijää: kumppanin valinnan vaiheessa

korostuu ’Yrityksen maine, referenssit ja suosittelijat’ (20/100), kun taas ’Joustavuus’ (41/100) korostuu yhteistyön arjessa.

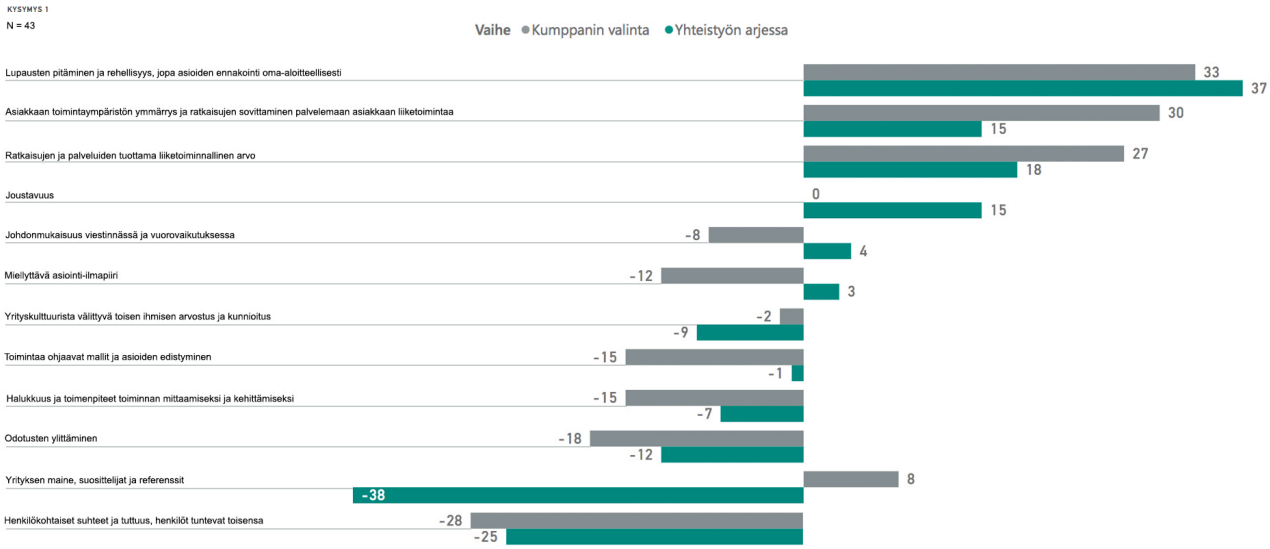
Vähiten asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden osalta hajonta on koko vastaajajoukossa suurempaa. Selkeänä, koko asiakkuuden elinkaaren kannalta *vähiten* merkityksellisenä tekijänä asiakaskokemukseen nousee ’Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa’ (kumppanin valinta 63/100, yhteistyön arki 57/100). ’Yrityksen maine, suosittelijat ja referenssit’ on tulosten mukaan yksi vähiten tärkeistä tekijöistä yhteistyön arjessa. Tulosten mukaan ’Odotusten ylittäminen’ (40/100), ’Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi’ (35/100) sekä ’Toimintaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen’ (36/100) vaikuttavat vähiten asiakaskokemukseen kumppania valitessa. Samat tekijät koetaan vähiten tärkeiksi myös yhteistyön arjessa, mutta merkitys niiden osalta ei ole niin suuri.



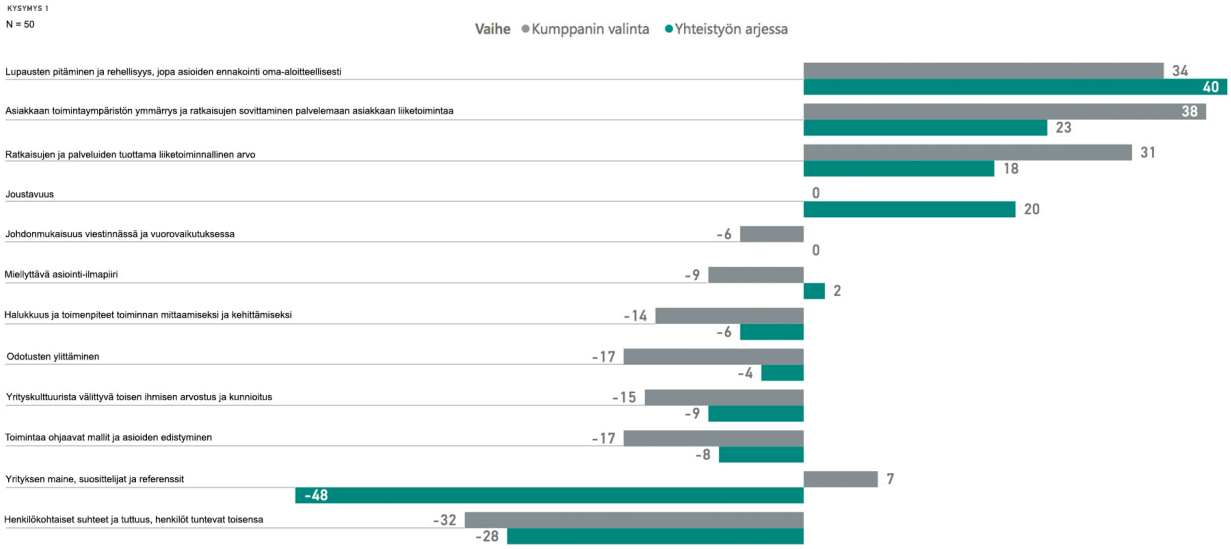
Kuvio 20. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen eniten ja vähiten vaikuttavat tekijät yritysten välisessä liiketoiminnassa.

Kun asiaa tarkastellaan koko asiakkuuden elinkaaren osalta eri organisaatiotasojen näkökulmasta, nähdään tuloksissa jonkin verran eroa johdon ja operatiivisen johdon välillä. Niin ylimmän johdon (kuvio 21.) kuin keskijohdon (kuvio 22.) vastauksissa voidaan nähdä samaa suuntausta verrattuna koko vastaajajoukkoon. Operatiivinen johto (kuvio 23.) sen sijaan korostaa eniten vaikuttavissa tekijöissä ratkaisujen ja palveluiden tuottaman liiketoiminnallisen arvon sijaan ’Joustavuutta’ koko asiakkuuden elinkaaren aikana, sekä ’Yrityskulttuurista välittyvää toisen ihmisen arvostusta ja kunnioitusta’ yhteistyön arjessa. Vähiten vaikuttavina

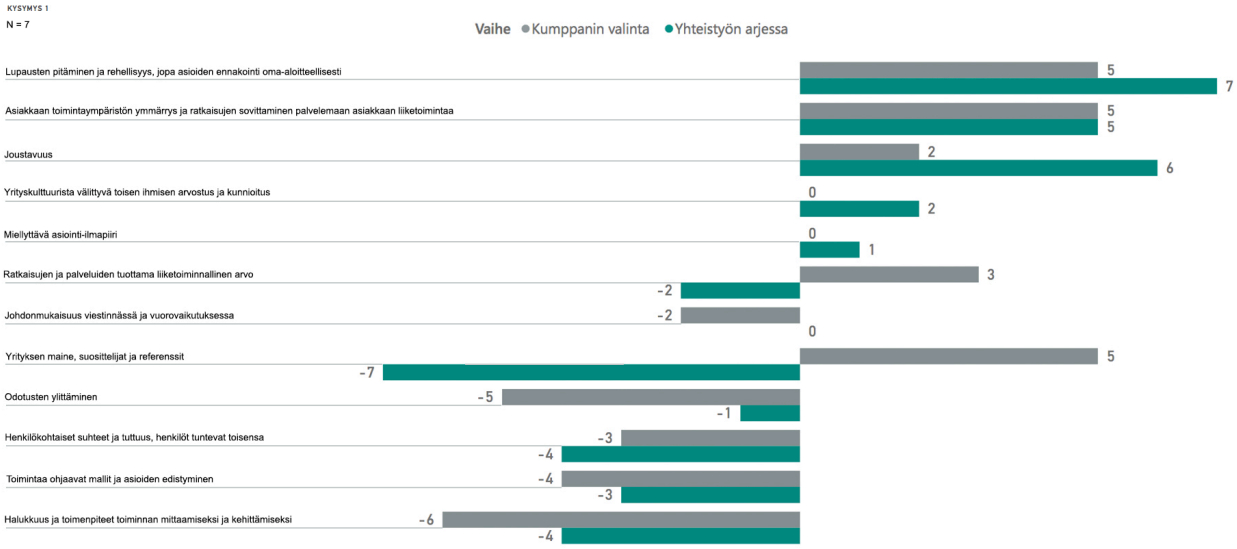
tekijöinä operatiivisessa johdossa nähdään ’Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi’, ’Toimintaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen’ sekä ’Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa’. Myös ’Yrityksen maine, suosittelijat ja referenssit’ yhteistyön arjessa on vähiten asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä. Vaikka operatiivisen johdon vastauksien pohjalta voidaan tehdä johtotasosta poikkeavia päätelmiä, on tärkeää huomata vastaajaryhmän pienuus (N=7). Tämän vuoksi tuloksiin on hyvä suhtautua pienellä varauksella. Tulokset itsessään ovat suuntaa antavia, mutta sen suurempia johtopäätöksiä näiden pohjalta ei kannata vielä lähteä tekemään.



Kuvio 21. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen eniten ja vähiten vaikuttavat tekijät yritysten välisessä liiketoiminnassa, ylin johto.



Kuvio 22. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen eniten ja vähiten vaikuttavat tekijät yritysten välisessä liiketoiminnassa, keskijohto.



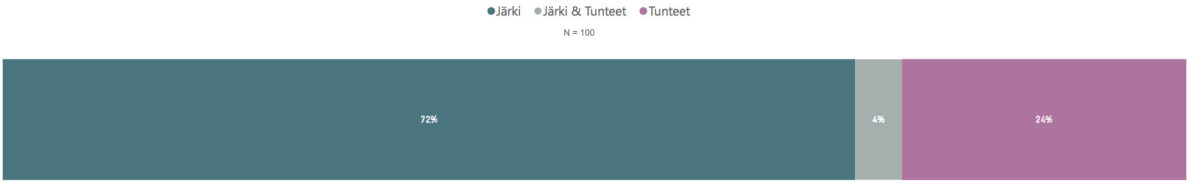
Kuvio 23. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen eniten ja vähiten vaikuttavat tekijät yritysten välisessä liiketoiminnassa, operatiivinen johto.

3.2.4.3 Kokemuspohjaiset päätösdraiverit; järki vai tunteet?

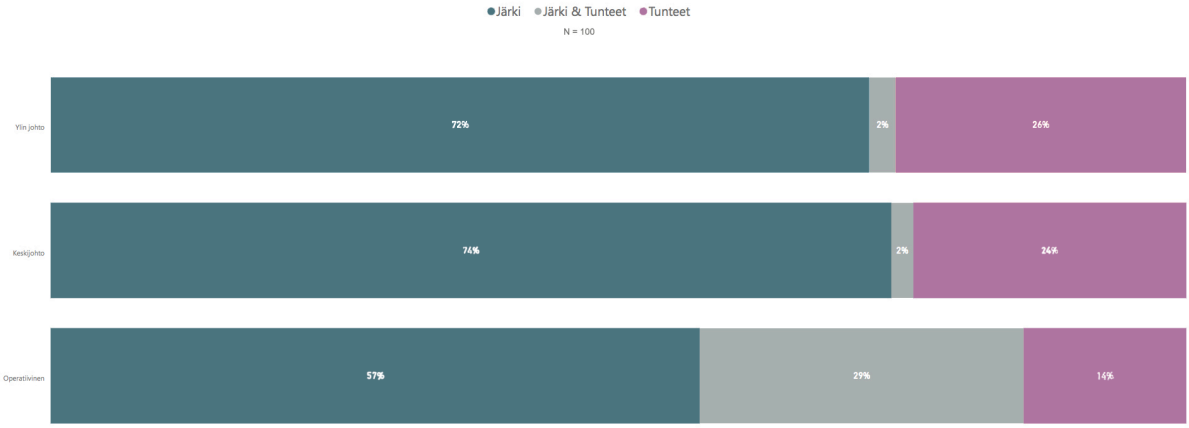
Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin valitsemaan, kumpi on päätöksenteossa määräävämmässä asemassa asiakkaan elinkaaren vaiheissa, *järki* vai *tunteet*.

Toimittajavalinnan vaiheessa vastaajista 72 % (Kuvio 24.) piti järkeä tunteita määräävämpänä tekijänä. 24 % vastaajista, lähes ¼ piti kuitenkin tunteita järkeä määräävämpänä. Loput 4 % vastaajista hyödynsi päätöksenteossa molempia.

Kun päätösdraivereita tarkastellaan eri organisaatiotasojen näkökulmasta (Kuvio 25.), nähdään tuloksissa melko selkeä ero johdon ja operatiivisen johdon välillä. Niin ylimmän johdon kuin keskijohdon painotus on koko vastaajajoukkoa (Kuvio 24.) myötäilevä, kun taas operatiivisen johdon päätöksenteon draiverit painottuvat vahvemmin sekä tunne-, että järkitekijöihin (29 %) ja järkipohjaiset päätökset ovat selkeästi johtotasoa matalammat, operatiivisessa vastaajajoukossa 57 %. On kuitenkin edelleen hyvä huomioida vastaajajoukon pienuus, N=7.



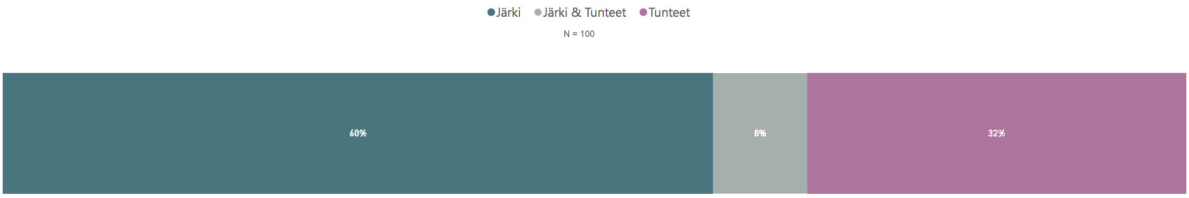
Kuvio 24. Kumpi on määräävämpi kokemuspohjaisessa päätöksenteossa kumppania valitessa; järki vai tunteet?



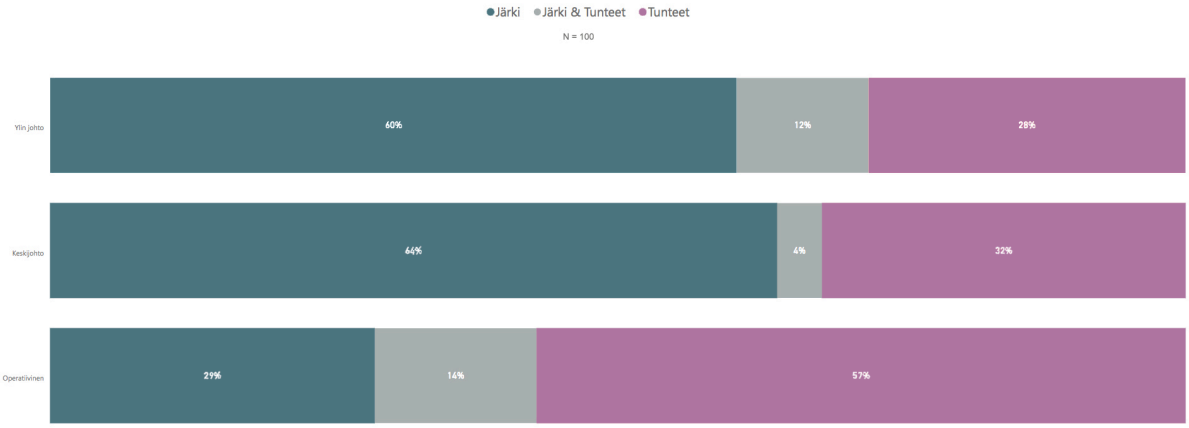
Kuvio 25. Kumpi on määräävämpi kokemuspohjaisessa päätöksenteossa kumppania valitessa; järki vai tunteet? Jakauma eri organisaatiotasojen kesken.

Yhteistyön arjessa vastaajista 60 % (Kuvio 26.) piti järkeä tunteita määräävämpänä tekijänä. 32 % vastaajista, jo kolmannes piti tunteita järkeä määräävämpänä. Loput 8 % vastaajista hyödynsi päätöksenteossa molempia.

Kun yhteistyön arjen päätösdraivereita tarkastellaan eri organisaatiotasojen näkökulmasta (Kuvio 27.), nähdään tuloksissa hieman edellistä vaihetta enemmän hajontaa. Ylimmässä johdossa sekä tunnetta että järkeä hyödyntävän päätöksenteon osuus kasvaa (12 %) ja pelkästään tunnepohjaisia päätöksiä tekee 28 % vastaajista. Keskijohdossa taas tunnepohjaiset päätökset ovat jo kolmanneksen (32 %), mutta järkiperäiset ylintä johtoa suuremmat, 64 %. Operatiivisen johdon päätöksenteon draiverit painottuvat yhteistyössä vahvasti tunnepuolelle (57 %), sekä että (14 %) ja ainoastaan 29 % on järkipohjaisia. Edelleen on kuitenkin hyvä huomioida operatiivisen vastaajajoukon pienuus, N=7.



Kuvio 26. Kumpi on määräävämpi kokemuspohjaisessa päätöksenteossa yhteistyön arjessa; järki vai tunteet?



Kuvio 27. Kumpi on määräävämpi kokemuspohjaisessa päätöksenteossa yhteistyön arjessa; järki vai tunteet? Jakauma eri organisaatiotasojen kesken.

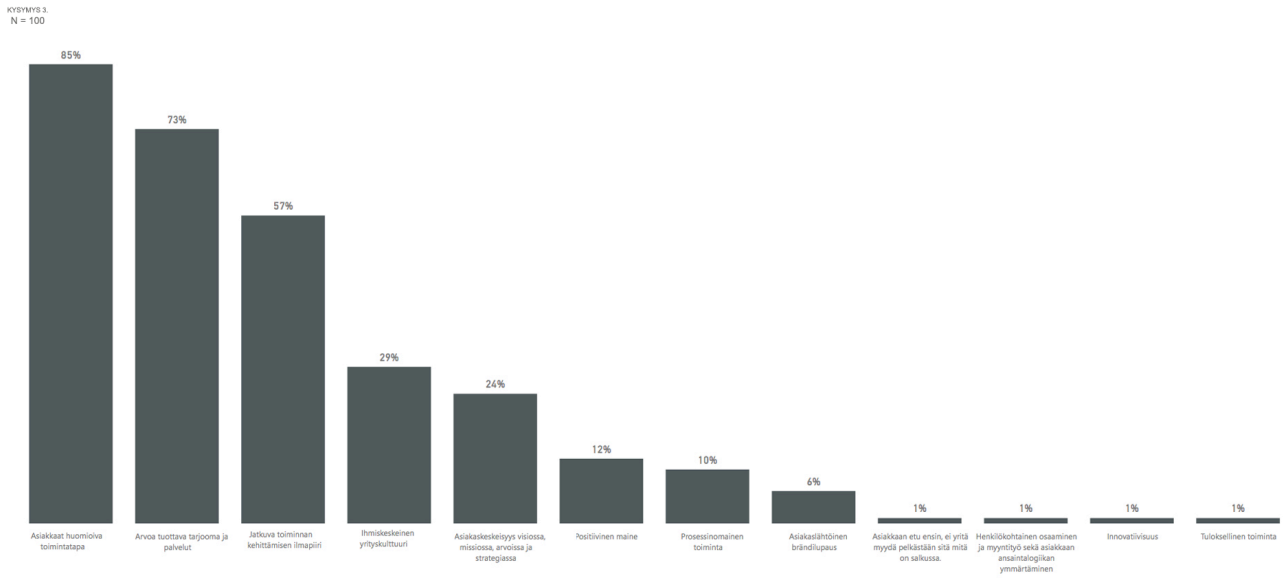
3.2.4.4 Hyvää kokemusta tuottavan B2B –yrityksen tunnuksenomaiset piirteet

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin valitsemaan kahdeksan tekijän joukosta *kolme* tunnuksenomaista piirrettä hyviä asiakaskokemuksia tuottavassa B2B –yrityksessä. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus nimetä piirre listan ulkopuolelta.

Kolmen kärki nousi vastaajajoukossa selkeästi (kuvio 28.). Tunnuksenomaisimpana piirteenä hyvää B2B –kokemusta tuottavassa yrityksessä vastaajat pitivät ’Asiakkaat huomioivaa toimintatapaa’, 85 % vastaajista. Toiseksi tunnuksenomaisimpana piirteenä nähtiin ’Arvoa tuottava tarjooma ja palvelut’, 73 % vastaajista. Kolmantena 57 % vastaajat nimesivät ’Jatkuvan toiminnan kehittämisen ilmapiirin’.

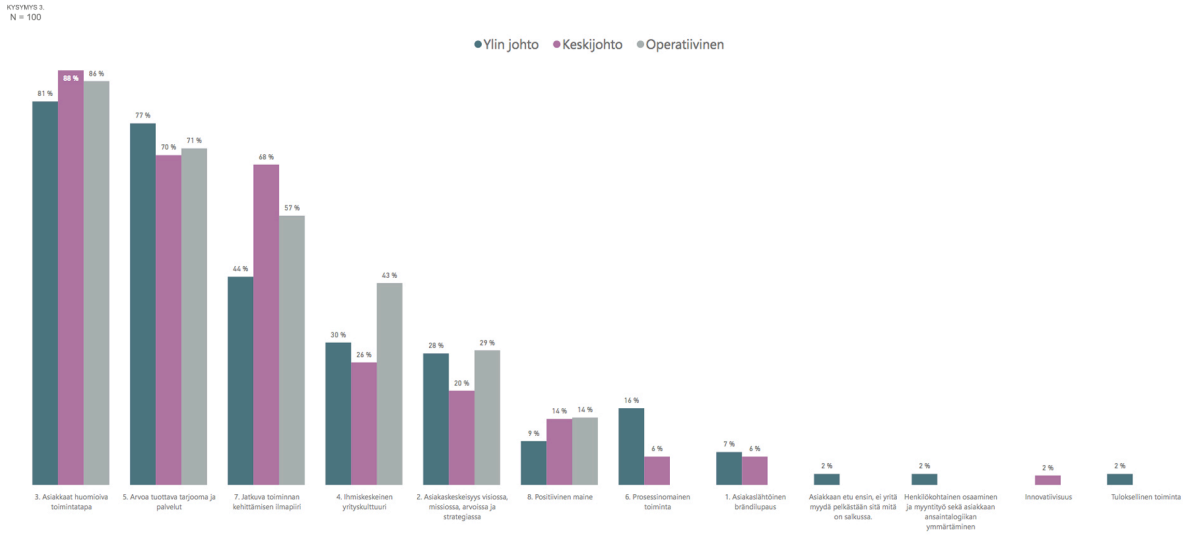
Vastaajat nimesivät myös neljä listan ulkopuolista piirrettä:

- Asiakkaan etu ensin, ei yritä myydä pelkästään sitä mitä on salkussa
- Henkilökohtainen osaaminen ja myyntityö sekä asiakkaan ansaintalogiikan ymmärtäminen
- Innovatiivisuus
- Tuloksellinen toiminta



Kuvio 28. Hyvää asiakaskokemusta tuottavan B2B –yrityksen piirteet

Kun tunnuksenomaisia piirteitä tarkastellaan eri organisaatiotasojen näkökulmasta (Kuvio 28.), ovat tulokset pienillä painotuseroilla koko vastaajajoukon mukaiset ensimmäisen kolmen piirteen osalta. Neljännessä, ihmiskeskeisessä yrityskulttuurissa (43 % operatiivisesta vastaajajoukosta) nousee operatiivisen vastaajajoukon painotus yli asiakaskeskeisen vision, mission, arvojen ja strategian (29 %), joka operatiivisessa johdossa on kuitenkin vahvemmalla painotuksella kuin ylimmässä (28 %) tai keskijohdossa (20 %). Ylin johto puolestaan nostaa prosessinomaisen toiminnan (16 %) positiivisen maineen (9 %) edelle.



Kuvio 29. Hyvää asiakaskokemusta tuottavan B2B –yrityksen piirteet; jakauma eri organisaatiotasojen kesken

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset. Johtopäätöksissä vastaan myös tutkimuskysymyksiin (alaluku 4.1). Luvussa kuvaan ne tekijät, joista yritysasiakkaat kokevat hyvän kokemuksen muodostuvan sekä hyviä kokemuksia tuottavien yritysten tunnuksenomaiset piirteet. Lisäksi tarkastellaan kokemuspohjaisia päätöksenteon draivereita, vaikuttaako päätöksiin enemmän järki vai tunteet. Saatuja tuloksia verrataan muodostamaani työhypoteesiin sekä teoriataustaan. Luvussa neljä käsitellään myös manageriaaliset johtopäätökset (alaluku 4.2), pohditaan tutkimuksen luotettavuutta (alaluku 4.3) ja jatkotutkimusehdotuksia (alaluku 4.4).

4.1 Tulosten yhteenveto ja teoreettiset johtopäätökset

Tämä tutkimus oli empiirinen monimenetelmätutkimus. Tutkimuksessa tutkittiin yritysasiakkaiden asiakaskokemusta, sen edellytyksiä ja muodostumiseen vaikuttavia tärkeitä tekijöitä. Aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta syntynyttä teoreettista työhypoteesia testattiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin haastatteluiden avulla (N=10). Haastattelut toteutettiin neljässä suomalaisessa suuryrityksessä valmistavan teollisuuden, vähittäiskaupan, pankki- ja vakuutus sekä telekommunikaation toimialoilta ylimmän ja keskijohdon sekä operatiivisessa johdossa työskentelevien henkilöiden kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tehtävänä oli pohjustaa kvantitatiivista tutkimusta. Sen pohjalta alkuperäistä työhypoteesia muokattiin ja tarkennettiin tutkimuslöydösten myötä. Tutkimuksen toinen osio, kvantitatiivinen tutkimus, toteutettiin verkkokyselynä. Siinä pyrittiin testaamaan hyvän B2B –asiakaskokemuksen työhypoteesia suuremmalla joukolla vastaajia. Kyselyyn kutsuttiin noin 2500 suomalaisissa yrityksissä eri organisaatiotasoilla työskentelevää henkilöä, jotka toimivat osana työtehtäviään yhteistyössä palveluntarjoajien kanssa. Henkilöt oli kartoitettu Suomen 500 suurimmasta yrityksestä, jonka lisäksi vastaajia houkuteltiin sosiaalisen median kanavien ja tutkimuksen omien verkkosivujen kautta. Vastauksia verkkokyselyyn tuli 103, joista 100 täytti vaaditun taustamuuttujatiedon (rooli organisaatiossa) kriteerit.

Tutkimuksessani tarkastelin yritysten välisen liiketoiminnan kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ja sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä yritysasiakkaiden näkökulmasta, asiakkaiden aidolla äänellä. Pyrin työssäni kuvaamaan paitsi hyvän asiakaskokemuksen tekijöitä B2B liiketoiminnassa, myös niitä tekijöitä, jotka yhdistävät kokemuksellisesti onnistuvia yrityksiä

asiakkaiden näkökulmasta. Oli myös mielenkiintoista selvittää, millainen merkitys kokemuksen synnyttämillä yksilön tunteilla suhteessa järkiperäisiin tekijöihin on yritysten väliseen yhteistyöhön ja jatkuvuuteen vaikuttavassa päätöksenteossa, sillä asiakaskokemus on tutkimusten mukaan aina subjektiivinen, tulkinta- ja tunnepohjainen (Löytänä et al., 2011; Gentile et al., 2007; Johnston et al., 2001).

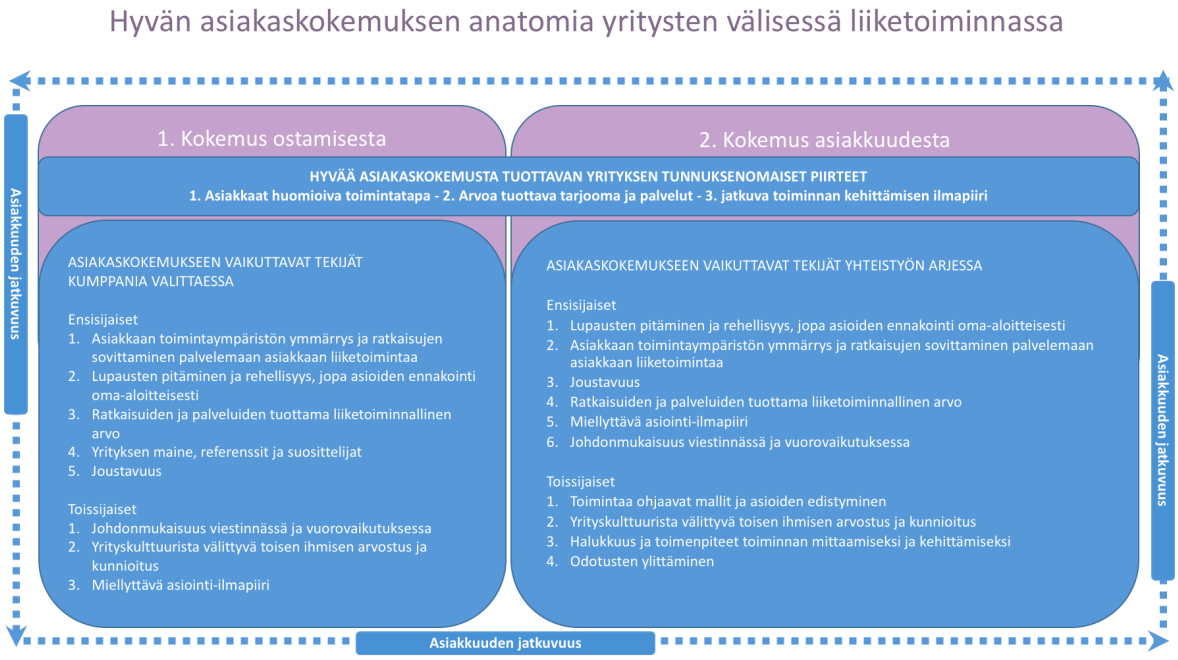
4.1.1 Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimukseni ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: *Mistä tekijöistä yritysasiakkaat kokevat hyvän kokemuksen muodostuvan?*

Tulosten taustoitukseksi on tärkeää avata tutkimuksen lähtökohtia ja työhypoteesin taustaa. Tutkimuksen työhypoteesina, joka taustoitti tutkimusta, oli asiakaskokemuksen jakautuminen asiakkuuden elinkaaren kahteen osaan (kuva 10, kappale 2.4), kokemukseen ostamisesta ja kokemukseen asiakkuudesta. Jako pohjautui Sundbergin (2015) Powers et al. (2007) pohjalta työstämän B2B -yhteistyötasoja kuvaavan mallin (kts. kuva 2., kappale 2.2) ja Suomen myyntikonttori SoWhat™ –konseptin asiakaskokemuksia jäsentävän viitekehikon (kts. kuva 6., kappale 2.3.1) yhdistelmään. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten ja haastattelupalautteen pohjalta työhypoteesia muokattiin kompaktimmaksi (kuva 12, kappale 3.1.5). Neljän vaiheen sijaan jäljelle jäi kaksi, ostamisen vaihe eli ’kumppanin valinta’, sekä asiakkuuden vaihe eli ’yhteistyö’. Ostamisen vaiheen kokemus syntyy kumppanin valinnan aikana tapahtuvista kohtaamisista toimittajayrityksen kanssa. Asiakkuuden vaiheen kokemus taas syntyy yhteistyöstä toimittajan kanssa. Asiakkaan kokemuksellisessa alkuperäisessä elinkaaressa (kuva 10., kappale 2.4) näkökulmana oli myös ostamisen vaiheen vaivattomuus ja asiakkuusvaiheen helppous. Näkökulmat eivät hyvän kokemuksen näkökulmasta saaneet kuitenkaan tekijöinä mainintoja tai nousseet vaikuttimiksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Koska elinkaariajattelua haluttiin selkeyttää, ne jätettiin työhypoteesista pois. Hyvän asiakaskokemuksen nähtiin tutkimuksen lähtökohtana olevassa työhypoteesissa pohjautuvan asiakkaan kokemuksellisen elinkaaren vaiheisiin ja vaiheiden mukaiseen kriteeristöön (kuva 11., kappale 2.4). Työhypoteesia tarkennettiin ensimmäisen tutkimusosion, kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tulosten pohjalta (kuva 13., kappale 3.1.5), johon pohjautuen kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin.

Verrattaessa tutkimuksen tuloksena saatua hyvän B2B -asiakaskokemuksen muodostumista (kuva 17.) teoreettisen viitekehyksen alkuperäiseen malliin (kuva 11., kappale 2.4.), kokonaisuus on selkiytynyt ja täsmentynyt. Asiakaskokemuksen tekijöiden välille on muodostunut

tutkimuksen pohjalta arvottumista; yritysasiakkaista koostuvan vastaajajoukon mielestä yksi tekijä on toista merkityksellisempi kokemuksen eri vaiheissa. Tutkimustulosten pohjalta minulla on ollut mahdollisuus muodostaa asiakaskokemuksen anatomiasta kokonaiskuva, joka pohjautuu asiakkaan kokemuksellisen elinkaaren kahteen vaiheeseen. Molempiin vaiheisiin, ostamiseen ja asiakkuuteen on tutkimustulosten pohjalta voitu kirjata kokemuksen kannalta ensi- ja toissijaiset tekijät tärkeysjärjestyksessä. Lisäksi kuvaan on tuotu koko asiakkaan elinkaaren aikana merkitykselliset hyvää kokemusta tuottavan yrityksen tunnuksenomaiset tekijät. Koen tekijöiden arvotuksessa tulleen tutkimuksen aikana konkreettisesti ilmi yritysten välisen liiketoiminnan eroavaisuuden kuluttajaliiketoiminnasta. Hyvän kokemuksen tekijät ovat vahvemmin hyötynäkökulmaisia, toiminnallisia kokemuksia verrattuna kuluttajaliiketoiminnan elämyksellisyyteen (kts. Meyer et al., 2007). Tutkimuksen tulosten pohjalta muodostamani kuva asiakaskokemuksen anatomiasta tuo empiirisesti todennetun näkökulman hyvän B2B – asiakaskokemuksen muodostumiseen, jota ennen tämän tutkimuksen tulosta ei ollut saatavilla.



Kuva 17. Hyvän asiakaskokemuksen anatomia yritysten välisessä liiketoiminnassa, Ruusuvuori 2017

Asiakaskokemus muodostuu sekä teoria- ja kirjallisuuspohjaisen työhypoteesin että tulosten mukaan kahdessa toisistaan luonteeltaan poikkeavassa vaiheessa, kokemuksena ostamisesta ja asiakkuudesta (kts. Suomen myyntikonttori, 2005). Ostamisen kokemus liittyy kumppanin

valintaan, kun taas asiakkuudessa on kyse yhteistyön arjen kokemuksesta. Asiakkuuden elinkaaren aikana muodostuu jatkumo vaikuttaen kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen (kts. Strobacka, 1997; Löytänä, 2010; Sundsberg, 2015) ja hyvän kokemuksen mahdollistamana asiakkuuden jatkuvuuteen. Asiakkuuden jatkuvuutta tarkastellaan kolmen pisteen kautta; 1) ostamisen ja toimittajan valintaprosessin alku, 2) toimittajan valintaprosessin päätös ja 3) yhteistyön päätös ja kokemus asiakkuudesta. Kokemuksen jakautuminen elinkaaren aikana kahteen vaiheeseen vaikuttaisi myös tutkimustulosten pohjalta olevan reaalimaailmaa simuloiva jaottelu, sillä tutkimustulosten mukaan hyvän kokemuksen tekijät eroavat ja arvottuvat toisistaan ostamisen (kumppanin valinta) ja asiakkuuden (yhteistyön arki) aikana (kuva 17.).

Kuvassa 17., hyvän asiakaskokemuksen anatomia yritysten välisessä liiketoiminnassa, on kiteytetty tutkimukseni löydökset hyvästä B2B -asiakaskokemuksesta kuvattuna asiakkaan kokemuksellisena elinkaarena. Ostamisen vaiheessa asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät liittyvät kumppanin valintaan, kun asiakkuuden vaiheessa ne liittyvät yhteistyön arkeen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät jakautuvat tutkimustulosten pohjalta tärkeysjärjestyksessä ensisijaisiin ja toissijaisiin tekijöihin. Tekijän tärkeysjärjestys on määritetty kvantitatiivisen tutkimuksen faktorianalyysin pohjalta. Ensisijaisuuden kriteerinä on ollut kvantitatiivisen tutkimuksen data-analyysin puhdistetun arvon positiivinen lukuarvo. Toissijaisuuden kriteerinä on ollut puhdistetun arvon negatiivisen lukuarvon maksimi -25 (kts. kuvio 20.). Hyvää asiakaskokemusta tuottavan yrityksen tunnuksenomaiset piirteet on nostettu kiteytykseen tutkimustulosten pohjalta, jossa kolme merkityksellisintä tekijää erottautuivat selkeästi (kts. kuvio 28.). Seuraavassa kappaleessa on esitelty asiakaskokemukseen vaikuttavat ensisijaiset tekijät kumppanin valinnan ja yhteistyön arjen osalta.

Asiakaskokemukseen vaikuttavat ensisijaiset tekijät

Tutkimukseni tulosten mukaan tärkeimmäksi asiakaskokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi kumppanin valinnan vaiheessa mainittiin ***asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa.*** Yhteistyön arjessa tekijä oli tuloksissa myös kärkipäässä, toiseksi tärkeimpänä. Tulosten perusteella yksi tärkeimmistä hyvän asiakaskokemuksen tekijöistä asiakkuuden elinkaaren aikana on ymmärtää aidosti asiakkaan liiketoimintaa ja kuinka auttaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa palveluntarjojan ratkaisujen avulla. Hollyake (2009), mukaillen Lemkeä et al. (2006) tunnisti mallissaan (kts. ku-

va 9, kappale 3.4.4.) asiakkaan tarpeiden ymmärryksen niin ikään merkitykselliseksi asiakkaan hyvän kokemuksen kannalta. Hollyake tosin nosti ymmärryksen asiakkaan tarpeista tärkeäksi elementiksi vasta syvemmän yhteistyösuhteen muodostuttua asiakkaaseen, kun ratkaisu on jo toimitettu palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa. Tämän tutkimuksen tulos kuitenkin viittaa siihen, että ymmärrys vastapuolen tarpeista ja tarjottavien ratkaisujen valjastaminen kehittämään tämän liiketoimintaa näyttää olevan tärkeää heti alusta alkaen tarjotessa ratkaisuja asiakkaan käyttöön ja synnytettäessä yhteistyötä, sekä *tärkein* ensimmäinen askel hyvän asiakaskokemuksen muodostamisessa. Parhaimmillaan ymmärrys asiakkaan toimintaympäristön ja tarjottavan ratkaisun soveltuvuudesta siihen ilmenee rohkeutena, kuten yksi vastaaja asian tiivisti:

> *”Ne vendorit [tuottavat hyvän kokemuksen], jotka uskaltaa sanoa, että meillä on puutteita tarjouspyynnössä. Ja nostavat esiin, että emme ymmärrä mitä olemme ostamassa.*

Asiakkaan arjessa voi olla myös päinvastaisia, negatiivisia kokemuksia, kuten yksi vastaajista tilanteen kuvasi:

> *”Ei kuunnella, tullaan yleisen myyntiräpin kanssa. Vaikka annetaan palautetta, ei edelleenkään kuunnella, ei tehdä mitään räätälöintiä yrityksen tarpeeseen tai jopa aliarvioidaan asiakkaan pyyntöä.”*

Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa on tulosten mukaan asiakaskokemuksen kannalta tärkeää myös yhteistyön arjen aikana ja nouseekin yhdeksi merkityksellisimmistä tekijöistä koko asiakkaan kokemuksellisella elinkaarella hyvän kokemuksen tekijänä. Myös Herttuaisen (2013) mukailema Verhoef et al. (2009) asiakaskokemuksen osa-alueet (kts. kuva 4., kappale 2.3.1) painottaa asiakkaan toimintaympäristön ymmärrystä ja ratkaisujen sovittamista liiketoiminnan tukena näkökulminaan *palveluympäristön (liiketoiminta- ja tarveymmärrys), asiointi-ilmapiirin (asiakkaan asemaan asettuminen) ja palvelutarjooman (hyöty, arvo)* osa-alueita. Vaikuttaakin siltä, ettei pelkkä omien ratkaisujen ja palveluiden tuntemus enää tänä päivänä riitä hurmaamaan asiakasta, vaan toimittajien on aidosti ymmärrettävä niin asiakkaan palveluympäristö liiketoiminnallisine tavoitteineen kuin haasteineenkin. Lisäksi toimittajan on tärkeää asettua asiakkaan asemaan ja tukea ratkaisuillaan tavoitteisiin pyrkimisessä. Parhaimmillaan asiakkaan haastei-

den taklaaminen ja tavoitteisiin pääsyssä tukeminen tekee toimittajasta tärkeän lenkin asiakkaan arvoketjuun ja mahdollistaa yhteistyön jatkuvuuden ja kumppanuuden syventymisen. Arvon tuottaminen on niin ikään yksi tärkeistä tekijöistä hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa asiakkuuden elinkaaressa (kuva 17.). Vaikuttaisikin, että yhden merkityksellisen asiakaskokemuksellisen tekijän tuottaminen johtaa melko väistämättä toiseen, sillä *asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa* korreloi vahvasti *ratkaisuiden ja palveluiden tuottaman liiketoiminnallisen arvon* kanssa.

Tutkimustulosten mukaan toiseksi tärkein asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä kumppanin valinnan vaiheessa oli ***lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oikeaaikaisesti,*** mutta yhteistyön arjessa se nousi kaikkein merkityksellisimmäksi tekijäksi. Tulosten perusteella vastaajat arvostavat annettujen lupausten lunastamista hyvän kokemuksen synnyttäjänä. Palveluntuottajan kyky toimia sovitusti vaikuttaisi olevan asiakkaille tärkeää. Yritysten välisessä liiketoiminnassa toimittajayritys on usein osa toimittajaverkostoa ja sillä, että asiat eivät suju sovitusti, on pahimmillaan kauaskantoisia isompaan kokonaisuuteen liittyviä vaikutuksia. Kuten Sundberg (2015) Ford et al. (2011) mukaillen tuo esille, jokainen yritysten välinen liiketoimintasuhde tulisi nähdä osana suurempaa verkostoa, joka on sekoitus toimijoita, resursseja ja toimintoja. Yksikään yritystenvälinen liiketoimintasuhde ei elä eristyksissä muista; yritykset ovat yhdistettyinä toisiinsa liiketoiminnan ekosysteemissä. Tekijänä lupausten pitämisellä vaikuttaisikin sekä tulosten että teoriataustan pohjalta olevan valtavan suuri merkitys, paitsi hyvän asiakaskokemuksen rakentamisen, mutta myös maineenhallinnan näkökulmasta yritysten välisen liiketoiminnan verkostossa. Suomalaisessa kulttuurissa on kautta-aikojen arvostettu rehellisyyttä ja annettujen lupausten lunastamista, ne ovat meille jo perusarvoina tärkeät. Vanha suomalainen sananlasku, ”Sanasta miestä, sarvesta härkää” painottaa annetun sanan (lupauksen) pitämisen tärkeyttä. Arvo ei kuitenkaan ole pelkästään suomalainen, sillä Hollyake tunnisti Lemke et al. (2006) tutkimuksen pohjalta asiakaskokemusten elementeistä yritysten välisessä liiketoiminnassa lupausten lunastamisen tärkeyden. Se liittyy oleellisesti palveluntoimittajan luotettavuuteen ja edelleen luottamuksen rakentumiseen kohti jatkuvaa yhteistyötä. Alkuperäisessä tutkimuksessaan Lemke et al. nosti tuloksissaan lupausten lunastamisen ulottuvuuden myös osaksi luottamuksen rakentumista, syntyyhän luottamus koetusta varmuudesta toimittajaa kohtaan. Myös Sundberg (2015) on nostanut luottamuksen yhdeksi ratkaisevaksi tekijäksi suhteen lujuuden osalta yritysten välisessä liiketoiminnassa (kts. kappale 2.2.). Corporate Executive Boardin (Dixon et al., 2010) tekemän tutkimuksen mukaan asiakkaan hyvään kokemukseen vaikuttaa erityisesti yrityksen kyky *lunastaa* annetut

peruslupaukset. Asiakkaalle annettavien lupausten merkitys on kokemuksen muodostumisen kannalta merkittävä, sillä lupausten myötä syntyvät asiakkaan konkreettiset odotukset. Asiakkaan odotusten johtaminen ja asiakaslupauksen lunastaminen ovat ydinasemassa hyvää asiakaskokemusta tarkasteltaessa.

Yksi tutkimuksen vastaajista rinnasti luottamuksen asiakaskokemukseen yleisesti:

> *”Asiakaskokemus: Meistä pitää tuntua hyvältä, warm and fuzzy feeling. Uskotaan siihen intuitiiviseen tunteeseen kaiken faktoihin tutustumisen jälkeen tai lisäksi. Se vaan täytyy olla syntynyt. Sama asia toisella termillä on luottamus. Se on tai ei ole. Siinä on se asiakaskokemus.”*

Hollyake oli mallissaan sijoittanut lupausten pitämisen tärkeäksi asiakaskokemuksen elementiksi tasolle 2., yhteistyösuhteen jo muodostuttua asiakkaaseen (kts. kuva 9., kappale 3.4.4.). Toisaalta hän korostaa artikkelissaan (2009) toimittajan luotettavuutta (reliability) merkityksellisenä asiakaskokemuksen tekijänä ja peruspilarina. Tuloksien pohjalta vaikuttaa siltä, että lupausten lunastaminen on asiakkaille tärkeää heti alkumetreiltä. Voisiko olla niin, että lupauksilla ja rehellisyydellä viitataan yhteistyön alkuvaiheessa annettujen aikataulujen, alustavien arvioiden ja muiden *luottamusta rakentavien elementtien* paikkansa pitävyyteen? Tulosten mukaan rehellisyyden ja lupausten pitämisen merkitys sekä asioiden ennakointi hyvä asiakaskokemuksen tekijänä kasvaa entisestään yhteistyön arjessa, jossa se on vastaajien mukaan *tärkein* tekijä hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa. Myös Hollyoake (2009) painottaa mallissaan lupausten pitämisen tärkeyden lisäksi kumppanuuden pohjana suoraselkäisyyttä (integrity) ja sen myötä rehellisyyttä.

Kolmanneksi tärkeimpänä asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä kumppania valitessa tuloksissa nousee ***ratkaisujen ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo***. Asiakkaan elinkaaren edetessä yhteistyön arkeen, arvotekijän merkitys asiakaskokemuksen kannalta säilyy edelleen tärkeänä (4. tärkein). Arvon tuottamisen nouseminen kokemuksen kannalta tärkeäksi ei ollut yllättävää, sillä on teorioiden ja kirjallisuuden mukaan yksi yritysten välisen liiketoiminnan perusasioista ja tietynlainen itsestäänselvyys yhteistyössä. Sundbergin (2015) Powers et al. malliin pohjautuvassa työhypoteesini B2B -asiakkaan kokemuksellisessa elinkaaressa arvon luominen (prosessi, jossa kumppanin kilpailukykyä parannetaan yhteistyön avulla) on oleellinen osa yritysten välisen liiketoiminnan yhteistyön arkea. Herttuainen (2013)

nostaa Verhoef et al. (2009) näkemykseen pohjautuvassa asiakaskaskokemuksen osa-alueissa arvon niin *palvelutarjooman* (hyöty ja arvo) kuin *hinnan* (kustannukset vs. arvo) myötä esiintyvänä asiakaskokemustekijänä. Myös Lemke et al. (2006) tekemässä tutkimuksessa yhdeksi seitsemästä merkityksellisestä asiakaskokemuksen tekijästä nousi ”asiakkaan toimintaan lisäarvoa tuottava asiantuntijuus”. Merkille pantavaa on, että Hollyoake (2009) korostaa hyvän kokemuksen tuottamaa arvoa osaksi kokonaisarvonmääritystä, eikä ainoastaan liiketoiminnallista arvoa hyvän kokemuksen kulmakivenä. Hollyoake peräänkuuluttaakin merkityksellistä asiakaskokemusta arvonlähteenä sekä vastaanottajalle (asiakkaalle), että tuottajalleen (toimittajalle). Tutkimuksessani arvon muodostumisen merkitys nähtiin vastaajajoukossa monipuolisesti, mutta suurinta osaa kommentteja yhdisti sovittujen asioiden saattaminen loppuun sekä ongelmien ratkaisemien ja liiketoiminnan edistäminen:

> *”Arvo muodostuu miljoonista yksityiskohdista. Näkemyksellisyys ja yhdessä muodostettu visio siitä mitä tehdään - arjen ongelmien yhteinen ratkaisu.”*
>
> *”[palveluntarjoaja] tuottaa palvelun, joka on sovittu. Proaktiivisuudella voi tuottaa sen perusarvon päälle lisääkin arvoa.*
>
> *”Tuotettu palvelu edistää meidän liiketoimintaa. Voidaan olla tehokkaampia tai kasvattaa omaa liiketoimintaa.”*

Huomioiden arvon tuottamisen merkitys asiakaskokemuksen tekijänä, oli merkille pantavaa, kuinka heikkoina vastaajat kokivat toimittajayritysten kyvykkyyden arvon kommunikoinnissa. Vastaajajoukossa koettiin, että arvontuotannon kommunikointi on kaiken kaikkiaan hyvin varovaista, eikä toimittajien koettu edes haluavan antaa kovin konkreettisia lupauksia (vrt. myös tekijä lupausten lunastamisesta):

> ”Toimittajat huonoja argumentoimaan lisäbisnesarvoa, cost cutting onnistuu helpommin. Business case puuttuu yleensä. Toimittajat arvon argumentoinnissa todella varovaisia, yleensä sanahöttöä. ”
>
> ”Hyvin vähän kommunikoidaan end2end arvoketjua.”
>
> ”Yritykset tosi huonoja kommunikoimaan arvoa - haluan sitä lisää!”

”Arvon kommunikointi vaihtelee, toiset osaa, toiset ei - kyse paljon retoriikasta.”

Onkin tärkeää huomioida, että paitsi arvon tuottaminen, myös sen kommunikointi luovat edellytykset taloudellisen menestyksen kannalta merkitykselliselle arvon kotiuttamiselle, ansainta- ja hinnoittelumallille (Uusitalo, 2014).

Yhtenä hyvän B2B –asiakaskokemuksen tekijänä asiakkaan kokemuksellisessa elinkaaressa nousee ***Joustavuus*** niin kumppania valitessa (5. tärkein) kuin yhteistyön arjessa (3. tärkein). Tulosten mukaan joustavuuden merkitys asiakaskokemuksessa korostuu erityisesti yhteistyön arjessa. Joustavuus ilmenee erityisesti palveluntarjoajan toiminnassa kykynä ja halukkuutena muokata tarjoomaa asiakkaan tarpeisiin tai muuttuviin tarpeisiin (kts. Lemke et al., 2006.). Joustavuus ilmenee myös tapana toimia yhteistyön arjessa, joka kumpuaa asiakkaat huomioivasta toimintatavasta (kts. Kuva 17., hyvää asiakaskokemusta tuottavan yrityksen tunnusomaiset piirteet). Yksi vastaajista kommentoi aihetta seuraavasti:

> *”Alemmilla tasoilla voi välittyä asiakaslähtöistä toimintaa ok; näkyy niin, että ollaan valmiimpia keskustelemaan eikä ensimmäinen vastaus ole, että ei kuulu scopeen > Yritetäänkö aidosti ensin ymmärtää ongelma ja sen jälkeen vasta mietitään yhdessä, miten tämän suhtautuu palveluun sopimuksellisesti.”*

Yrityksen maine, referenssit ja suosittelijat nousee tuloksissa merkitykselliseksi tekijäksi (4. tärkein) kumppanin valinnan vaiheessa, mutta sen merkitys yhteistyön arjessa kokemustekijänä vaikuttaisi olevan olematon (kts. kuvio 20). Kumppania valitessa omien kokemusten ja subjektiivisen arviointimahdollisuuden puute paikataan muiden sidosryhmien tai markkinoiden näkemyksillä, kokemuksilla, tarinoilla ja suosituksilla sekä yleisillä mainetekijäarvioinneilla. Saarelaisen (2013) ja Meyerin (2007) mukaan ensimmäiset kokemukset toimittajasta syntyvät brändin, mainonnan, sosiaalisen median, uutisten ja muiden asiakkaiden kertomien kokemusten ja suosittelujen pohjalta. Herttuaisen (2013) Verhoef et al. (2009) näkemykseen pohjautuvassa asiakaskaskokemuksen osa-alueissa tutkimuslöydöstä tukevat *brändi- ja historiatekijöiden (aikaisemmat kokemukset, referenssit, merkitykset)* näkökulma, jotka korostavat aikaisempien kokemusten, referenssien ja onnistumisten merkitystä.

Vastaajista muun muassa yksi arvioi referenssien merkitystä seuraavasti:

”Jos pystyy aikaisemmassa casessa todentamaan tuotetun arvon, se erottaa positiivisesti.”

Toinen vastaaja taas kommentoi maineen positiivista merkitystä:

”Positiivinen maine siellä taustalla. Tai että ovat jossain asiayhteyksissä nousseet esiin tai ovat ottaneet kantaa johonkin.”

Yritysten välisessä liiketoiminnassa vaikuttaisikin olevan tärkeää niin asiakasnäkökulman ja –hyötyjen konkretisoimiseksi, kuin brändin rakentamisen näkökulmasta kiinnittää huomioita asiakas- ja referenssitarinoiden tuottamiseen, joiden avulla konkreettista arvoa on helpompi kommunikoida uusille ja olemassa oleville asiakkaille. Myös mainetekijöistä näyttäisi tulosten pohjalta olevan tärkeää pitää huolta. Kuten Storbacka et al. (1997) nosti esille, asiakkaan kokonaisvaltaiseen, ajan saatossa kumuloituvaan kokemukseen liittyy aina niin huippukohtaamisia kuin myös heikompia palvelukohtaamisia, jolloin on varmistettava tarpeenmukainen toiminta tilanteissa, joissa on vaarana syntyä huonoja kokemuksia. Tärkeää onkin paitsi huonojen kokemusten seurausten minimointi oikeanlaisella suunnittelulla, myös mainetekijöiden vaaliminen (muun muassa hoitamalla reklamaatiotilanteet oikealla tavalla), jotka ovat merkittävässä roolissa uusien asiakkaiden hankintaprosessissa ja hyvän asiakaskokemuksen tekijänä.

Tuloksissa nousi asiakaskokemukseen vaikuttavina merkittävinä tekijöinä yhteistyön arjen vaiheessa myös ***miellyttävä asiointi-ilmapiiri*** (5. tärkein) sekä ***johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa*** (6. tärkein). Miellyttävää asiointi-ilmapiiriä vastaajat kuvasivat erittäin merkitykselliseksi, jota tukee Herttuaisen (2013) Verhoef et al. (2009) näkökulmaan pohjautuva asiakaskokemuksen osa-alueet näkökulma *asiointi-ilmapiiristä,* joka ilmenee toiminnassa muun muassa toimittajan *aktiivisuutena, joustavuutena, säännöllisyytenä, asiakkaan asemaan asettumisena, läheisyytenä ja kommunikointina.* On tärkeää muistaa, että miellyttävä asiointi-ilmapiiri on aina yksilön subjektiivinen kokemuksen tulkinta yhteistyön sävystä (kts. Löytänä et al., 2011; Gentile et al., 2007; Johnston et al., 2001), johon vaikuttaa niin toimittajan kuin asiakkaankin edustajat ja näiden väliset kemiat. Vastaajat pohtivat asiointi-ilmapiiriä tutkimuksessa seuraavasti:

”On tärkeää - mietin, voisiko hyvä kokemus syntyä, jos ei olisi hyviä kemioita?”

”On tärkeä, koska silloin ei pantata asioita, säilyy avoimuus.”

”Älyttömän tärkeää, sillä syntyy priimaa. Toimittajalla aito halu ratkaista ongelmia, ottaa omistajuuden kuin olisi oma bisnes.”

Johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, tuloksissa 6. tärkein tekijä yhteistyön arjessa, tukee hypoteesin pohjana olevissa teorioissa esiin tullutta toiminnan johdonmukaisuuden vaadetta hyvän kokemuksen taustalla. Rawson et al. (2013) artikkelissa peräänkuulutettiin asiakkuuden hallinnan end-to-end kokonaisprosessiajattelua, jossa johdonmukaisuus on mukana kaikessa toiminnassa, viestintä ja vuorovaikutus mukaan lukien. Artikkelin mukaan moni yritys loistaa yksittäisissä kohtaamisissa, aktiviteeteissa ja toiminnoissa, mutta johdonmukaisuus on puutteellista yllättävän monella yrityksellä. Myös Hollyoake (2009) nostaa johdonmukaisuuden mallissaan tärkeäksi kokemustekijäksi, jonka avulla varmistetaan laatu ja luotettavuuden kokemus.

Asiakaskokemukseen vaikuttavat toissijaiset tekijät

Tuloksissa toissijaisina tekijöinä kumppania valitessa nousivat hieman eri järjestyksessä ostamisen ja asiakkuuden vaiheissa ***yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus, toimintatapaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen, halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi*** sekä ***odotusten ylittäminen.***

Yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus korostaa vahvemmin kokemusten emotionaalista puolta. Asiakkaille hyvä yrityskulttuuri ja muun muassa palveluntuottajan työntekijöiden tyytyväisyys näyttäisi välittyvän toimintana, jonka asiakas kokee positiivisena kohteluna ja toimintatapana. Fischer (2012) toi väitöskirjassaan esille hyvien työntekijäkokemusten ja positiivisten palvelukokemusten korrelaation, jonka merkitys tunnistetaan paremmin vuosi vuodelta. Ilman tyytyväisiä työntekijöitä näyttäisikin olevan vaikeaa välittää hyviä kokemuksia asiakkaille.

Toimintatapaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen sekä ***halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi*** korostavat enemmän palveluntarjoajan systemaattista toimintatapaa sekä tahtotilaa jatkuvaan toiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen. Huomion

arvoista tämän osalta on, että jatkuva toiminnan kehittämisen ilmapiiri on yksi kolmesta tunnuksenomaisimmasta B2B –yrityksen piirteestä, vaikka kokemuksellisessa elinkaaressa se ei tärkeimpien kärkeen nousekaan. Asiakkaat näyttäisivät tunnistavan toimintaa arvioivien ja tulosten pohjalta kehitystyötä tekevien yritysten paremmuuden asiakaskokemusten tuottajina (kts. kappale 4.1.2).

Odotusten ylittäminen koetaan tutkimuksen perusteella yhdeksi melko tärkeäksi tekijäksi yhteistyön arjessa, mutta ihan asteikon loppupäässä. Vaikuttaa siltä, että asiakkaiden hyvä kokemus muodostuu ensisijaisesti perustekijöistä ja mikäli ne täyttyvät, odotusten ylittämisellä on merkitystä hyvän kokemuksen tuottajana. Odotusten ylittämisestä puhutaan osana asiakaskokemusta nykyisin paljon, mm. Löytänä et al. (2015) korostaa odotuksia ylittävien kokemusten tärkeyttä ja merkitystä kilpailuedun kannalta. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että asiakaskokemuksellinen kilpailuetu yritysten välisessä liiketoiminnassa koostuu ensisijaisesti odotusten täyttämisestä niiden ylittämisen sijaan. Kun perusasiat ovat kunnossa, odotusten ylittäminen kruunaa kokonaisuuden, kuten yksi vastaajista kiteytti:

> *”Tärkeää on tarjota ratkaisu meidän ongelmaan, mutta myös askeleet eteenpäin eli lisäehdotukset. Ei tarvitse joka kerta, mutta silloin tällöin. Kun palveluntarjoaja tekee vähän lite till, on jotakin aivan huumaavaa.”*

4.1.2 Hyvää kokemusta tuottavan B2B –yrityksen tunnuksenomaiset piirteet

Tutkimukseni toisena tutkimuskysymyksenä oli: *Mitä tunnuksenomaisia piirteitä hyvää kokemusta tarjoavilla yrityksillä asiakkaiden näkökulmasta on?*

Tulosten mukaan tunnuksenomaisimmat piirteet ovat

1. *Asiakkaat huomioiva toimintatapa, 85 % vastaajista*
2. *Arvoa tuottava tarjooma ja palvelut, 73 % vastaajista*
3. *Jatkuva toiminnan kehittämisen ilmapiiri, 56 % vastaajista*

Keskeinen tunnuksenomainen piirre hyvää asiakaskokemusta tuottaville yrityksille näyttäisi usein tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta olevan asiakaslähtöisyys (mm. Walker, 2015; Gal-

lup, 2016; Forrester, 2015; Balentor, 2008), joka tässäkin tutkimuksessa sai eniten mainintoja. 85 % vastaajista nimesi ***asiakkaat huomioivan toimintatavan*** merkittävimmäksi hyvää asiakaskokemusta tuottavan B2B -yrityksen piirteeksi. Asiakkaan asettaminen liiketoiminnan ytimeen eli niin sanottu asiakkaan ensisijaisuus (Heinonen et al., 2015) ja toiminnan kehittäminen asiakasnäkökulman kautta (Löytänä et al., 2015; Löytänä et al., 2014; Gartner, 2014; Fischer et al., 2014) mahdollistaa menestymisen 'asiakkaan aikakaudella', jossa painopiste siirtyy palveluntarjoajayrityksistä ja palveluista asiakkaiden tapaan hyödyntää palveluja toimintaprosesseissaan ja liiketoiminnassaan (Heinonen et al., 2015). Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen näkökulmissa nousi kuitenkin arkipäivän realismi. Tulosten mukaan näyttää siltä, että hyvä asiakaskeskeisyys jää turhan usein strategiaan kirjatun ja siinä tavoitellun mukaisena toteutumatta; asiakaskokemus on toimittajan strategian keskiössä joko hyvin harvoin tai vain ajoittain. Yksikään laadullisen tutkimuksen vastaajista ei nähnyt asiakaskokemusta toimittajan strategian keskiössä ajoittaista useammin. Vastaajat luonnehtivat asiakaskokemuksen ja asiakaskeskeisyyden tilannetta arjessa seuraavasti:

> *"Kukaan ei tee sitä B2B-puolella. Ei näy toiminnassa. Myöskään asiakaskokemukseen erikoistuneet kumppanit ei tee sitä."*
>
> *"Monet sanovat niin, harvoissa se kuitenkaan on. Monissa myynti on keskiössä eli paljonko tulee fyrkkaa."*
>
> *"Yleensä asiakkuus keskiössä ei näy, vaan on me, me, me…. Pitäisi näkyä asiakkaalle heti ensi minuuttien aikana."*

Toiseksi eniten mainintoja tutkimuksessa sai ***arvoa tuottava tarjooma ja palvelut,*** jonka 73 % vastaajista nimesi hyvää kokemusta tuottavan yrityksen tunnuksenomaiseksi piirteeksi. Arvon muodostuminen nousi korkealle myös hyvän asiakaskokemuksen tekijöissä, jossa se arvotettiin asiakkaan kokemuksellisessa elinkaaressa korkealle. Tulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että hyvän asiakaskokemuksen edellytyksenä on validi tarjooma ja palvelut, jotka *mahdollistavat* asiakkaiden arvontuotannon. Peruslähtökohtana asiakkaan arvontuotannossa onkin (Laine, 2015), että asiakkaan tulisi kokea saavansa enemmän arvoa suhteessa hänen kokonaisuhraukseen eli käytettyihin euroihin. Työhypoteesini pohjana ollut Storbacka et al. (1997) näkemys, jonka mukaan toimittajayrityksen keskeisenä tehtävänä on auttaa asiakasyritystä tuottamaan arvoa itselleen tarjoten palveluilla ja tuotteilla *edellytyksiä arvon muodostumiselle*, tukee vah-

vasti tutkimustuloksia.

Kolmantena hyvän kokemuksen piirteenä nousi ***jatkuvan toiminnan kehittämisen ilmapiiri,*** *joka sai* 56 % vastaajista taakseen. Tulokset näyttävät puoltavan palveluntarjoajien jatkuvaa oman toiminnan reflektointia ja mittaamista, onnistumisen jatkuvaa arviointia. Asiakaskeskeisyyden ja hyviin kokemuksiin pyrkimisen tulee näkyä organisaation tavoitteissa ja mittareissa konkretisoituakseen henkilöstön tekemiseksi saakka. Tutkimuksen aikana kvalitatiivisissa tutkimushaastatteluissa nousi kuitenkin esille, ettei toiminnan kehittäminen useimmissa yrityksissä vaikuta kovinkaan systemaattiselta. Vastaajien mukaan annettuun palautteeseen ei tyypillisesti reagoida tai ongelmiin tartuta, suorituskyvyn ja toiminnan mittaaminen on olematonta, eikä palvelun minimitasoa saavuteta. Asiakastyytyväisyyttä mitataan, mutta tulokset näyttävät jäävän unholaan ja kehityskohteet unohtuva arjessa.

> *”Lähtee siitä, että myös toimittajalla on halu oikeasti arvioida yhteistyötä. On tosi paljon projekteja, joissa ei toimittajapuolelta ole minkäänlaista aloitettakaan oikeasti evaluoida tekemistä ja käydä aitoa lessons learned – keskustelua.”*

Jatkuvan kehittämisen mahdollistaminen näyttäisikin vaativan kehittämisorientoituneen johtamistavan, validit tavoitteet, mittarit ja palautteenpurkumallit.

4.1.3 Kokemuspohjaiset päätösdraiverit; järki vai tunteet?

Tutkimukseni kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: *Millainen merkitys kokemuksen synnyttämillä yksilön tunteilla suhteessa järkiperäisiin tekijöihin on yritysten väliseen yhteistyöhön ja jatkuvuuteen vaikuttavassa päätöksenteossa?*

Asiakkaan kokemus on aina subjektiivinen. Kokemusta tarkasteltaessa onkin tärkeää ymmärtää miten ihmisen ajattelu, tunteet ja toiminta kokemukseen vaikuttavat. Tunteet syntyvät kolmessa vaiheessa, joista ainoastaan viimeiset tulevat tietoisen ajattelumme piiriin (kts. Nummenmaa et al., 2011). Kokemuksen muodostumiseen vaaditaan havaintoja rationaalisella, emotionaalisella, sensorisella, mentaalisella ja spirituaalisella tasolla (Gentile et al., 2007). Tutkittaessa asiakaskokemusta, sen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ja tunnuksenomaisia piirteitä, on tärkeää ymmärtää, millainen merkitys kokemuksen synnyttämillä tunteilla suhteessa järkiperäisiin tekijöihin päätöksenteossa yrityksen välisessä yhteistyössä on?

Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista voidaan nähdä, että *toimittajavalinnan vaiheessa* vastaajista 72 % piti järkeä tunteita määräävämpänä tekijänä ja 24 % vastaajista piti tunteita järkeä määräävämpänä. Loput 4 % vastaajista hyödynsi päätöksenteossa molempia.

Yhteistyön arjessa vastaajista 60 % piti järkeä tunteita määräävämpänä tekijänä. 32 % vastaajista, noin kolmannes piti tunteita järkeä määräävämpänä. Loput 8 % vastaajista hyödynsi päätöksenteossa molempia.

Organisaatiotasojen näkökulmasta molempien vaiheiden tuloksissa on melko selkeä ero johdon ja operatiivisen johdon välillä. Tässä on kuitenkin tärkeää huomioida vastaajajoukon pienuus (N = 7) ja suhtautua tuloksiin varauksin. Johdon painotus on koko vastaajajoukkoa myötäilevä, kun taas operatiivisen johdon päätöksenteon draiverit painottuvat vahvemmin tunneperäisiin tekijöihin. Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalta voitaisiinkin sanoa, että toimittajanvalinnan vaiheessa kokemuksen synnyttämät tunteet jäävät järkiperäisten draivereiden jalkoihin ja faktat ohjaavat päätöksentekoa. Yhteistyön arjessa vajaa kaksi kolmannesta tekee päätökset vahvemmin kokemusperäisesti eli tunteisiin pohjaten.

Mielenkiintoista kuitenkin on, kuinka järki- ja tunnedraivereiden käsittely toi kvantitatiivisesta osin poikkeavan tuloksen kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluissa, joissa aiheesta käytiin vaiheittain keskustelua. Haastattelututkimuksessa asiakkaan elinkaaren vaiheita oli vielä neljä, joten vastaajia pyydettiin arvioimaan draiveriä jokaisessa vaiheessa; *evaluointi, ostopäätös, yhteistyön arki ja arviointi & jatkuvuus*. Evaluoinnin eli alkuvaiheen tulokset olivat hyvin samansuuntaiset kvalitatiivisen tutkimuksen kanssa, 20 % tunnetta, 80 % järkeä. Ostopäätökseen tultaessa tunteiden rooli kuitenkin kasvoi merkittävästi, sillä jo 40 % päätöksistä oli tunnetta, 60 % järkeä. Yhteistyön arkeen tullessa tilanne voimistui tunteiden puolelle entisestään, jo 80 % päätöksistä oli tunnepohjaisia. Arvioinnin ja jatkuvuuden vaiheessa tunteet ja järki olivat tasaväkiset, 50 % ja 50 %. Se, mikä tilastoissa ei kuitenkaan näy, oli ylimmän johdon sekä keskijohdon ja operatiivisen johdon eroavaisuudet. Ylimmän johdon edustajat antoivat selkeästi enemmän siimaa tunteille evaluoinnin vaihetta lukuun ottamatta, kun taas alemmalla organisaatiotasolla oltiin voimakkaammin järkiperäisten päätösten takana. Myös keskustelut aiheen tiimoilta aiheuttivat vastaajissa selkeästi pohdintaa. Operatiivisessa johdossa mittaaminen ja vahvasti kriteeristöön pohjautuvat arviointi nosti päätään, kun taas ylimmän johdon keskusteluissa esiin nousi intuitio. Aihe ei ole helppo. Erityisesti kvantitatiiviseen kyselytut-

kimukseen vastaaminen järkiperäisesti voi tuntua rationaaliselta, mutta onko toiminta aidossa tilanteessa järkiperäistä vai onko tunteilla sittenkin vaikutusta? Täytyy muistaa teoreettinen taustoitus; tunteet syntyvät kolmessa vaiheessa, joista ainoastaan viimeiset tulevat tietoisen ajattelumme piiriin (Nummenmaa et al., 2011). Tunnistammeko tai haluammeko myöntää tekevämme päätöksiä tunnepohjaisilla draivereilla? Tutkijana minua myös kiinnostaa, miksi keskijohdon ja operatiivisen organisaatiotason päätöksenteon kriteeristö vaihtelee kvalitatiivisen järkipainotteisesta kvantitatiivisen tutkimuksen tunnepainotteiseen. Mikä muuttuu, kun asioista aiheen tiimoilta keskustellaan?

Vastaajat pohtivat järki- ja tunneperäistä päätöksentekoa seuraavasti:

> *”Se on puolet intuitiota. Sehän on vähän, kun rekrytoi ihmisiä. Puolet on intuitiota. Jos on pienikin juttu, että epäilet, niin ei kannata lähteä. Koska se ei todennäköisesti mene maaliin. tämä on epätieteellinen vastaus, mutta olen todella sitä mieltä, että varsinkin, jos sovitaan pitkäaikaisia kumppanuuksia, on vähän kuin naimisiin menisi. Puolet on järkeä, onko meillä samanlaiset taustat ja arvomaailma. Puolet on sitten, että sydänkin sanoo niin.”*

> *”Saattaa mennä tunnepuolella aika helposti. Toki on mittareita ja faktoja ja niihin ohjausta pitäisi perustaa. Mutta on paljon ihmisiä tekemässä ja se yhteistyö muodostuu ruohonjuuritasolla tunneperäisesti yhteistyön kautta.”*

4.1.4 Yhteenveto

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu B2B -asiakkaalle kokonaisuudesta kumuloituvana tekijöiden summana. Asiakkuuden elinkaaren vaiheissa hyvän kokemuksen muodostavat tekijät ja tunnuksenomaiset piirteet puhuvat asiakkaan ja toimittajan välisen yhteistyösuhteen aikana rakentuvan kokonaisvaltaisen kokemuksen puolesta tutkimuksen pohjanakin olleen kuvan 11. työhypoteesin mukaisesti (kts. Storbacka, 1997; Peppers, 2015).

Tulokset puhuvat samaa kieltä myös Löytänän (2010) näkemyksestä asiakaskokemuksesta *erilaisten kohtaamisten muodostamana kokonaisuutena*, *jossa niin kaikki osa-alueet kuin henkilöstö ovat osallisena.* Kokemuksen muodostumiseen näyttääkin yksilöillä olevan merkittävä

vaikutus. Tutkimustulosten mukaan kokemukset näyttäisivät muodostuvan yksilöiden konkretisoimana operatiivisissa toiminnoissa, mutta saavan vahvoja vaikutteita yrityskulttuurin synnyttämästä toimintatavasta. Yksilön tuottama erinomainen kokemus voi parhaimmillaan pelastaa tilanteen, mutta toisaalta yksilön tuottaman huonon kokemuksen ei tarvitse pilata yhteistyötä, mikäli tilanteeseen reagoidaan yritystasoisesti riittävällä vakavuudella ja nopeasti. Yksi vastaajista näki asian seuraavasti:

> *”Huippuyksilö johon luottamus, voi antaa anteeksi jonkun mokan koska minulle syntyy tunne, että ovat varmasti kääntäneet jokaisen kiven”*

Storbacka et al. (1997) laatufunktioajattelua lainatakseni (kts. kuva 1., kappale 2.1.) on hyvän kokemuksellisen asiakkaan elinkaaren mahdollistamiseksi huomioitava toiminnan kriittiset pisteet. Näin varmistetaan tarpeenmukainen toiminta tilanteissa, joissa on vaarana syntyä huonoja kokemuksia ja toisaalta rakennetaan hyvän asiakaskokemuksen toimintamallia. Johnston et al. osuvasti tulkitsevatkin, ettei hyvää kokemusta voi täysin suunnitella, ainoastaan luoda mekanismeja sen mahdollistamiseksi.

Hyvä asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa näyttää olevan merkityksellinen, vaikka sen onkin luonteeltaan toiminnallisempi ja vahvemmin hyötylähtökohtainen verrattuna kuluttajaliiketoimintaan. Tulosten mukaan asiakaskokemus nähdään kvalitatiivisen tutkimuksen vastaajajoukossa *ehdottomasti* yrityksen kilpailuetutekijänä; kaikki haastatellut yritysasiakkaat (N = 10) asettuivat kilpailuetunäkökulman taakse, mikä kertoo hyvän kokemuksen merkityksestä asiakkaiden arjessa. Tulos on lähes toisesta ääripäästä suomalaisyritysten näkemysten kanssa. Talent Vectian (2016) teettämässä asiakaskokemustutkimuksessa suomalaisista yrityksistä vain alle 40 % näki asiakaskokemuksen kilpailuedun lähteenä.

Yhden vastaajan näkökulma nostaen:

> *”Kyllä se [asiakaskokemus] ehdottomasti voi olla kilpailuetutekijä. Mun mielestä edelleen businessmaailmassa on varsin harvinaista, että asiakaskokemukseen panostetaan. Key Account henkilö pystyy sujuvasti tarjoamaan lounaan ja keittämään kahvit, mutta juuri muuhun hänestä ei olekaan. Kyllä tähän on panostettu, mutta ei riittävän korkeatasoista tai osaavaa resurssia siihen asiakassuhteen hoitamiseen.”*

Näin yksi haastatteluista ylimmän johdon edustajista tiivisti kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen pitävän sisällä kumuloituen kaikki menneisyydestä tähän päivään, historia muiden kokemana, kertomana, toiminta, näkyvyys ja tapa toimia:

> *”Kukaan ostaja ei voi kapsuloida itseään ihmisenä ikään kuin vain yhteen hetkeen, vaan kaikki se historia, kokemukset, muilta kuullut asiat, heiltä luetut asiat, heidän näkemyksellisyytensä, edesottamuksensa mediassa ja niin edelleen ja niin edelleen, lähtien kumppanin johdon toiminnasta ja sen näkyvyydestä, kaikki se vaikuttaa siihen, minkälainen on kohta yksi [kokemus ostamisesta] ja kohta kaksi [kokemus asiakkuudesta].”*

Muun muassa kaikkea sitä on B2B –asiakaskokemus, sekä tulosten mukaan:

Mistä on hyvä B2B -asiakaskokemus tehty,
yritysten välisessä liiketoiminnassa luotu?
Asiakasymmärryksestä, arvon luonnista,
rehellisyydestä, joustavuudesta,
johdonmukaisuudesta.
Niistä on hyvä B2B -kokemus tehty!

Mistä on hyvää kokemusta tuottavat yritykset tehty,
yrityksen dna:han kirjattu?
Asiakkaat huomioivista tavoista,
arvoa tuottavasta tarjoomasta,
jatkuvasta kehittymisestä.
Niistä on hyvää kokemusta tuottavat yritykset tehty!

4.2 Manageriaaliset johtopäätökset

Asiakaskokemus on valtavan laaja kokonaisuus, jonka kehittämisessä on helppo ajautua mihin tahansa kokonaisuuden osaan sen monimuotoisuuden vuoksi. Käynnistäessäni tämän tutkimushankkeen minulla oli tarve juuri asiakaskokemusaiheen laajuuden vuoksi, oman työni tu-

eksi ja tekemisen kohdentamiseksi ymmärtää, mikä on oleellista asiakaskokemustyössä yritysten välistä liiketoimintaa tarkasteltaessa. En kyennyt uskomaan, että asiakaskokemuksen mantrat odotusten ylittämisestä ja wow-efekteistä olisivat avain hyvien kokemusten muodostumiseen pitkällä tähtäimellä. Paljon puhuttiin myös elämyksellisyydestä ja tunteista. En edelleenkään vakuuttunut.

Hyvän asiakaskokemuksen tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää kaikille yrityksille toimialasta riippumatta. Fokusoituminen hyvien asiakaskokemusten tuottamiseen auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoista, luomaan kilpailuetua yli tarjooman, palvelun ja hinnoittelun. Asiakaskokemus muodostuu ajan kuluessa brändistä, kaikesta yrityksen toiminnasta, markkinoinnista, viestinnästä, mainetekijöistä ja ihmisten puheissa. Hyvän kokemuksen tuottaminen onkin kovaa työtä, johon koko oma organisaatio ja ympäröivä verkosto täytyy saada mukaan kaikilla toiminnan tasoilla, toimitusjohtajasta ovimieheen, strategiasta käytäntöön, tiimeistä yksilöihin, kumppaneista asiakkaisiin.

Tutkimustulosten mukaan vaikuttaisi siltä, etteivät asiakkaat vaadi taikatemppuja, ennemminkin hyvin hoidettua peruskauraa. Hyvät B2B –asiakaskokemukset näyttäisivät muodostuvan pitkälti siitä, että yritys tekee perusasiat hyvin, asiakas toiminnan keskiössä. Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys ovat hyvien kokemusten tuottamisen ytimessä. Asiakaskokemuksellisen toiminnan suunnittelun tulisikin lähteä liikkeelle asiakkaan matkasta tunnistaen aallon huiput ja laaksojen pohjat rakentaen kriittisiin pisteisiin kriisinhallintasuunnitelma ja huippukohtaamisten yllätyksellisyys, kuitenkin johdonmukaisesti. Toimittajan täytyy kulkea läpi ja ymmärtää matka, jonka asiakas kulkee tämän kanssa. Muuten ei voi nähdä ja tuntea, kokea asioita asiakkaan tavoin.

Yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakkuuden elinkaaren aikana on asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja asiakkaan tukeminen liiketoiminnan tavoitteisiin pääsemisessä. Hyvin järkeenkäypää, onhan se yritystoiminnan lähtökohta. Mikäli yritysmarkkinoilla ei ymmärrä asiakkaidensa liiketoimintaa ja kykene positioimaan itseään oikein välinein asiakkaan pelikentälle, on hyvin vaikea olla houkutteleva kumppani, saatikka tuottaa hyvää kokemusta.

Myös annettujen lupausten lunastaminen hyvien kokemusten synnyttäjänä on tunnistettu. Toimittajan kyky toimia sovitusti on hyvän kokemuksen kannalta elinehto. Annettujen lupausten pettäminen ja epärehellisyys ovat paheita, joita ei katsota hyvällä. Toimittajayritysten

olisikin tärkeää kiinnittää huomiota lupauksiin, niin sanottuun promisewareen; suuret puheet ovat tyhjää täynnä, mikäli niitä ei kyetä teoilla täyttämään. Parempi onkin pitää asiakaslupaus realistisena ja varmistaa, että sen kykenee täyttämään. Yritysten välisessä liiketoiminnassa toimittajayritys on usein myös osa toimittajaverkostoa ja sillä, etteivät asiat suju sovitusti, on pahimmillaan kauaskantoisia isompaan kokonaisuuteen liittyviä vaikutuksia. Paha kello kauas kuuluu.

Hyvä kokemus muodostuu siitä, että tarjottavat ratkaisut ja palvelut tuottavat asiakkaalle arvoa. Asiakkaan kokema arvo yritysten välisessä liiketoiminnassa muodostuu hyötyjen ja uhrausten välisenä suhteena. Asiakkaan saama arvo on positiivinen, mikäli asiakas pystyy edesauttamaan omien asiakkaiden palvelemista ja hallinnoimaan paremmin omaa liiketoimintaansa. Asiakkaan kokemaa arvoa voi kasvattaa lisäämällä hyötyjä ja vähentämällä uhrauksia. Kokemuksen kannalta erityisen tärkeää on toimittajan kyky kommunikoida asiakkaan kokonaisarvo. Asiakkaat kaipaavat erityisesti end2end -arvoketjun kommunikointikykyä, mikä palauttaa keskustelun aiemmin mainittuun asiakkaan liiketoimintaosaamisen kontekstiin ja siihen liittyvään osaamisvaateeseen.

Toiminnassa on tärkeää huomioida myös joustavuus, jonka merkitys asiakaskokemuksen viitekehyksessä korostuu erityisesti yhteistyön arjessa. Joustavuus ilmenee erityisesti toimittajan kyvykkyydessä muokata tarjoomaa asiakkaan tarpeita ajatellen, mutta myös kykynä skaalata toimintaansa asiakkaan mukaisesti. Toimintamallit ja prosessit ovat toiminnan systematiikan kannalta tärkeitä, mutta niistä ei saisi tulla ketteryyden este tai joustavuuden pullonkaula.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Monimenetelmätutkimuksen luotettavuutta on arvioitava kahden tutkimusmenetelmän näkökulmasta, kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen.

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä on useiden vahvuuksien vastapainona rajoituksia, joille voidaan antaa kritiikkiä (Bryman, 2012) seuraavista syistä:

1. Laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus, jonka välttämiseksi tutkijan on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen aitouteen ja luotettavuuteen.
2. Tutkimuksen toistamisen hankaluus, mikä johtuu tutkijan vaikutuksesta tutkimukseen-

sa. Toisaalta toistettavuus ei yleensä ole laadullisen tutkimuksen päämäärä, sillä sen mielenkiinnot ovat kontekstisidonnaisia.

3. Tulosten yleistettävyyden ongelmat johtuen juuri tutkimuksen kontekstisidonnaisuudesta. Teoriapohjainen yleistettävyys on kuitenkin mahdollista.
4. Läpinäkyvyyden puute.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin vaikuttaa paljolti tutkija ja tämän omakohtaiset kokemukset tutkimuskohteesta; tutkija on itse tutkimuksensa ensisijainen luotettavuuden kriteeri. Tutkimuksen onnistumista voidaankin määritellä paitsi aineiston laadulla, erityisesti tutkijan kyvyillä tulkita aineistoa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston hankinta, määrä ja kattavuus tulee perustella luotettavasti. Laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu kysymyksiin aineiston analyysistä ja tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola ja Suoranta, 2005). Aineiston arvioinnissa on huomioitava aineiston merkittävyys ja riittävyys. Tämän lisäksi arvioidaan analyysin kattavuus (johtopäätöksiä ei tehdä aineiston yksittäisistä vastauksista ja satunnaisista poiminnoista), arvioitavuus (lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä) ja toistettavuus (tutkimuksen tulkintaperiaatteet on esitetty mahdollisimman yksinkertaisesti). Toistettavuuden arviointiin vaikuttaa paljolti myös se, kuinka hyvin tutkija avaa tutkimuksensa; ratkaisut, päättelyn ja tulkinnan ulkopuolisille tarkastelijoille (Aaltio & Puusa, 2011).

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella poiminnalla tarkoittaen sitä, että tutkimukseen valittiin yrityksiä, joilla kokonsa puolesta on merkittävä määrä kumppaneita ja palveluntarjoajia, sekä henkilöitä, jotka roolinsa puolesta tekevät yhteistyötä palveluntuottajien kanssa joko ylimmän tai keskijohdon tai operatiivisen johdon edustajina. Tutkimuksen määräksi valikoitui kymmenen henkilöä, mikä määrällisesti toimi tämän tutkimuksen kontekstissa hyvin. Kun aineisto kerätään haastattelemalla, tutkijan merkitys aineistonkeruutilanteessa korostuu. Tutkijan vuorovaikutus- ja haastattelutaidot vaikuttavat aina haastattelutilanteen etenemiseen ja aiheisiin syventymiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Tässä tutkimuksessa haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman samankaltaisina toisiinsa verrattuna, mutta haastattelutilat ja –tilanteet vaihtelivat, sillä haastattelut toteutettiin haastateltavien edustamien yritysten tiloissa. Haastattelut olivat ajallisesti pitkiä, joten kvalitatiivista raakamateriaalia oli litteroituna käytettävissä kaikkiaan lähes 200 sivua.

Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta. Tämän laadullisen tutkimusten läpinäkyvyyttä pyrittiin parantamaan kirjoittamalla selkeästi auki tutkimuksen toteuttamisessa käytetyt menetelmät. Tutkimuksen toistettavuuden, uskottavuuden sekä siirrettävyyden arviointi voidaan tehdä tarkastelemalla aineiston analysoinnin keinoja (luku 3.1.3).

Voidaan ajatella, että tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset voisivat haastateltavien vastausten samankaltaisuuden ja yhtäläisyyksien vuoksi olla yleistettävissä myös laajemmalti. Koska vastaukset ovat kuitenkin yritysasiakkaiden subjektiivisia käsityksiä asiakaskokemukseen liittyen, on huomattava, että vastaukset voivat muuttua ajan myötä. Mielipiteet, kokemukset ja näkemykset muuttuvat ajan kuluessa ja ovat aina kontekstisidonnaisia. On kuitenkin tärkeää huomioida, että kvalitatiivisen osion tavoitteena oli ennen kaikkea lisätä ymmärrystä B2B -asiakaskokemuksen kontekstissa ja reflektoida teoreettista viitekehystä ja tarkentaa työhypoteesia kvantitatiivista tutkimusta varten. Tutkimuksen tulokset tukivat pääosin aiempien tutkimusten perusteella koottua teoreettista viitekehystä ja työhypoteesia, jota pidetään yhtenä tutkimuksen luotettavuutta kuvaavana tekijänä (Eskola et al., 1998).

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä. Kun tutkimus on validi, se mittaa sitä, *mitä oli tarkoitus*. Se ei myöskään sisällä systemaattisia virheitä ja antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Tutkimuksen validius varmistetaan heti alusta alkaen hyvällä, huolellisella suunnittelulla. Tiedonkeruu on tarkoin harkittua; kysymykset on asetettu mittaamaan todellisia asioita, kysymykset ovat yksiselitteiset ja ne kattavat koko tutkimusongelman. Validissa tutkimuksessa myös perusjoukko on selkeästi määritelty, kattavasti luetteloitu ja sen otos on edustava. Myös kyselyn vastausprosentti on korkea (KvantiMOTV, 2017). Kun tutkimus on reliaabeli, se *antaa tarkkoja, ei sattumanvaraisia tuloksia*. Tutkimuksen on oltava myös toistettavissa samanlaisin tuloksin. Luotettavien tulosten saamiseksi on paitsi varmistettava, että otos on tarpeeksi suuri, myös huolehdittava tiedonkeruun, tulosten syöttämisen ja käsittelyn huolellisuudesta ja virheettömyydestä (Hirsjärvi et al., 2009).

Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää kohtuullisen luotettavana, sillä tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä, mitä oli tarkoitus ja saatu vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luotettavuutta voidaan arvioida myös kvantitatiivisen tutkimusosion vastaajamäärän perusteella, jota voidaan tässä tutkimuksessa pitää kohtuullisena.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa, voidaan todeta, että tulokset ovat olleet tarkkoja, eivät sattumanvaraisia. Kyselylomake on ollut selkeä ja tulokset on käsitelty datan analysointiin suunnitellulla ohjelmalla, pyrkien takaamaan tulosten käsittelyn huolellisuus ja virheettömyys.

4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kokemuksia tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää ihmisen ajattelun ja tunteiden merkitys, sekä vaikutus kokemuspohjaiseen päätöksentekoon. Tunteemme syntyvät kolmessa vaiheessa, joista ainoastaan viimeiset tulevat tietoisen ajattelumme piiriin. Kokemuksen muodostumiseen vaaditaan havaintoja rationaalisella, emotionaalisella, sensorisella, mentaalisella ja spirituaalisella tasolla (Gentile et al., 2007). Tässä tutkimuksessa tutkittiin kumpi vaikuttaa kokemuspohjaiseen päätöksentekoon, järki vai tunteet. Tuloksena saatiin menetelmästä riippuen hieman toisistaan poikkeavia tuloksia, joten jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoinen avata tunteiden ja järjen näkökulmaa isommalla otannalla sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Olisi myös mielenkiintoista tutkia vaikuttaako näkökulmaan tunnevaikuttimien pohtiminen lisäkysymyksin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Olisi myös mielenkiintoista laajentaa näkökulmaa siihen, millainen merkitys tunteilla on kokemuksen muodostumisessa ja miten se vaikuttaa päätöksentekoon.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu B2B –asiakaskaskokemuksen muodostumisen tekijöitä yritystenvälisessä liiketoiminnassa. Olisi myös mielenkiintoista nähdä potentiaaliset toimialakohtaiset erot eli millaiset asiakaskokemustekijät korostuvat eri toimialaoilla; kauppa ja palvelut, ICT, teollisuus ja pankki & finanssi. Ja toisaalta millaisia eroja on organisatorisilla tasoilla asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tämän tutkimuksen otos alemmilla organisaatiotasoilla oli niin pieni, ettei sen pohjalta voi tehdä kuin suuntaa antavia päätelmiä. Olisikin mielenkiintoista nähdä, toistuvatko samat ilmiötä myös suuremmissa otoksissa.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on myös yksi mielenkiintoinen kontekstin aihealue, sillä siihen liittyy useita eri tapoja ja koulukuntia eri näkökulmista. Mitä asiakaskokemuksen mittarit kertovat ja mikä niiden luotettavuus on? Mitkä ovat kokonaisuuden kannalta tärkeät mittarit yritysten välisessä liiketoiminnassa, mitä ne kertovat ja kuinka ne konkretisoidaan tulokselliesti palvelemaan yritysten asiakaskokemustyön kehittymistä?

5 POHDINTA

Asiakaskokemustutkimukseni alkaessa pari vuotta sitten vuonna 2015, asiakaskokemus oli trendisana, jota viljeltiin kaikkialla. Erityisesti nostettiin esille odotusten ylittämisen tärkeys ja yllätyksellisyys asiakaskohtaamisissa. Materiaalia asiakaskokemukseen liittyen oli saatavilla jonkin verran; kirjallisuutta, artikkeleita, teoriaa ja joitakin tutkimuksiakin, pääosin luonteeltaan kaupallisia tutkimusyhtiöiden toteuttamia trendiraportteja. Tutustuessani lähteisiin en voinut olla huomaamatta miten vähän yritysten välisen liiketoiminnan asiakaskokemuksesta käytiin keskustelua ja kirjoitettiin. Aihe ei ilmeisesti resonoinut vielä tuolloin tarpeeksi B2B – yritysten johdossa, mutta onneksi aika muuttuu ja kehitys kehittyy.

On ollut hienoa kulkea tämä pari vuotinen matka tutkimuksen parissa, sillä kirjallisuus aiheen tiimoilta on räjähtänyt eksponentiaalisesti. Aiheesta kirjoitetaan päivittäin artikkeleja, blogeja, siitä käydään pohdintaa, on asiakaskokemuspäiviä, seminaareja jne. Sisältöä alkaa olla jo mukavasti ja monipuolisestikin. Kaipaan kuitenkin edelleen tutkimusta aiheen tiimoilta enemmän asiakasnäkökulmasta. Puhumme asiakaskokemuksesta, mutta arvioimme yrityksinä itse onnistumistamme aiheen parissa suhteessa panoksiin. Miksi emme kysy asiakkailta aiheesta enemmän? Tai ota asiakkaita mukaan kehitystyöhön? Asiakaskokemuksen yksi ydinelementeistä on yritysten asiakaskeskeisyys ja –lähtöisyys, mutta se näkyy tutkimusasetelmissa ja tutkimuksissa valitettavan vähän. Uskon, että asiakaslähtöiselle informaatiolle olisi tilausta enemmänkin. Toinen merkillepantava asia, joka on noussut ihan viime kuukausina puheiden keskiöön, on robotiikka ja sen hyödyntäminen asiakaskokemuksen tuottamisessa digitalisaation rinnalla; hieno mahdollisuus myös tälle alueelle tulevaisuudessa. Muun muassa asiakaspalvelukokemuksen osalta robotiikka tulee mahdollistamaan valtavan paljon tehokkaamman, nopeamman ja paremman palvelun ja tätä myöten myös kokemuksen. Useimpien kokemusta taustalla on kuitenkin ihminen ja ne arkipäiväiset välineet, jotka hänellä on käytössään. Koska me ihmiset taidamme olla perusluonteeltamme uudesta innostuvia ja kiinnostuvia, se vanha peruslelu tahtoo jää nurkkaan uuden tieltä. Toivon, ettei asiakaskokemuksen perusteille käy näin.

Asiakaskokemuksen kehittäminen ottaa vasta ensimmäisiä askeliaan. Siitä kertovat tutkimustulosten hajonta ääripäihin asiakkailta ja palveluntuottajilta kysyttäessä; palveluntuottajat kokevat tuottavansa hyviä kokemuksia asiakaskokemuksen ollessa strategian ytimessä. Asiakkaat taas kokevat saavansa huomattavasti palveluntuottajan näkemystä heikompia kokemuk-

sia. Jossain täytyy olla vikaa, jos (esimerkkinä yhtä tutkimusta lainatakseni) 80 % yrityksistä lupaa tuottavansa hyvän, odotukset ylittävän asiakaskokemuksen, mutta asiakkaiden mukaan juuri näistä yrityksistä vain 8 % on onnistunut hyvän kokemuksen tuottamisessa. Hyvän asiakaskokemuksen rakentaminen lähtee perusteista, yrityksen arvoista ja strategiasta, tyytyväisestä henkilöstöstä, hyvästä johtamisesta. Tämän päälle rakennetaan hyvän kokemuksen mahdollistavat rakenteet ja kokonaisuus kruunataan osallistamalla asiakas jatkuvaan kehittämiseen. Oleellista on muistaa, että ilman hyviä perustuksia asiakaskokemustalon hukka perii, eikä pientä possua silloin paljon naurata.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A., 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Kirjassa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. s. 153–166. Vantaa: Hansaprint Oy.

Adamson, B., Dixon, M. & Toman, N., 2012. The End of Solution Sales. Harward Business Review, July-August.

Andersen, P.H. & Kumar, R., 2006. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. Industrial Marketing Management, 35: 522 – 535.

Advance B2B, 2015. Account based marketing (abm). Advance B2B Oy.

Alhanen, K., 2013. John Deweyn Kokemusfilosofia. Gaudeamus.

Alasuutari, P., 2017. Mitä laadullinen tutkimus on? Esitelmä, Tampereen yliopisto.

Anttila, P. Kvantitatiivisen analyysin perusteet. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Saatavilla osoitteesta http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/. Viitattu 7.9.2017.

Balentor, 2008. Balentorin blogi. Saatavilla osoitteesta www.balentor.fi. Viitattu 15.12.2015

Berry, L.L., Carbone L.P. & Haeckel S.H., 2002. Managing the total customer experience. MIT Sloan Management Review.

Creswell, J., & Plano, C., 2007. Designing and conducting mixed methods research. Thousand oaks, ca: sage.

Davies, M. 2007. Doing a successful research project. Using qualitative or quantitative methods. Hampshire and New York: Palgrave Macmillan.

De Vaus, D.A. (1994): *Surveys in Social Research*. Third edition. UCL Press, Guildford.

Debruyne, F. & Dullweber, A., 2015. The five disciplines of customer experience leaders. Bain & Company Inc.

Dixon, M., Freeman, K. & Toman N., 2010. Stop trying to delight your customers. Harward Business Review, July-August.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Fischer, M., 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services - Towards positively deviant performances. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos.

Fischer, M. & Vainio, S., 2014. Potkua palvelubisnekseen, asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum.

Ford D., Gadde L., Håkansson H. & Snehota I., 2011. Managing business relationships. Wiley.

Forrester, 2014. Forresterin asiaskaskokemustutkimusten yhteenvetoja. Saatavilla osoitteesta www.gartner.com/technology/cio-trends/customer-experience/. Viitattu 11.9.2017.

Forrester, 2015. Forresterin asiaskaskokemustutkimusten yhteenvetoja. Saatavilla osoitteesta www.gartner.com/technology/cio-trends/customer-experience/. Viitattu 7.4.2016.

Gallup, 2016. Guide to customer centricity, analytics and advise for B2B leaders. Gallup Inc.

Gartner, 2014. The Gartner customer experience management maturity model. Saatavilla osoitteesta www.gartner.com/imagesrv/cio-trends/. Viitattu 7.4.2016.

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, 25(5): 395–410.

Grönroos, C., 2009. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 24 Issue: 5/6, pp.351-359.

Gúpta, S. & Vajic, M. 2000. The contextual and dialectical nature of experiences, new service development: Creating memorable experiences, 33–51. Sage Publications.

Gummesson, E., 1991. Qualitative Research in Management, Qualitative Methods in Management Research. Londres: Sage Publications.

Heinonen, K. & Strandvik, T., 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications", Journal of Services Marketing, Vol. 29 Issue: 6/7, pp.472-484.

Helkkula, A., 2011. Characterizing the concept of service experience. Journal of Service Management, Vol. 22: No. 3: 367–389.

Herttuainen, S., 2013. Pro gradu –tutkielma, onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen muodostuminen asiakkaan näkökulmasta teleoperaattorin yhteyspalvelukeskuksessa. Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu3: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C., 2004. The experimental aspects of consumption: Comsumer fantasies, feelings, and fun. The Journal of Consumer Research, Vol. 9: No. 2: 132-140.

Hollyoake, M., 2009. The four pillars: Developing a ‘bonded’ business-to-business customer experience. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 16:

132–158.

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.

Håkansson, H., 1982. International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach. John Wiley & Sons.

Johnston Robert, Clark Graham & Shulver Michael, 2001. Service operations management, improving service delivery. Pearson Education Limited.

Jyväskylän yliopiston Koppa, 2017. Saatavilla osoitteesta https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus. Viitattu 13.9.2017.

Kesko, 2010. Vuosikertomus 2010. Saatavilla osoitteesta www.kesko.fi. Viitattu 2.4.2016.

Kilpinen, P., 2016. Vale, emävale ja asiakaskokemus, Rainmaker blogi. Saatavilla osoitteesta www.rainmaker.fi. Viitattu 24.3.2016.

Kotri A., 2011. Customer experience evoking and management in services. Tartu University press.

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla osoitteesta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/. Viitattu 3.9.2017.

Laine K., 2015. Myynti on Rikki – B-to-B-myynnin uusi aika. 2015, Alma Talent.

Lee Resources, 2014. Saatavilla osoitteesta http://leeresources.com/. Viitattu 4.4.2016.

Lemke F., Wilson H., Clark M., 2006. What makes a great customer experience? The Hemley Center for Customer Management, Research reports 2006 series.

Lemke F., Clark M. & Wilson H., 2011. Customer experience quality: an exploration in business and consumer context using repertory grid technique. Journal of the Academic Marketing Science, 39: 846–869.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K., 2015. Asiakkaan aikakausi, rohkeus+rakkaus=raha. Talentum.

Löytänä, J. & Kortesuo, K., 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum.

Management Events, 2014. Saatavilla osoitteesta http://managementevents.fi/. Viitattu 13.9.2017.

Mascarenhas, O. A., Kesavan, R. & Bernacchi, M., 2006. Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. Journal of Consumer Marketing, Vol. 23: Iss. 7: 397–405.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J., 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Meyer, C. & Schwager, A., 2007. Understanding customer experience. Harward Business Review, February.

Mycustomer.com, 2016. Saatavilla osoitteesta www.mycustomer.com. Viitattu 29.3.2016.

Nummenmaa, L., and Mikko S., 2011. Tunteet mielessä ja aivoissa. Kaikki irfi arjesta. toim. Andersson L.C., Hetemäki I., Mustonen R. & Sihvola A.: 30-44.

Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review of an emerging idea. Journal of Services Marketing, 24(3): 196–208.

Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P., 2008. Managing the co-creation of value. Journal of the Academic Marketing Science, 36: 83–96.

Peppers, D., 2015. Defining customer experience Don Peppers, LinkedIn Pulse. Saatavilla osoitteesta www. www.linkedin.com. Viitattu 15.3.2016.

Pine II, B. J. & Gilmore, J. H., 1998. Welcome to the experience economy. Harward Business Review, July-August.

Powers, T.L. & Reagan, W.R., 2007. Factors influencing successful buyer-seller relationships. Journal of Business Research, 60: 1234-1242.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C., 2013. The truth about customer experience: Touchpoints matter, but it's the full journey that really counts. Harward Business Review, September.

Rope T., 2004. Business to Business –markkinointi. WSOY.

Saarelainen E., 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat.

Schmitt, B., 1999. Experimental Marketing. How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company brands. New York: The Free Press.

Shirute, 2017. Asiakkuuskokemusten johtamien Suomessa. Saatavilla osoitteesta http://www.shirute.com/reports/cem2017/. Viitattu 5.9.2017.

Sinek, S., 2009. Start with why. Penguin Group.

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

Solis, B., 2015. X: The experience when business meets design. John Wiley & Sons Inc.

Suomen Myyntikonttori, 2005. SoWhat™-konseptin asiakaskokemuksia jäsentävä viitekehikko.

Stern, S., Gazala, M.E. & Czarnecki, D., 2015. Executive Q&A: Success secrets from senior customer experience executive. Forrester Research Inc.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. R., 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Täydellinen asiakkuus Oy ja WSOY.

Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C., 1994. Managing customer relationships for profit: The dynamics of relationship quality. International journal of service industry management, 5(5): 21-38.

Sundberg, H., 2015. The role of user experience in a Business-to-Business context. Tampere Teknillinen Yliopisto, julkaisu 1278.

SynGro, 2014. How to compete on customer experience: Six strategic steps. SynGro Limited.

Talent Vectia, 2008. Saatavilla osoitteesta https://www.talentvectia.com/tutkimukset/. Viitattu 4.4.2016.

Talent Vectia, 2016. Saatavilla osoitteesta https://www.talentvectia.com/tutkimukset/. Viitattu 2.4.2017.

Temkin, B., 2013. The four customer experience core competencies. Temkin group.

Tuomivaara, T., 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Y125.

Töttö, P., 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino

Uusitalo, P., 2014. Brändi & Business. Mainostajien liitto.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, 2009. L. A. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. Journal of Retailing, 85: 31–41.

Walker Information, 2013. The future of B-To-B customer experience 2020. Walker Information Inc.

Walker Information, 2015. Optimized CX, The next generation of B-to-B customer experience. Walker Information Inc.

Walker Information, 2016. The Value of making it easy. Walker Information Inc.

Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y., Kwun, D.J., 2011. An epistemological view of consumer experiences. International Journal of Hospitality Management, 30: 10–21.

Webster, F.E. & Wind, Y., 1972. Organizational buying behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wikipedia, 2016. Yritysmarkkinointi. Saatavilla osoitteesta Saatavilla osoitteesta fi.wikipedia.org. Viitattu 2.4.2016.

LIITTEET

LIITE 1.

Haastateltavien Alustuskirje I

Tervehdys,

Kiitos halukkuudestasi osallistua tutkimukseeni hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista elementeistä yritysasiakkaiden näkökulmasta. Tutkimushan liittyy Jyväskylän yliopiston eMBA –opintokokonaisuuteen. Tavoitteenani on ymmärtää ***mistä elementeistä hyvä asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa muodostuu asiakkaiden näkökulmasta, kuinka holistinen hyvä kokemus rakentuu yritysmaailmassa organisaation eri tasoilla*** **sekä** ***mitä tunnuksenomaisia piirteitä hyvää kokemusta tarjoavilla yrityksillä asiakkaiden näkökulmasta on***? Hyvällä asiakaskokemuksella tutkimuksessani tarkoitetaan yritysasiakkaan onnistunutta ja tyydyttävää kokemusta palvelua tarjoavien yritysten kanssa.

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella asiakaskokemusta, sen edellytyksiä ja muodostumiseen vaikuttavia tärkeitä elementtejä ensin teoreettisessa viitekehyksessä, jo toteutettujen tutkimusten näkökulmasta sekä tarkentaa syntynyt hypoteesi yritysten näkökulmasta, asiakkaiden aidolla äänellä. Asiakkaiden näkökulman avulla voidaan empiirisesti todentaa hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat elementit. Ajatuksena on, että **saatava tutkimustieto on suomalaisen yritysmaailman hyödynnettävissä yritysasiakasliiketoiminnan ja asiakkuuksien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen sekä hyvän asiakaskokemukseen kannalta merkityksellisten elementtien palvelumuotoiluun.**

Miksi?

Hyvän asiakaskokemuksen rakentumisesta yritysten välisessä liiketoiminnassa on hyvin vähän empiiristä tutkimustietoa. Aikaisempi tutkimustieto asiakaskokemukseen liittyen on keskittynyt paljolti yritysten ja kuluttajien väliseen (B2C) liiketoiminnan saralla yksittäisen kuluttajan toiminnan ymmärtämiseen, kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymiseen ja sen yksittäisiin osa-alueisiin.

Eteneminen

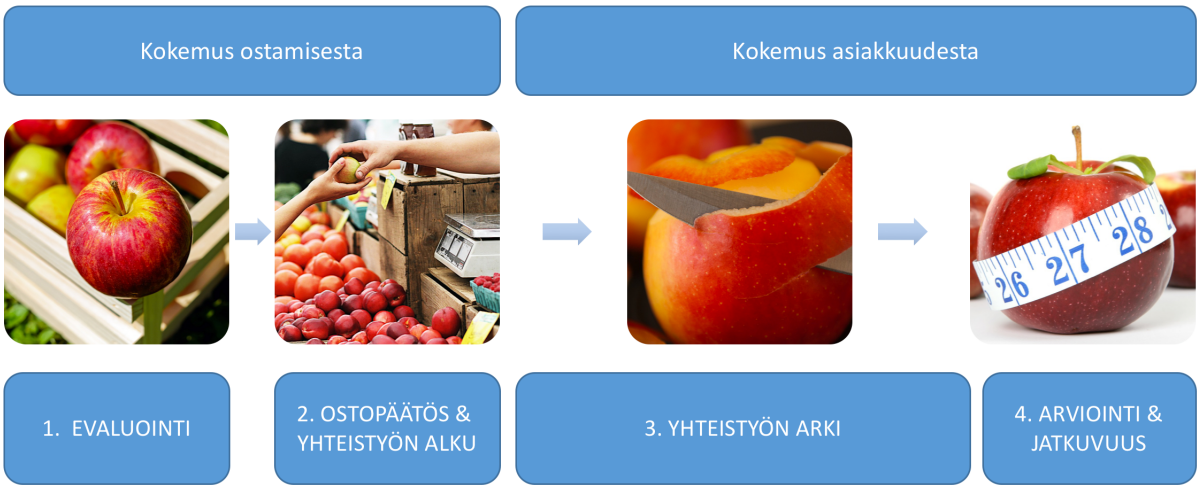
Tutkimus etenee niin, että teoreettinen viitekehys hypoteeseineen on valmis marraskuussa. Joulu- ja tammikuun aikana on tarkoitus tarkentaa/todentaa/kumota tehtyä hypoteesia laadullisin haastatteluin neljän eri toimialalla (teollisuus, vähittäiskauppa, telekommunikaatio ja pankki & vakuutus) toimivan suomalaisen suuryrityksen kanssa niin, että haastateltavat toimivat eri organisaatiotasoilla kokonaisvaltaisen näkemyksen rakentumiseksi. Kolmantena vaiheena keväällä 2017 hypoteesin ja laadullisten haastattelujen pohjalta syntynyt näkemys on tarkoitus tutkia kvantitatiivisesti mahdollisimman suurella otoksella suomalaisessa yrityselämässä.

Haastattelu, johon olet lupautunut, järjestetään **joulu- ja tammikuun aikana ja se vie aikaasi 1,5 tuntia**. V**araan ajan kalenteristasi tähän vielä lokakuun alun aikana**. Olisi myös todella hienoa, mikäli yrityksesi nimi saadaan mainita tutkimuksessa, sillä se tuo uskottavuutta kvantitatiivista tutkimusta ajatellen ja innostaa myös muita yrityksiä osallistumaan. Mikäli nimen käyttö ei jostain syystä ole luvallista, ymmärrän täysin. Tällöin tutkimuksessa puhutaan tiettyä toimialaa edustavasta yrityksestä. **Ilmoitathan minulle mikä käytäntö tämän osalta on?**

Mikäli Sinulla on kysyttävää tai tarkennettavaa, olethan yhteydessä? Olen itse todella innoissani aiheesta ja toivonkin, että löydän tutkimuksessani viisasten kiven hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen liittyen. Kiitos avustasi tavoitteeni saavuttamisessa!

Ystävällisin terveisin,
Minna Ruusuvuori

LIITE 2.


Kokemus ostamisesta
Kokemus asiakkuudesta
1. EVALUOINTI
2. OSTOPÄÄTÖS & YHTEISTYÖN ALKU
3. YHTEISTYÖN ARKI
4. ARVIOINTI & JATKUVUUS

LIITE 3.

Haastattelurunko

Taustaa

- Miten kuvaat omaa rooliasi yrityksessäsi suhteessa toimittajiin ja näiltä tehtäviin hankintoihin?
- Mikä seuraavista päätöksentekoyksikön rooleista kuvaa sinua parhaiten?
    - Hyväksyjä (päättäjän esittelemän valinnan lopullinen hyväksyjä)
    - Päättäjä (valitsee tarjoajan, esittelee valinnan hyväksyjälle)
    - Asiantuntija (tarjooman kommentoija, joka ottaa kantaa erityisesti asiasisältöön)
    - Käyttäjä (ostetun tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä yrityksessä)
    - Vaikuttaja (ostopäätöksen taustavaikuttaja)
    - Ostaja (hankintaorganisaation edustaja)
- Mitä asiakaskokemus sinulle tarkoittaa / miten käsität asiakaskokemuksen B2B-kontekstissa?
- Asiakaskokemus B2B-kanssakäymisessä: Onko se hygieniatekijä muiden joukossa vai voiko palveluntarjoaja rakentaa asiakaskokemuksesta kilpailuetutekijän?

>>>

Esitetään haastateltavalle 4-vaiheinen viitekehys, jonka Minna pohjustaa kuvaamalla kunkin vaiheen lyhyesti. (Ei paljasteta ominaisuuksia, jotka tieteellisen taustoituksen mukaan vaikuttavat asiakaskokemuksen syntyyn vaan annetaan haastateltavan spontaanisti kuvata omia ajatuksiaan aiheesta.)

>>>>

Vaihe 1

1. **Evaluointi = Sopivan ratkaisun etsintä, vaihtoehtojen vertailu ja valintaan valmistautuminen**

- Millainen palveluntarjoajan toiminta tekee sinuun positiivisen vaikutuksen evaluoidessasi eri vaihtoehtoja? Miksi?
- Entä millainen toiminta tai tieto vaikuttaa sinuun negatiivisesti? Miksi?

- Edettyäsi tilanteeseen, jossa palveluntarjoajien joukko on kutistunut ja vertailussa on enää pienempi määrä kumppaniehdokkaita: Mitä asioita / millaista toimintaa erityisesti tarkastelet/arvioit ostovaiheessa saadaksesi parhaan mahdollisen ymmärryksen kumppanien kyvykkyydestä ja vahvuuksista?
- Mitkä asiat tekevät positiivisen vaikutuksen?
- Entä millainen toiminta vaikuttaa negatiivisesti?

2. Ostopäätös ja yhteistyön alku

- Millainen palveluntarjoajan toiminta tekee sinuun positiivisen vaikutuksen ostopäätöstilanteessa?
- Entä millainen toiminta tai tieto tekee negatiivisen vaikutuksen tai saa epäilyt heräämään ostopäätöksen hetkellä?
- Millainen palveluntarjoajan toiminta tekee sinuun positiivisen vaikutuksen ostopäätöksen jälkeen, yhteistyön alussa?
- Entä millainen toiminta tekee negatiivisen vaikutuksen?
- Ostopäätöksen jälkeen käynnistyy yhteistyö ja palveluntarjoajan on aika aloittaa lupausten lunastaminen: Mitä asioita / millaista toimintaa erityisesti tarkastelet yhteistyön alussa vakuuttuaksesi, että kumppani on kyvykäs lunastamaan antamansa lupaukset?
- Mistä hyvä asiakaskokemus koostuu yhteistyön alun ”kuoleman laaksossa”?
- Entä millainen toiminta saa sinut yhteistyön alkumetreillä hätääntymään tai huolestumaan?
- Mistä hyvä asiakaskokemus koostuu arjessa? Ts. Millainen palveluntarjoajan toiminta tekee sinuun positiivisen vaikutuksen yhteisessä arjessa?

3. Yhteistyön arki

- Nyt yhteistyö on vakiintunut ja tuottaa teille arvoa: Mistä hyvä asiakaskokemus koostuu arjen keskellä? Ts. Millainen palveluntarjoajan toiminta tekee sinuun positiivisen vaikutuksen yhteisen arjen keskellä?
    - Miten toimimalla kumppani voi parhaiten ylläpitää suhdetta ja jopa saa sen kukoistamaan/kasvamaan? Mitä se vaatii kumppanilta?
- Entä minkälainen toiminta johtaa huonoihin kokemuksiin yhteistyön aikana? Miksi?

4. Arviointi ja jatkuvuus

- Kumppanuuden yhä syventyessä ja yhteistyön mahdollisesti lisääntyessä: Mistä hyvä asiakaskokemus koostuu syventyneessä kumppanuudessa? Ts. millainen palveluntarjoajan toiminta tekee sinuun positiivisen vaikutuksen syventyneen kumppanuuden aikana?
    - Mikä kumppanin toiminnassa johtaa syvään luottamukseen?
- Entä mikä toiminta johtaa huonoihin kokemuksiin? Miksi?
- Miten arvioit kumppanin onnistumista?
    - Arvioitko saamaasi kokemusta?

Vaihe 2

Päätöksentekoon ja valintoihin vaikuttavat niin järki kuin tunteet. Kumpi on määräävämmässä asemassa kussakin vaiheessa: Järki vai tunteet?

	Järki	Tunne
Evaluointi		
Ostopäätös ja yhteistyön alku		
Yhteistyön arki		
Arviointi ja jatkuvuus		

-

Vaihe 3

- Kun ajatellaan, että asiakaskokemus muodostuu monista tässäkin haastattelussa keskustelluista osa-alueista
    - Mitkä omanaisuudet tai osa-alueet nimeäisit kaikista tärkeimmiksi ja kriittisimmiksi hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi ja samalla asioiksi, joiden varaan palveluntarjoajat voivat rakentaa kilpailuetua?
    - Entä mitkä ovat toissijaisia tai nk. hygieniatekijöitä, joiden varaan palveluntarjoajan on jo vaikeampaa rakentaa kilpailuetua?
- Peilaten omaan kokemukseesi ja tässäkin keskusteltuun: korreloiko hyvä asiakaskokemus mielestäsi lojaalisuuden kanssa?
    - (Jos kyllä) Miten perustelet hyvän kokemuksen ja lojaalisuuden yhteyden?
    - (Jos ei) Miten perustelet sen, että eivät vaikuta toisiinsa?

- Miten tärkeää on, että palveluntarjoajan luoma brändilupaus vastaa palveluntarjoajan kykyä lunastaa lupaukset?
    - Miksi on tärkeää?
- Arvon tuottaminen on yhteistyön perusedellytys yritysten välisessä liiketoiminnassa.
    - Mistä palveluntarjoajan tuottama arvo syntyy?
    - Miten hyviä palveluntarjoajat ovat argumentoimaan hyötyjä, joita tuottavat?
    - Miten arvon argumentointi vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen?
        - Mitä palveluntarjoajan tulisi arvon argumentoinnissa erityisesti huomioida?
- Erottuvatko sellaiset yritykset joukosta, jotka nostavat asiakaskokemuksen strategiansa keskiöön; tunnistavat asiakkaan polun (customer journey) ja asiakkuuden elinkaaren kriittiset pisteet sekä onnistuvat jalkauttamaan asiakaslähtöisen toimintavan kriittisten pisteiden hoitoon? (Minnalta viittaus 3. vaiheeseen)
    - (Jos kyllä) Miten asiakaskeskeisyys kriittisten pisteiden hoidossa välittyy sinulle asiakkaana? Välittyykö se vai näkyykö ’vain’ vaivattomuutena?
        - Oletko törmännyt palveluntarjoajiin, jotka aktiivisesti mittaavat ja johtavat kehityshankkeita asiakkailta saadun palautteen turvin?
            - Jos kyllä: Erottuvatko nämä yritykset edukseen? Miksi ja miten?
    - (Jos ei) Näkyykö/erottuuko se, että asiakas ei ole toiminnan keskiössä? Jos kyllä, miten?
- Miten tärkeänä pidät hyvää asiointi-ilmapiiriä, jolloin palveluntarjoajan asenteesta huokuu aito kiinnostus, innostus ja halu kehittää toimintaanne ja syventää yhteistyötä?
    - (Jos kyllä) Miksi hyvä asiointi-ilmapiiri on tärkeä asiakaskokemuksen kannalta?
        - Olisiko sinulla hyvä tai huonoja esimerkkejä aiheesta?
    - (Jos ei) Miksi ei vaikutusta?
- Miten tärkeässä roolissa koet henkilökohtaisten suhteiden olevan hyvän asiakaskokemuksen kannalta?
    - Mitä hyvä henkilökohtainen suhde voi parhaimmillaan tarjota asiakaskokemuksen näkökulmasta?
    - Entä sellaiset henkilökohtaiset suhteet, joihin itselläsi ei ole suoraa yhteyttä vaan ne tapahtuvat muilla oman ja palveluntarjoajan organisaatioiden tasoilla -

vaikuttavatko ne omaan asiakaskokemukseesi? Ts. onko muiden kokemuksella korrelaatiota omaan käsitykseesi hyvästä tai huonosta asiakassuhteesta?
    - Voiko lojaliteetti palveluntarjoajaan yrityksenä olla yhteydessä henkilökohtaisen suhteen syvyyteen?
    - Voiko henkilökohtaisuudesta olla jotain haittaa asiakaskokemuksen näkökulmasta? Mitä?
- Miten tärkeää on, että palveluntarjoaja ylittää odotuksesi asiakkuuden aikana?
    - (Jos kyllä) Riittääkö satunnaisuus vai pitääkö olla pikemminkin normi, että odotukset ylitetään?
    - (Jos ei) Miksi, odotusten ylittäminen ei ole tärkeää?

Vaihe 4

Tunne, intuitio, järki

- Miten usein kyse on intuitiosta, tilanteesta, jossa arvioit kumppania tai teet päätöksen järjellä, mutta intuitio sanoo toisin?
    - Onko sinulla käytännön esimerkkiä tilanteesta, jossa intuitiivisestä päätöksestä on kiistatta ollut hyötyä?
    - Onko sinulla käytännön esimerkkiä tilanteesta, jossa intuitiivisestä päätöksestä on kiistatta ollut haittaa?
- Mitä hyvää tunteisiin pohjaavissa valinnoissa mielestäsi on?
    - Onko sinulla käytännön esimerkkiä tilanteesta, jossa tunneperäisestä päätöksestä on kiistatta ollut hyötyä? Kuvaile, kiitos.
- Mitä heikkouksia tunteisiin pohjaavissa valinnoissa mielestäsi on?
    - Onko sinulla käytännön esimerkkiä tilanteesta, jossa tunneperäisestä päätöksestä on kiistatta ollut haittaa? Kuvaile, kiitos.
- Mitä hyvää järkeen ja faktoihin perustuvat valinnat tarjoavat?
    - Onko sinulla käytännön esimerkkiä tilanteesta, jossa faktaperäisestä päätöksestä on kiistatta ollut hyötyä? Kuvaile, kiitos.
- Mitä heikkouksia järkeen ja faktoihin perustuvat valinnat tarjoavat?
    - Onko sinulla käytännön esimerkkiä tilanteesta, jossa faktaperäisestä päätöksestä on kiistatta ollut haittaa? Kuvaile, kiitos.

LIITE 4.

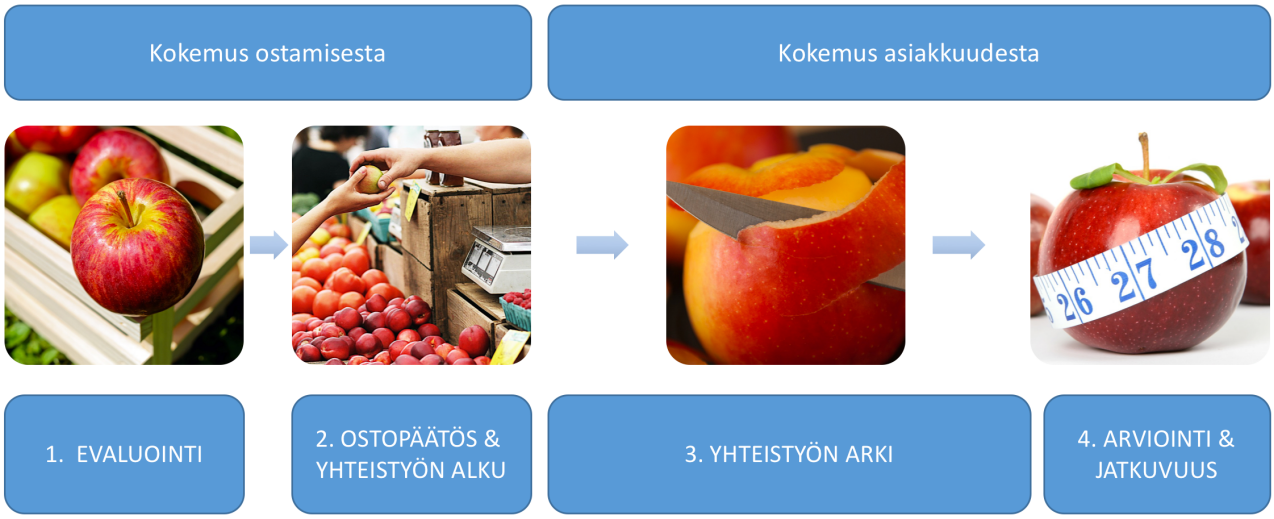
Haastateltavien Alustuskirje II

Tervehdys,

Tutkimushaastatteluni Asiakaskokemuksesta B2B-kontekstissa lähestyy.

Tutkimukseni tavoite on tiivistynyt. Tavoitteena on ymmärtää ***mistä elementeistä hyvä asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa muodostuu*** **sekä** ***mitä tunnuksenomaisia piirteitä hyvää kokemusta tarjoavilla yrityksillä asiakkaiden näkökulmasta on***? Hyvällä asiakaskokemuksella tutkimuksessani tarkoitetaan yritysasiakkaan onnistunutta ja tyydyttävää kokemusta palvelua tarjoavien yritysten kanssa.

Haastattelulle tuo struktuuria seuraava viitekehys, joka lähtee palveluntarjoajien evaluoinnista (kokemus ostamisesta) ja jatkuu asiakassuhteeseen (kokemus asiakkuudesta).



Haastattelun alussa haluamme kuulla spontaanisti näkemyksesi siitä, miten hyvä kokemus syntyy kussakin vaiheessa, toisin sanoen millaista palveluntarjoajan toiminnan tulisi olla, että koet saaneesi hyvän kokemuksen. Osto- ja asiakaskokemusta käsitellessämme pyydämme sinua myös pohtimaan tunteen ja järjen vaikutuksia tehtyihin valintoihin.

Haastattelun toinen puolisko koostuu noin kymmenestä teemasta, joiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen haluamme sinulta kysyä. Esimerkkejä teemoista: lupaukset ja niiden lunastaminen, asiointi-ilmapiiri ja arvon tuottaminen.

Haastattelu ei vaadi sinulta ennakkovalmistautumista. Itseni lisäksi paikalle tulee MRK Funnel Oy:stä Liisi Koivu. Liisi on työparini haastattelujen ja myöhemmin toteutettavan laajemman verkkokyselyn suunnittelussa, toteuttamisessa, tulosten purkamisessa ja analysoinnissa.

Haastattelu tullaan äänittämään litterointia varten.

Ystävällisin terveisin,

Minna Ruusuvuori

LIITE 5.

Haastateltavan nimi	Haastateltavan	Avainsanat, ydin pointti
		Yhteistyö // Helppoutta, kun ei "takkua", vaatii joustavuutta, mukautumista asiakkaan prosesseihin // Subjektiivinen kokemus // Toimittajalla aito halu oppia // Kokemus asiakkuudesta jatkuvaa // Rehellisyys
		Laatu, nopeus ja lupauksien pitäminen // Proaktiivisuus // Ihmiset tekee työn, ei teknologiat // Consistency ja tarinan eheys // Sopimukset helpoiksi // Toimintamallit joustavia: mukaan vendorin prosessaija mukautuen asiakkaan prosesseihin /7 Henkilökemiat // Avoimuus ja rehellisyys
		Sujuvuus // Helppous // Asioiden hoito ja läpivienti, josta jää hyvä tunne "hengitetään samaa ilmaa" // Ovat herellä meidän puoleesta tai meidän kanssa // "Me ei tehdä yhteistyötä, me tehdään yhdessä töitä" kumppaneidemme kanssa // Kokemus syntyy jo ennen kuin tavataan ensimmäistä kertaa (evaluointiakin ennen) // Toimittajajohtamisen malli
		Asiakaskokemus = tuntuu hyvältä, warm & fuzzy feeling // tunne höystettynä kovilla arvoilla & miltarella // luottamus // Businessmaailmassa harvinaista, että asiakaskokemukseen panostetaan. Asiakassuhteen hoitamiseen ei ole hyviä resursseja, substanssiosaamista liian vähän, eikä osata ostamisen periaatteita // proaktiivisuus // Kiinnostus // T
		Kokonaisvaltainen // Yksilön kokema // Asiakaskokemus ratkaisee, kun ei ole hinnoittelueltua // B2B -puolella ei mietitä kokemust a olienkaan, vaan mennään kamin kautta personoidulla lähestymistavalla. Toiminta hyvin henkilösidonnaista --> tilanne sama kaikkialla // Yrityskulttuuri on avainsana, se pitää systemaattisesti rakentaa ja rakennuttaa. J
		Laatu ja tasalaatuisuus merkittävin // Lähtee yrityskulttuurista ja stategiasta, että kaikilla on tietty samanlainen malli toimia, se on voimakkaampi kuin yksittäisten henkilöiden huippusuorituminen // Huippu KAM ei pelasta tilannetta, jos nörtilauma tuottaa huonoa kokoemusta // Mittarointia voisi olla enemmänkin kokonaiskumppanuuden tilan selvitt
		Sujuvaa yhteistyötä: yhteisiä mittareita, tavoitteita, asioiden onnistumisia. // Haasteitelanteissa joustaminen voi synnyttää wau-fiiliksen ja hyvää kokemusta // Toimittajan halu onnistua yhdessä meidän kanssa saa näkyä ja auttaa erottautumaan // Arjessa kumppanin proaktiivisuus must, jotta me asaikkaana saadaan ekana tietää asioista // Olvallus,
		Kuunnella isoilla korvilla asiakasta ja aktiivisesti kuunnella hiljaisia viesteji. Silla tavalla auttaa asiakas olemaan kilpailukykyinen tuomaan uusia ajatuksia ja ehdotuksia oikea aikaisesti asiakkaalle. Ja vilpitöntä siinä, että jos asiakas hyötyy, niin toimittaja hyötyy eikä vaan sitä lisämyyntiä. // Sopeutuu ympäristöön missä on muita toimittaja. Se on tä
		Kokonaisuus, joka tulee yhteistyöstä, palvelusta ja yhteistyönsujuvuudesta, odotus arvojen täyttymisestä tai ei-täyttymisestä // Yhtä lailla asiakas voi pilata kokemksen jos ei osoita luottamusta toimittajaa kohtaan

Asiakaskokemuksesta kilpailuetutekijä	Kyllä	1. Evaluointi // hyvää	Aktiivinen ote, kys	Huomioi ihmiset, r
Ehdottamasti kyllä	1	Aktiivinen ote // Kuuntelee ja kysyy // Huomioi ihmiset // Noudattaa marssijärjestystä // Rehellisyys, ei ylisanoja // Tahto tehdä meidän kanssa töitä // Täsmällisyys // Arvon monipuolinen argumentointi	1	1
Voi olla kilpailuetutekijä - ihmiset tekee	1	Rehellisyys // Uskallus haastaa // Hintaa jo mietitty // Kun osataan jo kertoa yhteistyön arjesta konkreettisesti // Tiimin ja palveluorganisaation näkeminen (tätä ei esitellä ellen sitä erikseen vaadi)		
Ehdottomasti kyllä	1	Kuuntelu ja ratkaisun luottaminen minun tarpeeseeni // Ymmärtää, että pienestäkin voi kasvaa jotain suurta	1	
Ehdottomasti kyllä	1	Avoimuus, kerrotaan avoimesta missä ollaan hyvää ja missä kehittämistä // Tuote- ja Palvelunnovaatiot // Toimittajan ja tämän ylimmän johdon sitoutuminen (esim. tj mukana ole)		
Ehdottomasti kyllä	1	Positiivinen maine taustalla // referenssit // asiantuntijat näkyviä, thought leadership // Kotiläksyt tehty ja mietitty vaihtoehtoja // Kuunteleky // Vertailukelpoinen hinnoittelu, ei liian kallis / halpa // Luottamus key kontakteihin // Oikeat kysymykset // Yrityksen arvopohja //	1	
Ehdottomasti kyllä	1	Tuotteistettu hyvin ja tarjotaan valmiiksi mittarointavaa tietoa/palvelua // Vaihtoehtojen vertailu on tehty helpoksi // Harvoin on tuotteistettu hyvin		
Ehdottomasti kyllä	1	Hyvä valmistautuminen; ottanut asioista selvää, tuntee tarpeemme + myös proaktiivisesti haastaa alueille, joita emme ole osanneet itse ajatella // Osoittaa asiantuntemuksen kysymyksillään // Referenssit ja moitteeton tausta // Isommissa jos tuodaan pöytiin jo alkuvaiheessa ihmisiä, jotka sitten palvelua myös tuottavat	1	
En sanoisi, että kilpailuetu vaan itsestä	1	Asiakaslähtöinen talo // Löytyy yhteyshenkilö (ei tarvitse menne info-boksin kautta ki-taloon sisään) // Yhteistyöhalukkuus // Joustavuus // Kyky kuunnella asiakasta	1	1
Kyllä voi rakentaa kilpailuetua	1	Määrätietoisuus // Faktoihin perustava esittely // Kyky kanssakäymiseen // Jämäkkä ja selkeä, rehellinen //		
	1	Kysymyksillä osoittaa, että on ymmärtänyt tarpeemme // Perehtyneisyys asiaan, tietävät tarkasti mitä ovat myymässä // Reagointinopeus lisätäsmennyspyyntöihin // Keskustelu on nopeaa ja asiallista // Tiimissä asiantuntemusta	1	
			6	2

Rehellinen ja avoi	Asiantuntemus, ky	Täsmällinen aikat	Hyvä valmistautun	Uskaltaa haastaa	Hintaraamit jo mie	Esittelee tiimin/pa	Arvostaa ja ymmä	Tuote- ja palveluin	Ylimmän johdon li	Positiivinen maine	Asiantuntijat näky
1		1	1								
1				1	1	1	1				
			1				1				
1								1	1		
1		1	1		1					1	1
	1		1								
			1	1		1				1	
1		1									
	1		1								
5	2	3	6	2	2	2	1	1	1	2	1

1. Evaluointi // huonoa	Ylimielinen, arrogantti asenne	Substanssiosaamisessa puutteita	Aikataulut eivät pidä	Ei kunnioiteta protokollaa	Luvataan liikoja, promise ware	Ei kuunnella, kerrotaan itsestä ja ollaan itsekeskeisiä	Vähätellään asiakasta jaltai kilpailijoita
Ei substanssiosaamista // Ylimielinen tai arrogantti ote // Ei täsmällinen, aikataulut ei pidä // Liikaa promiseweara // Jos myynti menee väärälle tasolle esittämään asioita ennen kuin sitä on pohjustettu sisäisesti // Huonot henkilökemiat // Myynnin& yrityksen asenne	1	1	1	1	1		
Liikaa promiseweara; luvataan vaikka mitä, vaikka gunut onkin sitten USA:ssa //	1				1		
Tullaan yleisen myyntiräpin kanssa, ei kuunnella // Ei tehdä räätälöintiä // dissaaminen pahinta mitä voi tehdä //						1	1
Jos pelkästään hyvilä kaikessa, siltoin epäilys herää -> promiseware // Valehtelu // Numeroiden kanssa sekoilu --> epäluottamus //					1		
Arrogantti lähestymistapa, tullaan opettamaan huonolta tavalla // Ei kuuntele meidän ongelmaa // Kertoo vain itsestään // Ei ole tehnyt kotiläksyjä // mainerypyt, omassa verkostossa puhutaan huonoa //	1					1	
Riistäritästa informaatiota, joka aiheuttaa epäilevän mielen onkohan data oikein vai väärin? // Henkilökin voi vaikuttaa lähinnä tilanteessa, jossa antaa virheellistä tai väärää faktaa > alkaa epäilemään rehellisyyttä							
Ei ole valmistauduttu, esim. materiaaleissa viliese toiset nimet // Välttyy ylimielisyys, että tietävät vaikka eivät tiedä // Aito vuorovaikutus puuttuu // Jätetään vastaamatta kysymyksiin > osoittaa minulle, että ei ole halua	1						
Sooloilu liiketoimintaan pän kun on ohjeistettu yhteydenpito hankintaan ts. ei noudateta sovittua prosessia // Ilmestyy viiveitä, toimittajalla on samanaikaisia projekteja ja ei ole sovittuja resursseja käytössä. // Toimittaja alkaa pitää kauppaa liian varmana, neuvottelut hidastuvat ja resurssitkin ehkä vähtuvat				1	1		
Tiedot ristiriitaisia mitä eri tietolähteista saa > synnyttää epävarmuutta // Firman tulos nykälähtämässä eikä ole ratkaisusuunnitelmaa // Joku tietää kaikesta kaiken // Puutuu neuvottelulahalukkuutta // Liiallinen itsekeskeisyys // Asiakkaan vähättely // Hinnoittelussa ei mittään joustoa						1	1	1
Epäjohdonmukaisuudet, esim. puheen ja tarjouksen välillä on ristiriitaa // Hukataan kaikkien aikaa, jos ei olla perehdytty mitan me olemme tarpeemme esittäneet //	4	1	2	2	4	3	2

Epärehellisyys, ristiriitaisuus ja epäjohdonmukaisuus faktoissa ja luvuissa	Huono valmistautumin en, räätälöinti puuttuu, esitetään yleinen myyntirippi	Huono maine	Puuttuu vuorovaikutus, jätetään vastaamatta esitettyihin kysymyksiin	1. Evaluointi // yleistä
				Referenssit, maine mediassa tarjoaa työkaluja vakuuttaa muutkin // Täytyy osata tuoda oikeat, osaavat ihmiset pöytiin ja paikalle // Yritys osaa tarjota sitä mitä on pyydetty
				Luottamus alkaa rakentua jo evaluointiheketä // Toimittaja voisi tarjota POCia tai pilottia myös rahaa vastaan - silloi voisi erottua + syntyä siitä luottamusta
	1			Hankala erottaa 1:stä ja 2:sta, joissa syntyvällä kokemuksella on suuri merkitys: edesottamukset mediassa, näkemykselisyys, johdon toiminta, luetut asiat - kaikki vaikuttaa
1				Evaluoinnin tarkoitus on ottaa tunne pois hankinnasta. Evaluoinnissa on kriteerit ja kriteerelitä vastaan suoritetaan toimittaja-arviointia. //
	1	1		Ihmiset tärkeitä, toimittajasta tulee osa tiimiä // Yrityskulttuuri, joasa huomioidaan työntekijät. Viimeistä hintaa ei vaadita toimittajalta koskaan, markatta saa markan talon, kympitä kympin talon. Halvalla ei saa parasta palvelua. //
1				Verkon yli myyvät kasvottomat toimijat ovat mietitineet mittarit jo valmiiksi, samaa voisi olla myös perinteisessä myynnissä ja asiakassuhteessa
	1		1	Evaluointivaiheessa pitää nähdä vaivaa, muuten ei voi menestyä.// Yli 50% ei valmistaudu hyvin // Kokeneet myyjät osaavat kuvata arjen jo myytävaiheessa ja se on hyvä asia
				Evaluointivaihe on kaikista tärkein vaihe (erityisesti ICT-palveluissa)
1				
1	1			Hintakin asettuu nopeammin kohdalleen kun on ymmärrys siitä mitä asiakas haluaa
4	4	1	1	

2. Ostopäätös ja yhteistyön alku // hyvää	Kyky kuunnella, esittää oikeita kysymyksiä, ratkoa ongelmia	Suoraviivaisuus, toimintaa ohjaa toimintamallit ja asioita tapahtuu	Rehellisyys, avoimuus	Proaktiivisuus	Sopimusten yksinkertaisuus ja sopimusmallissa tukeminen	Tahtotila onnistua ja ryhtyä töihin yhdessä, laaja kiinnostus ja halu oppia	Saumaton kapulanvaihto myynnitä palveluorganisatioille, vuorovaikutus säilyy ja tarina on eheä
Osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja antaa niihin vastauksia // Löytyy helposti vastinpart // Suoraan asiaan // Ei jäädä arpomaan vaan on mallit mitä edetään ja toimitaan // Rehellisyys //	1	1	1				
Proaktiivisuus // Hinnoittelumallit jo olemassa // Tarinan eheys, consistency // Jos pystyy helpottamaan sopimuspapereiden ja lukuisien liitteiden kanssa //palveluorganisaatio mukana jo tässä vaiheessa		1		1	1		1
Osoittaa näkkä, haluaa tehdä töitä meidän kanssa toistuvasti joka kerta // Ottaan samassa veneessä ratkomassa ongelmia, pieniä ja isoja // Kyky tarjota ratkaisun lisäksi myös lisävaihtoehtoja sen päälle // Pohjaa kuuntelusta, "hengittää samaa ilmaa" // Vahva kuuntelu ja ongelmanratkaisun tuontia //	1					1	
Jos myynnin ja toimittamisen väli saumaton, kuitenkin varsin harvinaista. Yleensä myynti ja toimittaminen ovat erotettuja // Proaktiivisuus // ICT -taloilla palvelusapeksi (asiakassnäkökulma)				1		1	1
Proaktiivisuus, aktiivinen kommunikointi				1			
Tulee vahva tunne, että tietävät mitä ollaan tekemässä // Avoimuus // Nostaa esiin asioita, joissa eräävät mieliptiset	1	1	1			1	
Vahva halu kärrätä hihat ja ryhtyä töihin // Saumaton siirtymä ostosta palvelun tuottamiseen, tunne, että on "nälpeissä eikä tipahda" on huipputärkeää						1	1
Resurssit oikein allokoitu ja resursseja riittävästi // Aikataulut pitää // Lopputulokset syntyy // Arjessa sopimaan asiosta vaivatta //		1					
Tuotteistettu tekeminen mi. Työvaiheet // Systemaattinen toiminta // Toimittaja osoittaa itsekin laajaa kiinnostusta // Vuorovaikutus säilyy //		1				1	1
Rivakasti ja sovitussa aikataulussa liikkeelle // Into ja motivaatio tuntea meitä yhä paremmin, insinöörikin voisi enemmän osallistaa meitä asiakkalta ymmärtäkseen paremmin, ei tapahdu kovin paljon vielä		1				1	1
	3	6	2	3	1	6	5

Riittävä resursointi	Aikataulut pitää	2. Ostopäätös ja yhteistyön alku // huonoa	Palveluorganisaatio on epätäitoinen siitä, mitä on myyty	Ei kuunnella	Pyyntöjä ja toiveita aliarvioidaan, vastaukset ja yksityiskohdat puuttuvat
		Vastausten tai jatkokysymysten puuttuminen // Asioiden tai yksityiskohtien puuttuminen herättää epäluottamusta			1
		Jos tieto ei siirry palveluorganisaatioon siitä mitä on sovittu // Tulee tunne, että me teemme niitä töitä, jotka on juuri ostettu/ulkoistettu kumppanille	1		
		(Kts. Vaihe 1) + kuuntelun puute aiheuttaa epämääräisen tai jopa huonon tunnelman. // asiakkaan pyynnön aliarvioiminen		1	1
		Aloitteellisuuden puute, asiakas joutuu ohjaamaan prosessia //			
		Ei pidetä lupauksia, aikataulut venyvät, ei ole scopessa, pitää tehdä enemmän // Ei kerrota asian oikeaa laitaa // Ihmiset vaihtuvat //			
		Jos kumppani on liikaa halunnut kaupan, mutta alkaa miettiä toteutusta vasta tässä vaiheessa - näitä yritetään välttää // Ongelmien piilottelu // Huonot henkilökemiat tai ristiriidat ihmisten välillä, huono käytös // Kommunikaatio kalkeaisi, toimittaja katoaisi jonnekin	1		
		Myyntikoneisto siirtyy pois ja tulee eri palvelukoneisto kehiin, epätieitoisuus siitä mitä on myyty // Tippuu kuiluun siinä välillä // Focus on pikkuriikkisiin asioihin "mitä tätä tarkoitetaan?" puuttumisessa tai kokonaisuuden kannalta epäolennaisessa	1		
1	1	Joudutaan lukemaan sopimusta			
		Kun tietoa joutuu ryhtämään // Edetään ajopuumaisesti, ei kokonaiskuvaa // Joutuu kysymään perään, joutuu itse ohjaamaan			1
	1	Myyntivaiheen CV:t poistuu näkyvistä kun toteutus alkaa // Sovittuja deadlineja ei pidetä // Projektitoimitus: jos selvää, että tietoisesti on rajattu projektin scoupin ulkopuolelle, että voi sitten lisälaskuttaa // Jatkuvasti yritetään laskutusta kasvattaa ja toimitusta paisuttamaan sen sijaan, että tuotetaan sitä mikä on asiakkaan tarve.			
1	2		3	1	3

Aloitteellisuuden ja johtajuuden puute, edetään ajopuumaisesti	Aikataulut eivät pidä	Ihmiset vaihtuvat	Epärehellisyys, lupauksia ei pidetä ja ongelmia piilotellaan	Huonot henkilökemiat	Mitään ei tapahdu, toimittaja katoaa helleksi	Joudutaan lukemaan sopimusta	Tietoisesti on rajattu projektin ulkopuolelle lisälaskuttavia asioita
1							
	1	1	1				
			1	1	1		
					1		
						1	
1							
	1				1		1
2	2	1	2	1	3	1	1

2. Ostopäätös ja yhteistyön alku // yleistä
Kysymysten esittäminen osoittaa, että ovat tehneet ennenkin, tuo varmautta // Konkretia-tasolle tuominen omalähtöisesti on hyvä juttu // Reagoin ratkaisee, mokiakin voi tehdä, ei heti show-stopper jos osaa reagoida oikein // selkeästi näkyvä tahto tehdä meidän kanssa töitä
Monesti sopimuspohjat ostajalta, mutta eikö voisi tulla myyjältä sapluunoita >> olemalla tässä rohkea ja heittää näytille jo evaluointivaiheessa voisi erottua? Nyt 2-5 hlöä tekee niitä omasta organisaatiosta = iso kulu. Helppo soppari nostaa lisäkauppamahdollisuuksia!
Yrityskulttuuri vaikuttaa enemmän kuin yksilö // Prosessin mukaisesti ilman tunteita ostopäätökseen saakka, faktat merkitsevät
Puolet on intuitiota, sama kuin rekrytoinneissa // Pitkäaikaisissa kumppanuuksisa on kuin naimisiin menisi, puolet järkeä, puolet sydän sanoo niin //
Jos selviäisi jokin skandaali tai mainehaitta, se olisi haastavaa yhteistyön alun aikaan // Ei ole minulle kuolemanlaakso vaan iloinen toiminnan hetki tai honey moon pikemminkin
Tiimin muodostuminen, iloitseminen yhdessä sen sijaan, että "apua me saatiin nyt tämä" -asenne välittyy // Meillä osa porukasta säilyy samana ostosta palvelun tuottamiseen, sen takia jos toimittajalta vaihtuu kaikki, se on hankalaa
En 10v aika ole tunnistanut "kuoleman laaksoa" eli ei ole ollut tyypillistä
En tunnista kuoleman laaksoa, että ruvettaisiin kyseenalaistamaan valinta // Kyse enemmänkin negatiivisesta tai positiivisesta kierteestä, alkaa ruokkia itse itseään // Jos toimittaja esimerkkien tai konkretian avulla kertoisi asiakkuudenhoitomallista, miten handoverit tehdään jne se toisi vakuuttavuuttaa

3. Yhteistyön arki / hyvää	Voimakas yhdessä tekemisen henki ja luottamus, puhutaan ihmisistä nimillä	Halu kehittyä jatkuvasti, kyky tehdä päätöksiä	Avoimuus, rehellisyys, suora palaute molemmin päin, myös epäkohtien esiinnosto	Yritätetään positiivisesti, esim. ehdotetaan asiaa, jolla saavutetaan säästöjä
Yhdessä tekeminen voimakasta // Puhutaan nimillä henkilöistä = hyvin menee // Tahto kehittää jatkuvasti	1	1		
Avoimuus, rehellisyys molemmin päin // Suora palaute molemmin päin // Raja-aidat pois, puhutaan ihmisetä ihmiselle // Hyvitetään sellaisesta mitä itse ei edes oltu havaittu > wow // Aktiivinen raportointi // Proaktiivinen toiminta myynnin/palveluorganisaation kanssa	1		1	1
Positiivinen ruoska, pitää meidän ruodussa // Tuo esiin epäkohtia, joissa asiakas toimii tulppana ja kenties aiheuttaa toiminnallaan lisäkustannuksia // Heneilä meidän puolesta tai meidän kanssa // Osaa follow-upata asioita proaktiivisesti // kumpparin halukkuus laajentaa omaa liiketoimintaansa palvellakseen, jos asiakkaalla tarve laajentaa yhteistyötä // toimittaja toimii tavoitehakui			1	
Aloitteellinen // Proaktiivinen // Luottamusta herättävä // Päätöksentekokyky	1	1		
Luottamus ja aikataulut // Jatkuva kommunikointi, myös epämuodollinen virallisen ohjauksen ulkopuolella// Talousraportointi ymv. ohaus on kunnossa //	1			
Jatkuva kehittämisen asenne		1		
Avoin, hyvä vuorovaikutus // Meitätä pidetään tietoisena/ajan tasalla kaikesta, niin hyvästä kuin pahastakin // Proaktiivisesti ratkaisuehdotuksia jos joku ei toimi suunnitellusti // Kaiken nykyaikaistaminen jatkuvasti, digitalisointi // Wau-fiilis syntyy jos ehdottavat asiaa, jolla saavutetaan säästöä // Luodaan näkymä tulevaisuuteen; 1. vuotena tätä, 2. vuotena tätä, 3. va		1	1	1
Kuuden hyvää palautetta liiketoiminnasta // Yhteistyötapaamisiin tulee oikeat henkilöt // Ollaan hyvin valmistauduttu // Säännöllinen raportointi // Proaktiivisuus esitellä uudet versiot ja päivitystarpeet				
Kriittisten pisteiden hoitaminen mallikkaasti				
Proaktiivisuus, kyetään hoitamana ongelmat pois ennen kuin niistä tulee isoja // Ratkaisemaan myös uusia ongelmia, ja tuomaan uusia ehdotuksia jo myydyn rinnalle (hyvin vähän tapahtuu)		1		
	4	5	3	2

Aktiivinen ja säännöllinen raportointi	Proaktiivisuus, mm. seuranta sovitulle asiolle	Halu laajentaa yhteistyötä, tavoitehakuisuus ja näkä kasvaa	Aikataulut pitää	Jatkuva ja aktiivinen kommunikaatio	Esitetään näkymä tulevaisuuteen	Hyvä palaute omasta organisaatiosta	Hyvä valmistautumi nen	Oikeat henkilöt tapaamisissa läsnä	Kyky hoitaa kriittiset pisteet	3. Yhteistyön arki / huonoa	Kunnoituksen ja arvostuksen puute, ylimielisyys, jyrätään mielipiteet
										Jyrätään toisen mielipiteet, ei arvosteta toista // Henkilöstön suuri vaihtuvuus // Vastaukset tulee hitaasti // Tarjoukset kestää // Ylimielisyys //	1
1	1									Salailu // Ei osata tai kyetä mittaroimaan palvelua // Raporttien kanssa jumpataan liikaa vrs olisi toimittajalta jo mietityt työkalut esim. raportointiin // Palveluorganiosaation kommunikoimattomuus //	
1		1									
	1									Jos ei iso kuva hallussa, väännetään isoissa sopimuksissa pienistä summista ja asioista //	
1			1	1						Ylimyyntä, jossa pitchataan uuttaa vaikka vanhatkin kesken // Kulmahuoneetaktiikka, jossa käydään juttelemassa pomon kanssa, ilman että kerrotaan minulle --> vaikeasti hallittavat ideat // Liika ahneus ja agressiivisuus	
										Pakoillaan vastuuta kehittämisessä // Muuttuu liian arkiseksi kuin vanha avioliitto	
					1					Joustamattomuus // Jos joudutaan palaamaan sopimustekstehin se on ehdottoman huonoa // Ei osata täyttää sopimuksen sisältöä // Ei pidetä kiinni luvatusta // Asiantuntemusta puuttuu // Piilotellaan asioita, ollaan epärehellisiä	
1	1	1				1	1	1		Jos toimittaja katoaisi kun nimet saatu paperiin (ei ole minulle koskaan tapahtunut) // Jos myydään uutta ennen kuin on saatu sovittu osa toimitettua	
	1	1								Jos ei saada vastinetta, palvelussa on jotain vikaa // Ei reagoida pyyntöihin // Jos henkilökemiat ei toimi, olen myös pyytänyt vaihtamaan kontaktihenkilöä	
4	4	3	1	1	1	1	1	1	1		1

Henkilöiden suuri vaihtuvuus	Hitaat vastaukset	Epärehellisyys, asioiden salailu	Raportoinin työkalut eivät ole kunnossa	Kommunikaatio n puute	Iso kuva ei ole hallussa, osaamisvajeet	Liika ahneus ja agressiivisuus myydä lisää vaikka vanhatkin kesken	Ei oteta vastuuta kehittämisestä	Joustamattomu us, joudutaan lukemaan sopimusta	Ei pidetä lupauksia	Huonot henkilökemiat	3. Yhteistyön arki / yleistä
1	1										Vaatii kummaltakin osapuolelta yhteistyötä // Haluan, että arki toimii, illanvietot ei tärkeitä // Hitaus herättää epäluuloa: onko liikaa kuormaa kun eivät ehdi? // Palveluntarjojajan tulee kehittyä asiakkaan myötä
		1	1	1							Välimalli jossa yhdistyy vendorin toimintamalli ja asiakkaan prosessit - tämä joustavasti on tärkeää. Hyvä esittää vendorin asiakkuudenhallinnan prosessit. // Henkilökemiat tärkeät
											Asiakas voi olla tulppana, näin ei saa olla, arjen sujuvuus on kahden kauppaa //
					1						Yhteistyön aikana kannustaa yhteisille lounaille ja tutustumaan, yhteistyö sujuu paremmin //
						1					Hankkeissa ei saa tulla yllätyksiä // Ensin priimaa coresta, ei pitäisi ahmia liikaa kerrallaan // Yritysten tulisi ymmärtää, missä kilpailussa on mukana, keskittyä perusosaamiseen, olla relevantti ja uskottava siinä.
							1				Tutuista kumppaneista tulee kotitohvelit vaikka aika ajoin pitäkkin muistaa evaluoida uudestaan
		1			1			1	1		Sopimuksen henki mitataan arjessa
						1					Esimerkki hyvästä: toimittaja sanoi suoraan että ei ymmärrä, järjestettiin rahaa vastaan workshop ja lähti käyntiin projekti - ts. toimittaja uskaltaa puhua
	1									1	Aina pitäisi olla niin, että asiakas on kumppanille iso ja merkittävä, panostus välittyy // KV-yrityksille me ollaan pieni, ja se ei aina hyvä asia jos joutuu muukkaantumaan heidän malleihinsa, puolensa ja puolensa näissä toki aina.
1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	

4. Arviointi ja jatkuvuus / hyvää	Avoimuus, totuudenmukaisuus	Hyvä keskusteluyhteys, kommunikaatio	Rohkeus nostaa asioita esiin ja ratkaista ongelmia	Reagoi annettuun palautteeseen
Avoimuus, totuudenmukaisuus // Hyvä keskusteluyhteys myös tiimien välillä // Jatkuva arviointi // Uskallus ottaa asioita esille	1	1	1	
Avoimuus, rehellisyys, korjaa tapahtuneet ongelmat ja puuttuu niihin // Antaa hyvän kuvan, jos arvioidaan ja annettuun palautteeseen reagoidaan, erityisesti jos palaute huonoa ja hyvä reagointi, excellence! --> jatkuvuus	1		1	1
Jollakin toimittajilla ohjausryhmätyöskentelyn yhteydessä joka kuukausi agendalla ja kun mennään keltaiselle kekustellaan. Ei vain kerran vuodessa päälle limattu kokonaisuus. Näin päästään keskustelemaan asioista, jotka hiertävät. // Rakastan niitä tyyppejä, jotka osaavat follow upata hyvinkin systemaattisesti.				1
Toimittajat, jolla business controlleri miettivät asiakkaiuden juttuje ja hyötyjen mittaamista - kuiterkin hyvin harvinaista // NPS tyypillinen mittarit				
Pyritään ottamaan parhaat tekijät. Jos tulee huono lopputulos, vika on todennäköisesti meissä. Tiukka sisäinen kritiikki tärkeää. // kahden kauppa // Suurin syy kommunikaatio		1		
Luottamus // Yhteiseen pöytään uskalletaan tuoda kaikki asiat // Syntynyt usko, että on saavutettu jotain enemmän kuin oltaisiin saavutettu ilman kumppania // Osataan priorisoida tuotettua palvelua, ei tartuta epäoleellisiin // Asiat tehdään helpoksi ja asioita käsitellessä kaikki käyttää järkeä - ei vain tuota yhtä palasta osaprosessissa (paikkahallinn	1		1	
Uusiutuminen, mm. digitalisaation myötä // Mittarit täyttyy // Näkä välittyy				
Lähtee ylipäätän halusta arvioida sitä yhteistyötä ja läpikäydä lessons learned -osuudet				1
	3	2	3	3

Hoitaa seurannan systemaattisesti	Osaa priorisoida oikein	Kyky uusiutua	Halu yhteistyöhön välittyy aitona	4. Arviointi ja jatkuvuus / huonoa	Virheiden piilottaminen	Ongelmiin ei tartuta	Yhteityötä ei haluta laajentaa	Suorituskyvyn ja toiminnan mittaaminen on olematonta	Palvelun minimitasoa ei saavuteta
				Virheiden piilottaminen //	1				
				Jos ongelmallisiin asioihin ei ole puututtu, ei halua laajentaa		1	1		
1									
	1			Suorituskyvyn ja toiminnan mittaaminen on lapsenkengissä // Jouduttu rakentamaan uskottava				1	
				B2B kokemusta ei mitata, todellakaan. B2C:tä kyllä. Mm. asiakaskokemusta myyvät toimijat eivät todellakaan arvioi itse tuottamaa					
	1								
		1	1	Mittareiden minitasoja ei saavuteta //					1
			1						
1	2	1	2		1	1	1	1	1

LIITE 6.

Tutkimuskutsu; asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa

Oletko kiinnostunut mistä hyvä asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa syntyy, ja siitä mitä tunnuksenomaisia piirteitä yritysasiakkaat tunnistavat hyvää kokemusta tarjoavissa yrityksissä?

Toteutan empiiristä tutkimusta B2B asiakaskokemuksesta Jyväskylän Yliopistossa osana Executive MBA -opintoja. Työkseni johdan asiakkuuksia, markkinointia ja asiakaskokemuksen kehittämistä ICT –palveluja tarjoavassa Attidossa.

Toivon, että osallistut tutkimukseeni, jonka tavoitteena on tunnistaa, millaisin keskeisin edellytyksin ja elementein yritysten välisessä liiketoiminnassa saadaan aikaiseksi hyviä kokemuksia. Lopputuloksena saadaan asiakkaiden näkökulman avulla empiiristä tutkimustietoa, jonka löydöksiä suomalaiset yritykset voivat hyödyntää yritysasiakasliiketoiminnan kehittämisen tukena sekä suunnitella, johtaa ja kehittää kokonaistoimintaansa mahdollistamaan hyvien kokemusten syntyminen. Lisää tietoa tutkimuksestani www.asiakaskokemusb2b.fi

Osallistuminen on helppoa, sillä tutkimus toteutetaan verkkolomakkeena. Lomakkeen täyttämiseen kuluu aikaa vain noin 5 minuuttia. Jättämällä nimesi ja sähköpostiosoitteesi saat korvaukseksi tutkimustulokset käyttöösi heti tutkimuksen valmistuttua lokakuussa 2017. Lisäksi kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan illallislahjakortti kahdelle helsinkiläiseen ravintola Brondaan (arvo 250 €). Voitosta ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Yhteystietoja ei linkitetä vastausten analyysiin, vaan kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti.

Toteutan verkkokyselyn yhteistyössä MRK Funnel Oy:n kanssa. Funnel auttaa asiakkaitaan kasvattamaan myyntiä sekä johtamaan liiketoimintaa asiakas- ja kilpailijaymmärryksen avulla. www.funnel.fi

Mielipiteelläsi on merkitystä, joten klikkaathan kyselyyn ja vaikutat. Tuhannet kiitokset!
Ystävällisin terveisin, Minna Ruusuvuori

LIITE 7.

Tervetuloa Asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa –tutkimukseen.

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää

1. Mistä hyvä asiakaskokemus yritysten välisessä liiketoiminnassa syntyy
2. Mitä tunnuksenomaisia piirteitä yritysasiakkaat tunnistavat hyvää kokemusta tarjoavissa yrityksissä?

Hyvällä asiakaskokemuksella tutkimuksessani tarkoitetaan yritysasiakkaan onnistunutta kokemusta palveluja tarjoavien yritysten kanssa.

Tutkimuskysely pohjautuu viitekehykseen, jonka pohjana on yritysten välisen liiketoimintayhteistyön elinkaariajattelu:
1. vaiheena on palveluntarjoajan, kumppanin valinta, joka muodostaa asiakkaalle kokemuksen yritykseltä ostamisesta
2. vaiheena on yhteistyön arki palveluntarjoajan kanssa, joka muodostaa kokemuksen asiakkuudesta yrityksen kanssa.

Kyselyssä pyydän Sinua arvioimaan hyvän asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavien elementtien tärkeyttä palveluntarjoajan toiminnassa omasta näkökulmastasi toimiessasi työssäsi palveluja tarjoavien yritysten kanssa.

Seuraava

Kysymys 1.

Mistä hyvä asiakaskokemus koostuu B2B-liiketoiminnassa?

Vaihe 1: Kumppanin valinnan vaihe

Valitse seuraavista vaihtoehdoista neljä, jotka vaikuttavat **eniten** hyvän asiakaskokemuksen syntyyn kumppanivalintaa tehtäessä:

- Johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa
- Miellyttävä asiointi-ilmapiiri
- Yrityksen maine, referenssit ja suosittelijat
- Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa
- Vahva ammattitaito ja substanssiosaaminen, joka välittyy kykynä kysyä oikeita kysymyksiä ja/tai haastaa.
- Ratkaisuiden ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo
- Kustannukset ja takaisinmaksuaika
- Toimintaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen
- Joustavuus
- Lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oma-aloitteellisesti
- Odotusten ylittäminen
- Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa
- Toiminnasta välittyvä aito kiinnostus ja välittäminen

- Yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus
- Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi

Vaihtoehto 1* Valitse vaihtoehto...

Vaihtoehto 2* Valitse vaihtoehto...

Vaihtoehto 3* Valitse vaihtoehto...

Vaihtoehto 4* Valitse vaihtoehto...

Valitse seuraavista vaihtoehdoista neljä, jotka vaikuttavat **vähiten** hyvän asiakaskokemuksen syntyyn kumppanivalintaa tehtäessä:

- Johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa
- Miellyttävä asiointi-ilmapiiri
- Yrityksen maine, referenssit ja suosittelijat
- Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa
- Vahva ammattitaito ja substanssiosaaminen, joka välittyy kykynä kysyä oikeita kysymyksiä ja/tai haastaa.
- Ratkaisuiden ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo
- Kustannukset ja takaisinmaksuaika
- Toimintaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen
- Joustavuus
- Lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oma-aloitteellisesti
- Odotusten ylittäminen
- Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa
- Toiminnasta välittyvä aito kiinnostus ja välittäminen
- Yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus
- Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi

Vaihtoehto 1* Valitse vaihtoehto...

Vaihtoehto 2* Valitse vaihtoehto...

Vaihtoehto 3* Valitse vaihtoehto...

Vaihtoehto 4* Valitse vaihtoehto...

Vaihe 2: Yhteistyön arki kumppanin kanssa

Valitse seuraavista vaihtoehdoista neljä, jotka vaikuttavat **eniten** hyvän asiakaskokemuksen syntyyn yhteistyön arjessa:

- Johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa
- Miellyttävä asiointi-ilmapiiri
- Yrityksen maine, referenssit ja suosittelijat

- Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa
- Vahva ammattitaito ja substanssiosaaminen, joka välittyy kykynä kysyä oikeita kysymyksiä ja/tai haastaa.
- Ratkaisuiden ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo
- Kustannukset ja takaisinmaksuaika
- Toimintaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen
- Joustavuus
- Lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oma-aloitteellisesti
- Odotusten ylittäminen
- Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa
- Toiminnasta välittyvä aito kiinnostus ja välittäminen
- Yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus
- Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi

Vaihtoehto 1* Vaihtoehto 2*

Valitse vaihtoehto... Valitse vaihtoehto...

Vaihtoehto 3* Vaihtoehto 4*

Valitse vaihtoehto... Valitse vaihtoehto...

Valitse seuraavista vaihtoehdoista neljä, jotka vaikuttavat **vähiten** hyvän asiakaskokemuksen syntyyn yhteistyön arjessa:

- Johdonmukaisuus viestinnässä ja vuorovaikutuksessa
- Miellyttävä asiointi-ilmapiiri
- Yrityksen maine, referenssit ja suosittelijat
- Asiakkaan toimintaympäristön ymmärrys ja ratkaisujen sovittaminen palvelemaan asiakkaan liiketoimintaa
- Vahva ammattitaito ja substanssiosaaminen, joka välittyy kykynä kysyä oikeita kysymyksiä ja/tai haastaa.
- Ratkaisuiden ja palveluiden tuottama liiketoiminnallinen arvo
- Kustannukset ja takaisinmaksuaika
- Toimintaa ohjaavat mallit ja asioiden edistyminen
- Joustavuus
- Lupausten pitäminen ja rehellisyys, jopa asioiden ennakointi oma-aloitteellisesti
- Odotusten ylittäminen
- Henkilökohtaiset suhteet ja tuttuus, henkilöt tuntevat toisensa
- Toiminnasta välittyvä aito kiinnostus ja välittäminen
- Yrityskulttuurista välittyvä toisen ihmisen arvostus ja kunnioitus
- Halukkuus ja toimenpiteet toiminnan mittaamiseksi ja kehittämiseksi

Vaihtoehto 1* Vaihtoehto 2*

Valitse vaihtoehto... Valitse vaihtoehto...

Vaihtoehto 3* Vaihtoehto 4*

Valitse vaihtoehto... Valitse vaihtoehto...

Kysymys 2.
Kumpi on päätöksenteossa määräävämmässä asemassa: järki vai tunteet?

	Järki	Tunteet
a) kumppani-/toimittajavalintoja tehtäessä? *		
b) yhteisen arjen keskellä päätöksiä tehtäessä? *		

c) Avoin kommentti ja perustelut (vapaavalintainen):

Edellinen Seuraava

Kysymys 3.

Mitä tunnuksenomaisia piirteitä hyviä asiakaskokemuksia tuottavassa B2B –yrityksessä tunnistat? Valitse kolme merkityksellisintä. Voit myös nimetä piirteen listan ulkopuolelta.*

- 1. Asiakaslähtöinen brändilupaus
- 2. Asiakaskeskeisyys visiossa, missiossa, arvoissa ja strategiassa
- 3. Asiakkaat huomioiva toimintatapa
- 4. Ihmiskeskeinen yrityskulttuuri
- 5. Arvoa tuottava tarjooma ja palvelut
- 6. Prosessinomainen toiminta
- 7. Jatkuva toiminnan kehittämisen ilmapiiri
- 8. Positiivinen maine
- 9. Jokin muu? Mikä?

Edellinen Seuraava

4. Taustatiedot

Rooli organisaatiossa

- Ylin johto
- Keskijohto
- Operatiivinen
- Muu

Vastuualue

- Liiketoiminta
- Hankinta
- Myynti
- Markkinointi
- Muu

Toimiala

- Kauppa ja palvelut
- Teollisuus
- Finanssi
- IT/ICT-palvelut
- Muut B2B-palvelut
- Julkishallinto