



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Jussi Nyrhinen

Asiakaskokemuksen muodostuminen B2B asiantuntijapalvelussa

Case: Finnvera Oyj:n pk-takaus

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Markkinoinnin johtamisen
koulutusohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö

Tekijä: Jussi Nyrhinen

Tutkielman nimi: Asiakaskokemuksen muodostuminen B2B asiantuntijapalvelussa :
Case: Finnvera Oyj:n pk-takaus

Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine: Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Työn ohjaaja: Hannu Makkonen

Valmistumisvuosi: 2020 Sivumäärä: 93

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä asiakaskokemuksen muodostumiseen B2B asiantuntijapalvelussa ja erityisesti yritysrahoituksen kontekstissa. Tutkielman toimeksiantajana toiminut Finnvera Oyj oli kiinnostunut syyskuussa 2019 lanseeratun uuden takaustuotteensa synnyttämistä asiakaskokemuksista. Tutkimuksen tarkoitusta pyrittiin palvelemaan sille asetetuilla tavoitteilla. Ensimmäisenä tavoitteena oli aiheesta tuotettuun aikaisempaan tietoon perehtymällä rakentaa käsitys siitä, miten asiakaskokemus B2B asiantuntijapalvelussa muodostuu. Toisena tavoitteena oli toimeksiantajan asiakasyrityksiä haastatteleamalla saada selville, millaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä vastaajat tunnistavat nimenomaan pk-takauksen asiakaspolulla ja miten ne ovat vaikuttaneet heidän asiakaskokemuksensa muodostumiseen. Kolmantena tavoitteena oli tutkielman viimeisessä luvussa vastata tutkimuskysymyksiin ja pohdita teemahaastatteluiden avulla saatuja tuloksia suhteessa aiemmin tuotettuun teoriaan.

Tutkimuksen aihe nähtiin ajankohtaiseksi, sillä digitalisaation synnyttämä murrosvaihe eri toimialoilla muovaa myös B2B asiantuntijapalveluiden vakiintuneita käytänteitä. Tämän seurauksena asiakkaiden odotukset asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten toimintamalleista ovat muuttuneet ja asiakaskokemuksen merkitys yritysten menestystekijänä on kasvattanut rooliaan. Samaan aikaan useiden toimijoiden verkostoissa tapahtuva arvonluonti sekä toimintatapojen tehostaminen motivoivat yrityksiä palveluiden kehittämiseen. Asiakaskokemus voidaan kuvata organisaatiosta asiakkaalle välittyneenä vaikutelmana, mikä seuraavassa vaiheessa määrittelee, kuinka siihen jatkossa suhtaudutaan sekä miten hyvin se on palvelussaan asiakkaan näkökulmasta onnistunut. Asiakaskokemus muodostuu useissa eri kosketuspisteissä asiakaspolun varrella ja siihen vaikuttavat varsinaisen palveluvaiheen lisäksi sen jälkeiset ja sitä edeltäneet toimet.

Tutkimuksen tuloksissa tunnistettiin useita eri tekijöitä, joita huomioimalla yritysten on mahdollista kehittää B2B asiantuntijapalveluissa syntyneitä asiakaskokemuksia. Tulosten perusteella yrityksestä syntyneiden mielikuvien ja sen palveluihin liittyvien odotusten hallinta on tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumista. Palveluprosessin nopeus, ennustettavuus sekä läpinäkyvyys kasvattavat osapuolten välistä luottamusta ja asiakkaiden kykyä ottaa vastaan myös heidän kannaltaan negatiivisia päätöksiä. Jakelukanavasuhteissa yritys ei kykene yksin vaikuttamaan syntyneisiin asiakaskokemuksiin, vaan sen tulee panostaa yhteistyön kehittämiseen kumppaneiden kanssa palvelun laadun varmistamiseksi. Lisäksi oli havaittavissa, että erilaisten digitaalisten palvelukanavien lisääntymisestä huolimatta henkilökohtaisen palvelun ja kontaktin tarve oli edelleen B2B asiantuntijapalveluiden kontekstissa voimakas.

AVAINSANAT: asiakaskokemus, asiakaspolku, kosketuspiste, b2b, asiantuntijapalvelu

Sisällys

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	10
1.3	Keskeiset käsitteet	11
2	ASIAKASKOKEMUS B2B ASIANTUNTIJAPALVELUSSA	12
2.1	Asiakaskokemus	12
2.1.1	Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät	15
2.1.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	20
2.1.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	22
2.2	Asiakaspolku	26
2.2.1	Asiakaspolun kehittäminen	29
2.2.2	Asiakaspolun kosketuspisteet	33
2.2.3	Monikanavaisuus	37
2.2.4	Asiakaspolun kuvaaminen	39
2.3	Tutkielman teoreettinen viitekehys	43
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	46
3.1	Toimeksiantajan esittely	46
3.2	Finnveran pk-takaus	48
3.3	Tutkimusmenetelmä	50
3.4	Tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi	53
3.5	Tutkimuksen luotettavuus	56
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	59
4.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen ennen palvelua	59
4.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelun aikana	63
4.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelun jälkeen	68
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	75
5.1	Teoreettiset johtopäätökset	75
5.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	81

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	84
Lähteet	86
Liitteet	93
Liite 1. Haastattelurunko	93

Kuvat

Kuva 1. Esimerkki asiakaspolun mallintamisesta.....	42
Kuva 2. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.....	83

Kuviot

Kuvio 1. Asiakkaan odotukset palvelun ominaisuuksista (Temkin, 2010).	19
Kuvio 2. Asiakkaan ostopäätösprosessi (Følstad & Kvale, 2018; Kotler & Keller, 2012, s. 188)	29
Kuvio 3. Asiakkaan harkintaprosessi ja asiakasuskollisuus (Edelman & Singer, 2015).	32
Kuvio 4. Kosketuspisteet ostoprosessin eri vaiheissa (Lemon ja Verhoef, 2016).	34
Kuvio 5. Kosketuspisteiden hallinta (Lemon ja Verhoef, 2016).	36
Kuvio 6. Monikanavaisuus vs. integroitu monikanavaisuus (Friman, 2019).	38
Kuvio 7. Asiakaspolkujen mallintaminen (Følstad, Halvorsrud & Kvale, 2016).	40
Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys asiakaskokemuksen muodostumisesta.	44

Taulukot

Taulukko 1. Vaihtoehtoiset näkökulmat asiakaskokemuksen mittaamiseen (Zolkiewski ja muut, 2017).	26
Taulukko 2. Perustiedot haastatelluista yrityksistä	55

1 JOHDANTO

Asiakaskokemus on viime vuosikymmenen aikana kasvattanut merkitystään markkinointitutkimuksessa, sillä se on korvaamassa käsitteenä palvelun laadun yritysten kilpailuetuihin perehdyttäessä. Palvelun laatu nähdään lähinnä yritysten eri toimintoihin keskittyvänä näkökulmana, kun taas asiakaskokemus mittaa palvelun asiakkaalle synnyttämää kokonaisvaltaista arvoa. (Klaus & Maklan, 2013.) Asiantuntijapalvelut ovat olleet jo pidempään suuressa murroksessa useilla toimialoilla ja erityisesti rahoitusalaalla asiakkaat ovat siirtyneet digitaalisiin kanaviin sekä erilaiset taustatoiminnot ovat automatisoituneet kiihtyvällä tahdilla. Robotiikka, analytiikka sekä tekoäly muovaavat liiketoimintamalleja ja uusien sovellusten avulla myös asiakkaiden kokemaa palvelun laatua voidaan parantaa. Tämän kaltaiselle kehitykselle on ominaista parantunut kustannustehokkuus ja tietojenkäsittelyn nopeutuminen sekä asiakasrajapinnassa että back office –toiminnoissa. Monipuolisemmat, edullisemmat ja helppokäyttöisemmät palvelut pitävät huolen siitä, että asiakkaat siirtyvät jatkossakin hyödyntämään yhä enemmän digitaalisia kanavia. (Gomber, Koch & Siering, 2017.)

Muuttuva liiketoimintaympäristö tuottaa yrityksille paineita asiakaskokemuksen kehittämiseen ja niiden tulisi käyttää hyväkseen kaikki mahdollisuudet asiakkaiden kanssa syntyvään vuorovaikutukseen (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000). Asiakasymmärryksen sekä asiakaskokemuksen johtamisen rooli korostuu yhä palvelukeskeisemmässä yhteiskunnassa. Asiakasymmärrys on käsitteenä tieteellisessä tutkimuksessa melko uusi ja sen määritelmä vaihtelee hieman asiayhteydestä riippuen. Asiakasymmärryksen voidaan kuitenkin sanoa syntyvän, kun jalostettua asiakastietoa hyödynnetään liiketoiminnan päätöksissä sekä niiden implementoinnissa. Asiakasymmärryksen ydinkysymys on, miten koko organisaation resursseja voitaisiin käyttää hyväksi palveluliiketoiminnan kehittämisessä niin, että asiakkaan näkökulma saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla sisäistettyä sen kaikissa toiminnoissa. (Arantola & Simonen, 2009.)

Asiantuntijapalveluyrityksille vahva asiakasymmärrys sekä laadukkaiden asiakaskokemusten tuottaminen ovat kriittisiä tekijöitä niiden menestymisen kannalta. Digitaalisten

kanavien lisääntyminen on helpottanut merkittävästi erilaisten asiakaspalautteiden antamista, jolloin yrityksen maineen kannalta syntyneillä asiakaskokemuksilla on suuri merkitys. Asiakkaiden kokema palvelun laatu vaikuttaa voimakkaasti sävyyn, jolla siitä puhutaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Hyvä maine voidaan liittää luotettavaan ja tunnettuun brändiin, joka on kenties merkittävin kilpailuetu asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille. Asiantuntijapalveluita ostavat asiakkaat kokevat usein hankkivansa esoteerista osaamista, jota heillä itsellään ei ole. Ostopäätös asiantuntijapalvelun hankinnasta on huomattavasti helpompi tehdä, mikäli usein melko abstraktia palvelua tarjoavan yrityksen brändiin assosioituu paljon positiivisia ominaisuuksia. (Deephouse, Greenwood, Li & Prakash, 2005.)

Digitaalisessa ympäristössä yrityksillä on käytössään paljon työkaluja asiakastiedon keräämiseen, mutta niiden suurimmat haasteet liittyvät nimenomaan kerätyn datan hyödyntämiseen. Suuresta olemassa olevan datan määrästä huolimatta yrityksillä ei välttämättä ole tarpeeksi osaamista ja ymmärrystä oleellisen tiedon seulontaan sekä sen hyväksikäyttämiseen palvelujen kehittämisessä. (M&M, 2015.) Yrityksen tarjoamaa palvelua voidaan asiakkaan näkökulmasta visualisoida asiakaspolkujen avulla. Asiakaspolkujen rakentaminen on hyvä keino hyödyntää asiakastietoa ja sen kautta lisätä asiakaslähtöisyyttä. Asiakaspoluilla olevat kosketuspisteet määrittelemällä yrityksen johto saa paremman käsityksen koko palveluprosessista. Tutkimalla asiakaspolun kosketuspisteitä voidaan havainnollistaa asiakkaan ja yrityksen välisiä vuorovaikutustilanteita, jotka muokkaavat asiakaskokemusta. (Otalora, Ramírez & Rosenbaum, 2017.)

Yritykset haluavat tavanomaisesti toisaalta vapautta liiketoimintansa pyörittämiseen, mutta samalla myös syvempää suhdetta rahoittajiinsa. Hyvä suhde rahoitusasioita hoitaviin yrityksiin ja toimihenkilöihin mahdollistaa luottamuksen rakentumisen sekä turvallisuuden tunteen asiakkaalle. Tämä puolestaan vapauttaa enemmän resursseja varsinaiseen liiketoimintaan. (Larsson & Viitaoja, 2017.) Toimivan sekä luottamuksellisen suhteen luominen yrityksen ja rahoittajien välille voidaan nähdä merkittävänä ja kaikkia osapuolia hyödyttävänä asiana, jossa laadukkaat asiakaskokemukset ovat avain asemassa.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkielman tarkoituksena on perehtyä asiakaskokemuksen muodostumiseen B2B asiantuntijapalvelussa ja erityisesti yritysrahoituksen kontekstissa. Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimiva Finnvera Oyj lanseerasi vuoden 2019 syyskuussa pk-takauksen, joka on uusi vakioitu takaustuote sen portfolioissa. Pk-takauksen ajatuksena on yksinkertaisemman ja kevyemmän prosessin avulla helpottaa rahoituksen järjestymistä kasvuhakuisille yrityksille. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui pk-takaus, sillä toimeksiantaja oli kiinnostunut tuoreeltaan julkaistun tuotteen vastaanotosta ja asiakasyritysten kokemuksista siihen liittyen.

Päätutkimuskysymykselle on asetettu myös seuraavat alatutkimuskysymykset:

Miten kosketuspisteet asiakaspolulla vaikuttavat asiakaskokemukseen?

Miten B2B asiantuntijapalvelun asiakaskokemusta voitaisiin kehittää?

Tutkimusongelman valintaan vaikutti pääasiallisesti kolme merkittävää tekijää. Ensimmäisenä oli mielenkiinto asiakkaiden kokemuksia kohtaan melko tuoreeltaan lanseeratun tuotteen osalta. Tutkimuksen aihetta pohdittaessa pk-takaus oli ollut markkinoilla vasta pari kuukautta ja sen uutuus teki aiheesta ajankohtaisen. Toisaalta uudesta tuotteesta on olemassa vasta rajallinen määrä tietoa, joten tutkimus voitiin nähdä siltäkin osin tarpeelliseksi.

Toiseksi, pk-takaus eroaa muista Finnveran tuotteista (pl. alkutakaus) siinä, että sen soveltuvuuden arviointi asiakkaalle ja sen myötä myös rahoitushakemuksen toimittaminen Finnveralle on kanssarahoitajan vastuulla. Tämän johdosta toimeksiantaja oli kiinnostunut ulkoisen jakelukanavan merkityksestä asiakaskokemuksen rakentumiselle.

Kolmanneksi, pk-takaus on Finnveran ensimmäinen tuote, jossa on mukana Euroopan investointirahasto. Tämä tuo osaltaan kannustimia onnistua tuotteelle asetetuissa tavoitteissa, jotta edellytykset yhteistyölle tulevaisuudessa paranevat. Lisäksi tutkija itse työskentelee toimeksiantajan palveluksessa ja on toimenkuvassaan tekemisissä pk-takauksen kanssa. Tutkijan omaaman pohjatietämyksen ja tämän työtehtäviin sidoksissa olevan aiheen nähtiin helpottavan tutkimuksen toteuttamista sekä tuovan motivaatiota sen loppuunsaattamiseksi. Edellä mainituista syistä tutkija sekä toimeksiantaja lähtivät toteuttamaan tutkimusta.

Syvällisemmän ymmärryksen rakentaminen asiakaskokemuksesta mahdollistaa myöhemmässä vaiheessa johtopäätösten ja kehitysehdotusten esittämisen toimeksiantajalle. Tutkimukselle on muodostettu kolme erillistä tavoitetta, jotka ohjaavat sen etenemistä. *Ensimmäisenä* tavoitteena on aiheesta tuotettuun tutkimukseen ja kirjallisuuteen perehtymällä rakentaa käsitys siitä, miten asiakaskokemus B2B asiantuntijapalvelussa muodostuu. *Toisena* tavoitteena on asiakasyrityksiä haastatteleamalla saada selville, millaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä vastaajat tunnistavat nimenomaan pk-takauksen asiakaspolulla ja miten ne ovat vaikuttaneet heidän asiakaskokemuksensa muodostumiseen. *Kolmantena* tavoitteena on tutkielman viimeisessä luvussa vastata edellä esiteltyihin tutkimuskysymyksiin ja pohtia saatuja tuloksia suhteessa aiemmin tuotettuun teoriaan.

Tutkimuksessa pyritään luomaan uutta tietoa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä perehtymällä pk-takausasiakkaiden näkemyksiin asiakaspolun eri vaiheista. Samalla pyritään palvelemaan toimeksiantajan tarpeita ja tarjoamaan liiketoiminnan kehittämisen kannalta uutta tietoa asiakaskokemuksen rakentumisesta B2B asiantuntijapalvelussa. Asetettujen tavoitteiden voidaan sanoa kulminoituvan tutkimuksen hyödynnettävyyteen ja tavoitteisiin ylttäminen määrittää pitkälti tutkimuksen onnistuneisuuden.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimuksen aineisto rajoittuu Finnvera Oyj:n pk-takaus asiakkaille toteutettuihin haastatteluihin. Kaikki tutkimuksessa haastateltavat henkilöt ovat suomalaisten asiakasyritysten edustajia. Tutkimuksessa keskitytään analysoimaan asiakaskokemuksen muodostumista nimenomaan case-yrityksen kontekstissa.

Tutkielma rakentuu viidestä erillisestä pääluvusta. Ensimmäisenä näistä on johdanto, jonka tarkoituksena on tutustuttaa lukija tutkittavaan aiheeseen sekä tutkimuksen taustoihin. Osana johdantoa tuodaan ilmi myös tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tutkimuksen rakenne ja rajaus sekä keskeiset tutkielmassa käytetyt käsitteet.

Toisessa pääluvussa esitellään tutkielman teoriaosuus, jossa käsitellään asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä B2B asiantuntijapalvelussa. Teoriaosuudessa perehdytään aiheesta tuotettuun tutkimukseen ja kirjallisuuteen, minkä avulla pyritään rakentamaan ymmärrystä laadukkaiden asiakaskokemusten tuottamisen ja johtamisen sisällään pitämistä ominaispiirteistä. Luvun lopussa on yhteenvetona tutkijan koostama teoreettinen viitekehys, johon tutkielman empiirinen osuus osaltaan kiinnittyy.

Kolmas ja neljäs pääluku linkittyvät tutkielman empiiriseen osuuteen. Kolmannessa luvussa suoritetaan katsaus tutkimuksen metodologisiin valintoihin, kuten tutkimusmenetelmään ja aineiston hankintaan. Lisäksi luvussa annetaan perustelut tutkimuksen eri vaiheissa tehdyille valinnoille. Neljännessä luvussa kerrotaan Finnveran asiakasyrityksille toteutettujen haastatteluiden tulokset.

Viidennessä luvussa tuodaan ilmi tutkijan tekemät johtopäätökset tutkimuksen tuloksista. Tässä luvussa pohditaan haastateltavien vastauksia suhteessa aikaisempaan teoriaan sekä esitellessä liikkeenjohdolliset suositukset. Luku sisältää myös arvion tutkielman etenemisestä sekä pohdinnan jatkotutkimusmahdollisuuksista.

1.3 Keskeiset käsitteet

Asiakaspolku (customer journey) = Asiakaspolku kuvaa palveluprosessin vaiheita asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspolku koostuu useista eri kosketuspisteistä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Clement, Downey & Marquez, 2016.)

Kosketuspiste (touchpoint) = Kosketuspisteet muodostavat asiakaspolun. Kosketuspisteiksi kutsutaan hetkiä, jolloin asiakas ja organisaatio ovat kontaktissa toisiinsa. Kosketuspisteiden synonyymeina käytetään usein esimerkiksi palvelutapahtumaa tai kontaktipistettä. (Følstad, Halvorsrud & Kvale, 2016.)

Asiakaskokemus (customer experience) = Asiakaskokemus on organisaatiosta asiakkaalle jäänyt vaikutelma, mikä määrittelee, kuinka siihen jatkossa suhtaudutaan sekä miten hyvin se palvelussaan asiakkaan näkökulmasta onnistui. Asiakaskokemus muodostuu useissa eri kosketuspisteissä asiakaspolun varrella. (Bordeaux, 2019.)

Asiakasymmärrys (customer insight) = Asiakasymmärrys koostuu kattavasta määrästä asiakastietoa, jota jalostamalla voidaan luoda syvällisempi käsitys asiakkaiden todellisista tarpeista ja toiveista. Syvälinen asiakasymmärrys huomioi parhaimmillaan myös asiakkaan tiedostamattomia tarpeita ja toimii lähtökohtana onnistuneelle palvelumuo-
toilulle. (Laughlin, 2014.)

Asiantuntijapalvelu (professional service) = Palvelu, joka koostuu korkeasti koulutettujen ja ammattitaitoisten työntekijöiden tuottamasta aineettomasta sekä usein erittäin kompleksisestä hyödystä asiakkaalle. Asiantuntijapalveluille on ominaista suuri tiedon epäsymmetria palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. (Deephouse, Greenwood, Li & Prakash, 2005.)

2 ASIAKASKOKEMUS B2B ASIANTUNTIJAPALVELUSSA

Yritysten kasvava mielenkiinto asiakaskokemusta kohtaan on lähtöisin digitalisaation myötä syntyneestä vuorovaikutuksen lisääntymisestä, mikä asettaa uudenlaisia vaatimuksia niiden toiminnalle. Monikanavaisuus sekä useiden toimijoiden verkostoissa muodostuvat asiakaskokemukset muokkaavat organisaatioiden palveluita ja liiketoimintamalleja. Kyky tuottaa laadukkaita asiakaskokemuksia sekä kasvattaa palvelussa syntyvää asiakasarvoa määrittää yhä enemmän yritysten menestystä. Vastatakseen tähän haasteeseen organisaatiot ovat pyrkineet kehittämään vuorovaikutteisempia liiketoimintamalleja sekä asiakaspolkuja. (Lemon & Verhoef, 2016.) Edellä mainittu kehitys on osaltaan johtanut yritysten kontrollin laimentumiseen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Monikanavaisuuden hallitseminen haastaa yritykset uudella tavalla, mutta samalla se luo myös mahdollisuuksia palveluiden ja asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Monimutkaiset ja vaativat asiantuntijapalvelut ovat erityisen herkkiä asiakaslähtöisyydelle, sillä niiden luonteeseen kuuluu epäsymmetrinen tiedon jakautuminen organisaation ja asiakkaan välillä. Asiakkaalla ei useinkaan ole aikaa tai resursseja perehtyä monimutkaiseen palvelutuotteeseen, joten erityisosaajien tulisi pystyä esittämään asiansa ymmärrettävästi ja toisaalta kyetä ymmärtämään asiakkaan tarpeet mahdollisimman hyvin. Asiantuntijapalveluyritykset rakentuvat lähes poikkeuksetta erityisosaamista omaavan henkilöstön ympärille, joten luotettava brändi ja osaava työvoima ovat niiden tärkeintä pääomaa. (Deephouse, Greenwood, Li & Prakash, 2005.)

2.1 Asiakaskokemus

Lemon ja Verhoef (2016) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan moniulotteinen rakenne, joka muodostuu kognitiivisista ja sosiaalisista kokemuksista, aistihavainnoista, tunteista sekä käyttäytymismalleista asiakkaan ostopolun aikana. Löytänä & Kortesus (2011, s. 7) puolestaan kirjoittavat, että asiakaskokemus koostuu mielikuvien, tunteiden

sekä kohtaamisten summana, jotka asiakas liittyy yritykseen tai brändiin. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat siis yrityksen toimien lisäksi myös alitajunnasta kumpuavat tulkinnat ja tunteet.

Asiakaskokemus muodostuu usein eri toimijoiden yhteisvaikutuksessa (co-creation). Toimijat voivat olla yksittäisiä kuluttajia, julkisia organisaatioita tai muita yrityksiä. Toimijoiden välinen vuorovaikutus voi olla joko suoraa, kuten esimerkiksi jakelukanavasuhteissa tai epäsuoraa, kuten pidemmissä toimitusketjuissa. (Klaus, Maull & Ponsignon, 2015.) Laadukkaiden asiakaskokemusten tuottamisessa yrityksen suhteilla sen yhteistyökumppaneihin on suuri merkitys. Yhteistyökumppaneiden rooli korostuu ekosysteemeissä, joissa toimijoiden palvelut ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa ja toisaalta jakelukanavasuhteissa. Kumppaneiden suunnitelmallinen yhteistyö ja palvelun korkea laatu edesauttavat asiakaskokemuksen positiivista kehitystä kaikkien osapuolten osalta. Yritykset voivat siis vahvasti ohjata asiakaskokemuksen muodostumista, mutta ne eivät voi kuitenkaan hallita sitä täydellisesti. Yritykset voivat vaikuttaa tehokkaimmin asiakaskokemukseen, mikäli ne ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiinsa. (Temkin, 2016.)

Asiakkaan kokeman palvelun laadun parantaminen vaatii ajattelumallin muuttamista organisaatiokeskeisestä ja staattisesta kohti dynaamista sekä useiden toimijoiden näkökulman huomioivaa mallia. Organisaatiokeskeinen ajattelu voi jättää helposti huomiotta muutokset toimintaympäristössä sekä asiakkaiden vaatimuksissa. Prosessi asiakaskokemuksen parantamiseksi voidaan aloittaa perehtymällä asiakkaan roolin laajentamiseen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Digitaalisessa ympäristössä ero asiakkaiden, sidosryhmien ja palveluntuottajien välillä on hälventynyt, eikä asiakkaita voida enää ajatella passiivisina toimijoina. (McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks & Friman, 2015; Klaus, Maull & Ponsignon, 2015.)

Asiakaskokemuksen synnyttäminen ja palvelun tuottaminen voidaan erottaa toisistaan siten, että kokemusten avulla pyritään luomaan asiakkaalle lisäarvoa ja rakentamaan

asiakasuskollisuutta, kun taas palvelua tuotettaessa asiakas nähdään ainoastaan passiivisena vastaanottajana. Asiakaskokemusta voidaan parantaa muuttamalla yrityksen ajattelua ja strategiaa siten, että palvelut rakennetaan asiakkaan ympärille. Asiakkaalle syntyvää arvoa voi pyrkiä kasvattamaan pohtimalla, mitä konkreettista hyötyä asiakas haluaa palvelulta, mitä tarvetta tämä on tyydyttämässä ja mikä on yrityksen tälle tuottama todellinen arvo. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 7–10.) Huomioitavaa on myös, että markkinointitutkimuksissa tehtyjen havaintojen perusteella asiakkaiden käsitykset asiakaskokemuksesta ovat vahvasti kontekstisidonnaisia (Klaus, Maull & Ponsignon, 2015). Esimerkiksi palveluympäristö saattaa vaikuttaa asiakkaan herkkyyteen saada positiivisia kokemuksia, joten asiakaskokemuksesta tehdyn tutkimuksen sijoittaminen oikeaan asiayhteyteen parantaa sen luotettavuutta.

Asiakkaan näkökulman asettaminen liiketoiminnan ja palveluiden suunnittelun keskeiseksi ajuriksi on osaltaan johtanut paradigman muutokseen markkinoinnillisessa ajattelussa, jossa palvelukeskeisestä ajattelusta (service-dominant logic, SDL) on siirrytty kohti asiakaskeskeistä ajattelua (customer-dominant logic, CDL). SDL edustaa palveluntarjoajan näkökulmaa ja se keskittyy järjestelmiin, ekosysteemeihin sekä erilaisten toimijoiden välisiin suhteisiin. CDL puolestaan pyrkii ymmärtämään arvonluontia asiakkaan näkökulmasta. Kyse on ennen kaikkea siitä, että organisaatio kehittää tarjoamaansa vastaamaan asiakkaan todellisia ja jopa piileviä odotuksia. CDL näkee asiakkaan aktiivisena osana arvonluontiprosessia, joka muodostuu usein eri toimijoiden välisissä ekosysteemeissä. Asiakaslähtöisyydellä tavoitellaan palveluiden sulauttamista mahdollisimman irrottamattomaksi osaksi asiakkaiden toimintoja ja samalla heidän asettamiensa odotusten jatkuvaa ylittämistä. Perinteisesti markkinointi on nähty yhtenä osana yrityksen toimintaa, mutta CDL on kokonaisvaltainen jokaiseen liiketoiminnan osa-alueeseen vaikuttava ajattelumalli. (Heinonen & Strandvik, 2015; Vargo & Lusch, 2017.)

Asiakkaiden kokemaa palvelun laatua voidaan parantaa osallistamalla heitä yhä enemmän palvelun ideointiin, tuottamiseen sekä kehittämiseen. Organisaatioiden palvelun kehittäminen helpottuu, mikäli ne omaksuvat käytännönläheisen

lähestymistavan asiakaskokemukseen. Asiakkaalla itsellään on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa, mutta hän vaikuttaa myös muiden asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Yritykset voivat tarkkailla palvelun laatua seuraamalla mitä asiakkaat tekevät ja sanovat. Lisäksi ne voivat tutkia miten eri toimet resonoivat asiakkaiden kanssa ja näin ollen huomioida heidän muuttuvat käsityksensä asiakaskokemuksesta. Organisaatiot ymmärtävät asiakaskokemusta parhaiten, mikäli ne tunnustavat sen dynaamisen ja kokonaisvaltaisen luonteen. (McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks & Friman, 2015; Klaus, Maull & Ponsignon, 2015.)

2.1.1 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät

Asiakaskokemusten tutkimuksessa on usein kiinnitetty erityistä huomiota kuluttaja-asiakkaisiin, mutta sen merkitystä ei voida vähätellä myöskään yritysten välisessä liiketoiminnassa. Yritykset ovat asiakaskokemuksen kannalta yleensä jopa kriittisempiä, sillä ostopäätökset ovat niiden kohdalla usein pitkävaikutteisia ja toisaalta päätöstä on monesti tekemässä useampi henkilö yhdessä. Pitkiä asiakassuhteita ei haluta solmia, mikäli prosessi vaikuttaa vaikeasti ymmärrettävältä ja epävarmalta. Yritysassiakkaille on ominaista pidempi harkinta-aika sekä ennustettavuuden ja palvelun ominaisuuksien painottuminen ostoprosessissa. (Brown, Zablah, Bellenger & Johnston, 2011; Löytänä & Korteso, 2011, s. 66.) Mikäli yrityksissä tehdään päätöksiä useamman kuin yhden ihmisen toimesta, on heillä hankintaa tehdessä usein erilaisia näkökulmia. Erilaisiin näkökulmiin vaikuttavat yleensä osapuolten osaamis- ja vastuualueet, jotka voivat vaihdella budjetoinnista, palvelun käytettävyyteen tai teknologiseen soveltuvuuteen. Palveluntarjoajien kilpailutusprosessiin saattaa ostajan puolelta osallistua esimerkiksi palvelunkäyttäjiä, ostopäälliköitä, back-office henkilöstöä sekä yrityksen johtoa, joiden kaikkien näkemykset vaikuttavat asiakaskokemuksen rakentumiseen. (Brown ja muut, 2011; Filenius, 2015, s. 78.)

Päätöksen palvelun hankinnasta tekee edelleen pääsääntöisesti ihminen myös yrityksissä, jolloin yritysasiakkaat saattavat toimia yhtä epärationaalisesti kuin kuluttaja-asiakkaatkin. Tämän vuoksi viestinnän ja kommunikoinnin selkeys sekä laatu ovat tärkeitä asioita asiakaskokemuksen näkökulmasta. Asiakkaan harkinta-ajan lyhentämiseksi organisaatio voi pyrkiä rakentamaan luottamusta toimijoiden välillä ja näin ollen luoda asiakasuskollisuutta. Luottamukseen vaikuttavat niin henkilökohtaiset kemiat, kuin erilaisten prosessien ymmärrettävyydenkin. Lisäksi yritys voi tavoitella asiakkaidensa luottamusta muokkaamalla palveluaan aloitteelliseksi, joustavaksi sekä lisäämällä siihen erilaisia taakuumalleja. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 66.)

Luottamuksen rakentuminen nähdään tuloksena onnistuneesti synnytetystä asiakasarvosta. Asiakasarvo määritellään yksinkertaisesti usein asiakkaan kokemina hyötyinä suhteessa hänen tekemiinsä uhrauksiin. Kokemus saavutettujen hyötyjen ja tehtyjen panostusten välillä on melko subjektiivinen, koska asiakkaat voivat arvottaa asioita eri tavalla. Asiakasarvo pyrkii kuitenkin huomioimaan kaikki ominaisuudet palvelussa ja sen mittarina voidaan käyttää esimerkiksi suositteluhalukkuutta. (Kumar & Reinartz, 2016.) Synnytettyyn asiakasarvoon vaikuttaa myös asiakkaan oma toiminta. Asiakas voi olla ainoastaan passiivinen osapuoli, joka kulkee palveluprosessin alusta loppuun ilman halua osallistua siihen syvällisemmin. Arvon tuottamisessa aktiivinen asiakas on puolestaan vahvassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja voi osallistua esimerkiksi palvelun kehittämiseen antamalla palautetta. Asiakkaita voidaan motivoida osallistumaan vahvemmin vuorovaikutukseen erilaisten kannustimien avulla. Aktiiviset toimijat tuottavat palvelussa enemmän lisäarvoa kaikille osapuolille verrattuna passiivisiin toimijoihin. (Szarucki & Menet, 2018.)

Asiakaskokemuksen johtamista käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on korostettu erityisesti tunteiden merkitystä. Emotionaaliset tekijät vaikuttavat vahvasti asiakaskokemuksen muodostumiseen erityisesti silloin, kun hankinnan kohteena olevan tuotteen tai palvelun funktionaalisia ominaisuuksia on hankala arvioida. (Grønholdt, Martensen, Jørgensen & Jensen, 2015.) Palveluiden erottaminen toisistaan

funktionaalisten ominaisuuksien perusteella on usein erityisen haastavaa B2B-kontekstissa. Tässä kohtaa yrityksen brändin merkitys korostuu asiakkaan päätöksenteossa. Brändi nähdään usein myyjän johdonmukaisena lupauksena toimittaa asiakkaalle palvelu, joka sisältää tietyt edut, ominaisuudet ja laatuun liittyvät lupaukset. Näin ollen yrityksen brändi vaikuttaa asiakkaan asettamiin odotuksiin ja sen lisäksi myöhempään kokemukseen palvelun laadusta. (Brown ja muut, 2011.)

Löytänän ja Kortesuon (2011, s. 24-33) mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan psykologiselta kannalta jakaa neljään eri ulottuvuuteen, joita ovat halu saada enemmän, muistijäljen jättäminen, yllättäminen sekä elämyksien tuottaminen/asiakkaan minäkuvan rakentaminen. Mitä enemmän edellä mainittuja attribuutteja palvelu sisältää, sen paremmaksi asiakaskokemus yleensä muodostuu. Asiakaskokemus paranee, kun organisaatiot tuottavat asiakkailleen positiivisia mielikuvia ja tunteita sekä pyrkivät tarjoamaan yllätyksellisiä kokemuksia. Odotetun laadun ylittämiseksi yritys voi esimerkiksi tarjota lisäpalvelua veloitusetta tai lähettää lahjoja merkkipäivinä. Klaus ja Maklan (2013) puolestaan kirjoittavat, että asiakaskokemukseen vaikuttavat ulottuvuudet ovat palvelukokemus, lopputulos, totuudenhetki sekä mielenrauha. Hyvä palvelukokemus sisältää asiakkaalle mahdollisuuden vertailla vaihtoehtoja ja kokea, että hänellä on valinnanvaraa. Lopputulos keskittyy puolestaan esimerkiksi asiakkaalle syntyvien kustannusten pienentämiseen. Totuudenhetkellä tarkoitetaan asiakaspalvelun laatua ja esimerkiksi joustavuutta haastavissa tilanteissa. Mielenrauha puolestaan kuvaa asiakkaan kokemusta helppoudesta ja luotettavuudesta koko palveluprosessin aikana.

Yrityksen asiakkaalle tuottama kokemus voidaan jakaa kahteen eri dimensioon riippuen siinä ilmenevistä niin kutsutuista kovista ja pehmeistä ominaisuuksista. Näitä dimensioita kutsutaan useimmiten utilitaristisiksi sekä hedonistisiksi arvoiksi. Hedonistisessa dimensiossa korostuvat asiakkaan subjektiiviset kokemukset palvelun laadusta ja sille on ominaista nautinnon sekä mielihyvän tuottaminen asiakkaalle. Tällaista palvelua asiakas voisi kuvata helpoksi, joustavaksi tai turvalliseksi. Utilitaristisessa dimensiossa painottu-

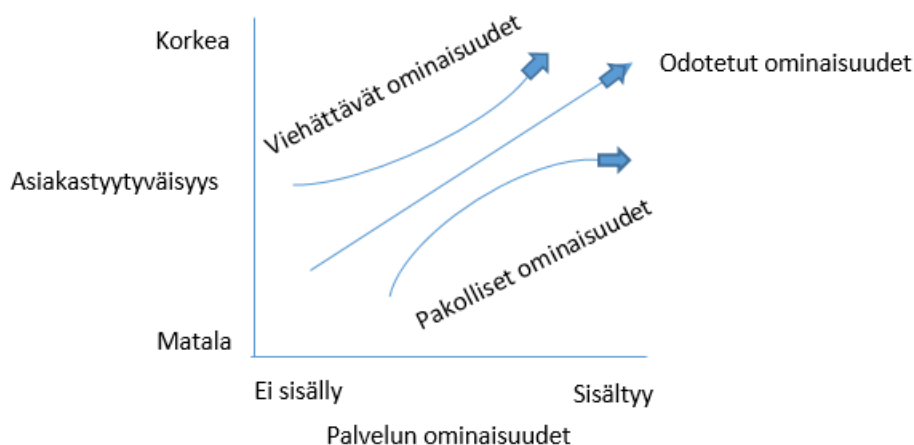
vat puolestaan loogisuus, mitattavuus sekä optimointi. Tarkoituksena on ainoastaan saavuttaa tietty päämäärä tai tavoite ja tällöin asiakas keskittyy palvelussa erityisesti sen hintaan tai teknisiin ominaisuuksiin. Asiakkaan myöhempään suhtautumiseen yritystä kohtaan vaikuttavat erityisesti juuri hedonistiset dimensiot. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 31–33.) Asiakkaan omalla palveluun liittyvällä ymmärryksellä on myös suuri merkitys palvelun hinnasta, laadusta tai henkilökunnan osaamisesta syntyvään asiakaskokemukseen. (Filenius, 2015, s. 25-26). Esimerkiksi laatutietoinen asiakas saattaa kokea saman palvelun huomattavasti kehnompänä sellaiseen asiakkaaseen verrattuna, joka on asiaan vähemmän vihkiytyneempi.

Asiakkaan odotusten hallinta ja niiden ylittäminen ovat keskeisessä roolissa asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta. Odotukset voivat vaihdella lähtötilanteesta riippuen ja usein asiakkaalla ei ole selkeää ymmärrystä siitä, mitä he itse asiassa haluavat palveluntarjoajalta. Sumeat odotukset vaivaavat asiakasta ja tämä voi tuntea jonkin seikan palvelussa olevan vialla tai puutteellinen, vaikka ei osakaan nimetä sitä. Asiakkaalla saattaa olla myös epärealistisia odotuksia liittyen palveluun. Tällöin asiakas toivoo palveluntarjoajaa toimittavan sellaista, mikä ei ole mahdollista. Tilanteeseen liittyy usein asiakkaan hankalat olosuhteet, jolloin toimittajilta toivotaan mahdottomia niiden parantamiseksi. Implisiittiset odotukset voidaan mieltään tavallisimmiksi. Asiakkaalla on olemassa jonkin ennakkokäsitys palvelun ominaisuuksista, joita sen tulee sisältää. Nämä ominaisuudet eivät tuota siihen kuitenkaan lisäarvoa, mutta niiden puuttuminen heikentää huomattavasti asiakaskokemusta. (Ojasalo, 2001.)

Mikäli asiakkaan asettamat odotukset palvelun laadulle ovat jostain syystä korkeammat kuin organisaatio pystyy tuottamaan, jää asiakaskokemus laimeaksi eikä yritys voi saavuttaa sen avulla kilpailuetua. Asiakkaan epärealistiset odotukset ovat yritykselle erityisen haastavia, sillä asiakaskokemus jää usein automaattisesti heikoksi huolimatta siitä, että palvelun laatu objektiivisesti tarkasteltuna olisi hyvällä tasolla. (Ojasalo, 2001.) Asenteet ja mielikuvat, joita asiakas omaa yrityksestä vaikuttavat myös huomattavasti

tämän odotuksiin palvelun laadusta. Mikä haastavinta, yritys ei välttämättä ole itse mitenkään vastuussa olemassa olevasta mielikuvasta, vaan se on voinut syntyä asiakkaalle pelkästään esimerkiksi toimialan perusteella. (Filenius, 2015, s. 24-25.)

Pakolliset ominaisuudet voidaan ajatella ydinpalveluna ja elementteinä, joita asiakkaat odottavat palvelun aina sisältävän. Mikäli jokin pakolliseksi ominaisuudeksi katsottu elementti puuttuu, niin asiakkaat ovat automaattisesti tyytymättömiä. Pakolliset ominaisuudet eivät paranna asiakaskokemusta, mutta niiden puuttuminen heikentää sitä. Pakolliset ominaisuudet ovat ikään kuin palvelulle asetettu vähimmäisvaatimus, kuten esimerkiksi se, että taksi vie asiakkaan oikeaan osoitteeseen. Odotetut ominaisuudet voidaan rinnastaa laajennettuun kokemukseen ja palvelun sisältäessä näitä elementtejä asiakaskokemus paranee sekä toisaalta päinvastoin. Asiakas voi esimerkiksi olettaa, että mennessään tapaamiseen hänelle tarjotaan kahvia. Viehättävät ominaisuudet puolestaan yllättävät asiakkaan ja nämä elementit voidaan rinnastaa odotusten ylittämiseen. Asiakaskokemus paranee, mikäli palvelu sisältää viehättäviä ominaisuuksia, mutta ei heikkene niiden puuttumisesta. Asiakkaalle voidaan antaa esimerkiksi ilmainen näyte-kappale. (Temkin, 2010.) Kuviossa 1. esitellään asiakkaan odotuksia kuvaava malli.



Kuvio 1. Asiakkaan odotukset palvelun ominaisuuksista (Temkin, 2010).

Asiakkaan palvelulle asettamat odotukset koostuvat kolmesta eri tasosta, joita ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus sekä taso, joka ylittää odotukset. Ydinkokemus voidaan nähdä palvelun perustavanlaatuisena tarkoituksena ja ratkaisuna asiakkaalla olevaan ongelmaan. Ydinkokemus myös määrittelee paljolti asiakaskokemuksen onnistuneisuutta. Laajennettu kokemus voidaan puolestaan nähdä ydinkokemukseen liitettynä lisäpalveluna, jonka tarkoitus on kasvattaa asiakkaan kokemaan arvoa. Odotukset ylittävällä tasolla palvelua räätälöidään ja siihen voidaan lisätä yllätyksellisiä elementtejä. (Löytänä & Korteesuo, 2011, s. 33–35.)

2.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakassuhteiden johtamista (customer relationship management) alettiin käsitellä vasta 1990-luvulla ja se toimi edeltäjänä asiakaskokemuksen johtamiselle (customer experience management), joka kehittyi 2000-luvun aikana. Alkuperäinen ajatus asiakassuhteiden johtamisessa oli kerätä enemmän tietoa asiakkaista ja analysoida sitä asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseksi. Asiakaskokemuksen johtamisessa alettiin puolestaan keskittyä enemmän asiakaspolkujen rakentamiseen, big datan hyödyntämiseen, monikanavaisuuteen sekä yksittäisten asiakaskokemukseen vaikuttavien elementtien tutkimiseen. 2010-luvun aikana on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota asiakaskeskeisyyteen (customer centricity) ja asiakasuskollisuuteen (customer engagement). Asiakaskeskeisyyden ja asiakasuskollisuuden tärkeinä elementteinä nähdään muun muassa asiakasdatan sulauttaminen yhä tiiviimmin osaksi liiketoimintaa, palveluiden suunnittelu asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan roolin tunnistaminen asiakaskokemuksen tuottamisessa sekä ansaitun näkyvyyden hankkiminen sosiaalisessa mediassa. (Löytänä & Korteesuo, 2011, s. 12–13; Lemon ja Verhoef, 2016.)

Asiakaskokemuksen johtaminen (customer experience management, CEM) on kokonaisvaltainen ja kaikkia liiketoiminnan osa-alueita koskettava ajattelumalli. CEM ei ole pelkästään markkinointikonsepti, vaan se tulee nähdä laajemmin kaikkeen yrityksen ja asiakkaan väliseen kontaktiin yhteydessä olevana ajatteluna. Asiakaskokemuksen johtaminen keskittyy brändin kehittämiseen ja myyntiin, mutta samalla se pyrkii kasvattamaan

asiakkaalle syntyvää arvoa tarjoamalla esimerkiksi tietoa, sisältöjä sekä lisäpalveluita. (Schmitt, 2010.) Asiakaskokemuksen johtamisen haasteena on myös asiakkaiden tottuminen yhä nopeampaan, ajasta ja paikasta riippumattomaan palveluun. Vaikka asiointi tapahtuu entistä enemmän digitaalisissa kanavissa asiakkaan itsensä hoitamana, on myös olemassa useita tilanteita, joissa henkilökohtainen palvelu koetaan tarpeelliseksi. (Larsson & Viitaoja, 2017.)

On perusteetonta olettaa asiakaskeskeisen ajattelun pelkästään kasvattavan markkinoinnin kustannuksia, vaan päin vastoin sen avulla voidaan parantaa asiakasuskollisuutta sekä markkinoinnin tehokkuutta. Menestyvien yritysten taustalla on vahva asiakasymmärrys, mikä muodostaa samalla keskeisen tavoitteen markkinointitoimenpiteissä. (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000.) Pelkästään palvelun laatuun tai hintaan keskittyminen ei ole enää toimiva liiketoimintastrategia, vaan yritysten tulisi keskittyä erityisesti asiakaskokemusten johtamiseen. Ainutlaatuisen asiakaskokemuksen avulla voidaan differoida palvelua ja saavuttaa kestävä kilpailuetua. Palvelun differoinnilla on suuri merkitys erityisesti vahvan brändin rakentamisessa. Differoinnin on osoitettu vaikuttavan positiivisesti myös yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. (Grønholdt ja muut, 2015.)

Asiakkaan näkökulmasta kosketuspisteitä tutkivat yritykset menestyvät merkittävästi paremmin myös taloudellisesti. Tällä hetkellä yritykset keskittyvät paljolti rationaalisiin seikkoihin asiakaskokemuksissa, mutta edellä mainittujen tulosten perusteella emotionaalisiin tekijöihin panostaminen tulisi nostaa yhä tärkeämpään asemaan. (Grønholdt ja muut, 2015.) Asiakaskokemuksen parantamiseksi yritysten tulisi löytää palveluiden kehittämisen potentiaali perehtymällä asiakkaiden käyttäytymiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden tottumusten ja mieltymysten selvittämistä, jonka jälkeen yritys voi pyrkiä muovaamaan omia palveluitaan havaintojen mukaisiksi liittämällä niihin asiakkaille tärkeitä ominaisuuksia. Toisin sanoen yritysten tulisi toteuttaa huolellista markkinointitutkimusta ennen palvelun lanseerausta ja pohtia mitä saadut tulokset tarkoittavat heidän kontekstissaan. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson,

Edvardsson, Sundström, & Andersson, 2010.) Johdon näkökulmasta asiakaskokemuksen kehittämisen voi tiivistää seuraavasti: Analysoi nykyinen asiakaskokemus, kehitä yritykselle asiakaskokemukseen keskittynyt strategia ja pyri kasvattamaan asiakasarvoa jokaisessa kosketuspisteessä. (Schmitt, 2010.)

2.1.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on samaan aikaan monimutkainen, mutta myös erittäin tärkeä osa palveluiden kehittämistä. Asiakaskokemuksen subjektiivisesta luonteesta johtuen tutkimuksissa ei ole päästy yhteisymmärrykseen tehokkaimmasta yksittäisestä menetelmästä sen kokonaisvaltaiseen mittaamiseen. Asiakastyytyväisyydestä on puolestaan toteutettu laajasti tutkimusta ja pitkään yritysten mittaristot muodostettiin sen pohjalta. Asiakaskokemuksen mittaaminen on kuitenkin kasvattanut jatkuvasti suosiotaan. (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2015; Lemon & Verhoef, 2016.) Asiakaskokemuksen mittaaminen B2B kontekstissa on usein haasteellista johtuen useista eri toimijoista asiakaspolun varrella. Esimerkiksi johto ja työntekijät voivat kohdata täysin eri kosketuspisteet. Näin ollen oikeiden KPI –mittareiden (key performance indicator) asettaminen sekä kokonaisvaltainen asiakaspolun hahmottaminen muuttuvat hankaliksi. (Zolkiewski, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones, O'Malley & Story, 2017.)

Asiakaskokemusten mittaamisessa kannattaa keskittyä mahdollisimman suuren palautteiden määrän sijasta niiden laatuun. Vastaajien tulisi olla relevantteja tutkitun palvelun kannalta tai muuten mittariston avulla ei juurikaan kyetä parantamaan asiakasymmärrystä sekä sen kautta synnyttävää asiakasarvoa. Mittaustulosten käsittelyssä palautteiden merkityksellisyys yrityksen kannalta saattaa myös vaihdella, sillä jokaista vastausta ei useinkaan voida pitää yhtä arvokkaana. Eriävien mielipiteiden kohdalla on syytä pohtia eri vastaajien merkitystä yritykselle, jolloin palveluiden kehittämisessä voidaan keskittyä olennaisiin palautteisiin. (Zolkiewski ja muut, 2017.)

Organisaatioiden johdossa ollaan usein valmiita hyväksymään yksinkertaisten mittareiden tarjoamia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin, jolloin tulosten perusteella

tehty johtopäätös osoittautuu puuttelliseksi. Erilaiset syyt saadun mittaustuloksen taustalla voivat olla hyvin moninaisia ja näin ollen kapea mittaristo ei monesti tuo niitä tarpeeksi laajasti esiin. (Keiningham, Cooil, Andreassen ja Aksoy, 2007.) Tämän vuoksi yritysten on kannattavaa mitata asiakaskokemusta useilla mittareilla kattavimman mahdollisen tuloksen saamiseksi. Yksittäiset kyselyt tai kysymykset eivät toimi kovin vahvoina indikaattoreina palvelun todellisesta laadusta, mutta niitä yhdistelemällä on mahdollisuus parantaa tulosten luotettavuutta. (Zolkiewski ja muut, 2017; Lemon & Verhoef, 2016.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa tulee huomioida, että asiakkaan arvio perustuu kokonaisvaltaiseen palvelun tuottamaan arvoon, eikä niinkään yksittäisiin kokemuksiin asiakaspolun kosketuspisteissä. Asiakkaan kokemus palvelusta muodostuu usein eri toimijoiden yhteisvaikutuksessa ja siihen liittyy lisäksi paljon emotionaalisia tekijöitä. Näin ollen esimerkiksi SERVQUAL –menetelmä on yksistään riittämätön sen mittaamiseen. Asiakaskokemuksen mittaaminen on yrityksen kannalta haasteellinen myös siksi, että se alkaa jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa ja jatkuu palvelutapahtuman päättymisen jälkeen. Näin ollen se voi eri syistä vielä muuttua merkittävästi, vaikka itse palvelu olisi jo ohitse. (Klaus & Maklan, 2013.)

Tällä hetkellä yksi suosituimmista ja käytetyimmistä mittareista on NPS (net promoter score) (Lemon & Verhoef, 2016). NPS-luvun kehitti Reichheld (2003) ja sen tarkoitus on kertoa asiakkaan halukkuudesta suositella yritystä tai palvelua muille. Yksinkertaisuudessaan NPS-luku saadaan kysymällä asiakkaalta, miten todennäköisesti tämä suosittelisi palvelua ystävilleen tai kollegoilleen. Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10, jossa 0 tarkoittaa asiakkaan haluttomuutta ja 10 puolestaan suurta halukkuutta suositteluun. Vastanneet jaetaan arvostelijoihin (arvot 0-6), neutraaleihin (arvot 7-8) sekä suosittelijoihin (arvot 9-10). Tämän jälkeen luku saadaan käyttämällä kaavaa:

$$(Suosittelijat - Arvostelijat) / Vastaajien määrä \times 100 = NPS$$

Mikäli yrityksen NPS-luku ylittää 75, niin sitä voidaan pitää erinomaisena tuloksena (Reichheld, 2003). NPS –mittarin ajatellaan olevan enemmän eteenpäin katsova mittari verrattuna erilaisiin asiakastyytyväisyyden mittareihin, mutta sitä on myös kritisoitu liian yksinkertaisesta rakenteesta ja sen hyödynnettävyyttä on kyseenalaistettu eri tutkijoiden toimesta (Lemon & Verhoef, 2016; Keiningham ja muut, 2007). Toisaalta NPS-mittarin yksinkertaisuus on myös sen vahvuus, sillä se on erittäin helposti ymmärrettävä sekä antaa sijaa intuitiiviselle ajattelulle. Kritiikistä huolimatta NPS toimii hyvänä indikaattorina esimerkiksi asiakasuskollisuuden mittaamisessa, sillä suositteluhalukkuutta voidaan verrata siihen, miten valmis asiakas on laittamaan itsensä alttiiksi yrityksen puolesta. Sen sijaan mittarin avulla ei saada selville syvempiä syitä asiakkaiden ilmaiseman suositteluhalukkuuden takana. Tämän vuoksi NPS-mittausten antamien tuloksien lisäksi olisi tarpeellista hyödyntää myös muita mittareita ja teettää tarkempaa tutkimusta. (Zolkiewski ja muut, 2017; Lemon & Verhoef, 2016.)

Big dataa voidaan kutsua tärkeimmäksi asiakastiedon lähteeksi markkinoinnin mittaamisessa. Digitaalisten laitteiden lisääntyessä sen määrä kasvaa jatkuvasti ja erityisesti mobiilisovellukset sekä verkkoon liitetyt esineet (IoT) luovat uusia mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen. Asiakastiedon keruu ja yhdistäminen erilaisista kanavista, kuten CRM-järjestelmistä, hakukoneista, sosiaalisen median palveluista sekä verkkosivuilta mahdollistavat suurten ja laadukkaiden tietomassojen kokoamisen. Big data antaa organisaatioille reaaliaikaista ja käyttäjäkeskeistä tietoa asiakkaiden toimista palvelun eri vaiheissa. Taitavasti suunniteltu ja toteutettu big datan hyödyntäminen tuottaa luotettavaa aineistoa asiakaskokemusten mittaamiseen. (Zolkiewski ja muut, 2017; Vargo & Lusch, 2017.)

Yritysten olisi tärkeää pohtia, miten big datan erilaisia sovelluksia voidaan hyödyntää käyttäjäkeskeisen palvelun luomisessa niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneidenkin näkökulmasta ja miten kerättyä asiakastietoa saadaan sulautettua yrityksen omiin järjestelmiin (Zolkiewski ja muut, 2017; Vargo & Lusch, 2017). Keräämällä tietoa asiakkaiden kokemasta palvelun laadusta toimijat voivat parantaa omaa tarjoamaansa. Esimerkiksi

usein toistuvien ongelmien havainnoinnilla sekä dokumentoinnilla niihin voidaan puuttua nopeammin ja näin ollen parantaa asiakaskokemusta. Huolimatta big datan hyödyntämisestä suurien tietomassojen keräämisessä organisaatioiden keskittyminen tulisi pysyä oleellisen tiedon mittaamisessa sekä erilaisten mittareiden yhdistämisessä. (Lemon & Verhoef, 2016; Zolkiewski ja muut, 2017.)

Organisaatioiden tavat mitata asiakaskokemuksen laatua voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin riippuen yrityksen sekä asiakkaan rooleista asiakastiedon keräämisessä. Aktiivista mittaustapaa harjoittavan organisaation ominaispiirteitä ovat oma-aloitteisuus asiakastutkimuksessa, suunnitelmallisuus sekä tiedon kerääminen useista lähteistä. Yhdistelemällä asiakastietoa monipuolisesti esimerkiksi CRM-järjestelmästä, verkkosivujen asiakasdatasta sekä työntekijöiden haastatteluista yritys voi harjoittaa aktiivista ja hyödynnettävää tietoa tuottavaa mittaamista. Passiivinen mittaaminen keskittyy lähinnä pelkästään asiakkaan motivaatiosta syntyneisiin palautteisiin, kuten esimerkiksi reklamaatioiden määrään ja se ei yksistään anna kovinkaan luotettavaa informaatiota liikkeenjohdon päätöksenteon näkökulmasta. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 188; Zolkiewski ja muut, 2017.)

Zolkiewski ja muut (2017) esittelevät asiakaskokemukseen keskittyvän strategisen lähetymistavan mittariston rakentamiselle. Heidän mukaansa perinteisesti panos/tuotos –mittaristosta (Inputs-Outputs measures) tulisi siirtyä kohti syntyneen arvon mittaamista (Outcomes-based measures). Tyypillisesti panos/tuotos –mittariston kysymykset ovat staattisia ja niiden avulla selvitetään pääasiassa palvelun ominaisuuksia tuotteenomaisesti. Syntyneen arvon mittaamisessa painopiste muuttuu kohti dynamisempaa ajattelua ja palvelusta loppukäyttäjälle muodostuvaa asiakaskokemusta. Sen ajatuksena on, että parempia asiakaskokemuksia tuottavat palvelut luovat enemmän arvoa kaikille osapuolille pidemmällä aikavälillä. Syntyneen arvon mittaamisella pyritään siirtymään kohti informatiivisempia sekä asiakasymmärrystä laajentavia mittareita. Mittaristoa hyödyntämällä voidaan saavuttaa kilpailuetua, mikäli yritys kykenee selvittämään tärkeimmät asiakkaalle arvoa tuottavat ominaisuudet ja

tämän jälkeen liittämään ne strategiaansa. (Zolkiewski ja muut, 2017.) Alla olevassa taulukossa 1 on havainnollistettu edellä esiteltyjen mittaristojen eroavaisuuksia ja niihin liittyviä oletuksia.

Taulukko 1. Vaihtoehtoiset näkökulmat asiakaskokemuksen mittaamiseen (Zolkiewski ja muut, 2017).

Panos/Tuotos mittaristo	Syntyneen arvon mittaristo
Keskittyy staattisesti jo tapahtuneisiin asioihin	Keskittyy dynaamisesti vuorovaikutukseen palvelussa
Arvonluonti tapahtuu itsenäisesti	Arvo syntyy toimijoiden yhteisvaikutuksessa (co-creation)
Operatiivinen näkökulma	Strateginen näkökulma
Mittaa palvelun ominaisuuksia	Mittaa palvelun tuottamaa arvoa ja hyötyä loppukäyttäjille

2.2 Asiakaspolku

Asiakaspolkujen rakentaminen kasvattaa jatkuvasti suosiotaan strategisen johtamisen työkaluna niin akateemisessa tutkimuksessa kuin yrityksissäkin. Asiakaspolkujen avulla voidaan ymmärtää paremmin asiakaskokemuksen rakentumista palveluprosessissa. Niiden muodostamisen perimmäisenä ajatuksena on visualisoida kaikki kosketuspisteet, joissa asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa palveluprosessin aikana. Tämän jälkeen tavoitteena on parantaa asiakaskokemusta jokaisessa kosketuspisteessä ja sen myötä lisätä asiakkaalle syntyvää arvoa. (Otalora ja muut, 2017.) Asiakaspoluille on siis ominaista, että niiden avulla halutaan selvittää palveluprosessin toimivuutta nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Monet palveluprosessin vaiheet voivat tuntua yrityksen

mielestä selkeiltä, mutta asiakkaille ne saattavat näyttäytyä haasteellisina. (Clement, Downey & Marquez, 2016.)

Käsitteenä ja työkaluna asiakaspolku on liitetty viime vuosina yhä vahvemmin erityisesti palvelujen muotoiluun ja markkinointiin. Asiakaspolkua (customer journey) voidaan joissain yhteyksissä käyttää synonyymina palvelupolulle (service journey). Käsitteinä ne kuitenkin eroavat toisistaan nimenomaan visuaalisen mallintamisen vuoksi. Visuaalinen mallintaminen yhdistyy vahvasti asiakaspolkuun ja sitä pidetään myös erittäin tärkeänä osana asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisempaa ymmärtämistä. Palvelupolkua käytetään puolestaan enemmänkin puhuttaessa palvelujen johtamisesta, laadusta sekä asiakkaiden odotuksista. (Følstad & Kvale, 2018.)

Organisaatioilla on useita hyviä syitä panostaa asiakaspolkujen kartoitukseen ja visualisointiin. Parhaassa tapauksessa niiden avulla löydetään palvelun pullonkauloja, voidaan tehostaa markkinointitoimenpiteitä sekä parantaa brändimielikuvaa. Asiakaspolkujen havainnollistamisella voi olla suuri merkitys myös organisaation sisäisen toimivuuden kannalta. Niiden avulla kyetään osoittamaan sen eri yksiköissä tapahtuvien toimenpiteiden riippuvuussuhteita. Riippuvuussuhteiden selkiyttäminen mahdollistaa sisäisten toimijoiden yhteistyön ja henkilöstön ammatillisen osaamisen parantamisen. (Temkin, McInnes & Zinser, 2010.) Yrityksellä saattaa olla useita eri osastoja kuten esimerkiksi myynti, markkinointi, jakelu ja asiakaspalvelu. Asiakkaat eivät kuitenkaan tee eroa toimintojen välillä, vaan kokevat palvelun yhtenäisenä kokonaisuutena. Organisaation kannalta toiminnot tulisi sovittaa sulavasti yhteen, jotta asiakaskokemus säilyy laadukkaana. (Salesforce, 2019.)

Asiakaspolkuja muodostetaan eri tavalla niiden käyttötarkoituksista riippuen. Monikanavaisuuteen keskittyneissä tutkimuksissa asiakaspolun havainnollistamisella on pyritty selvittämään erityisesti ostoprosessin vaiheita aina vaihtoehtojen kartoittamisesta asiakassuhteen hoitoon. Painopisteenä on tällöin ollut asiakkaan hyödyntämät kanavat,

tavoitettavuus ja palvelun tasalaatuisuus kanavasta riippumatta. Asiakaspolkua on mahdollista hyödyntää kuitenkin myös palvelun osien tai yksittäisten kohtaamisten kehittämisessä. Silloin keskitytään esimerkiksi sähköisessä verkkopalvelussa asiakkaan itsepalvelun sujuvuuteen, sen eri vaiheisiin sekä helppokäyttöisyyteen. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Følstad & Kvale (2018) kertovat, että painopiste asiakaspolkujen määrittämisessä on usein kuluttajien päätöksentekoprosessin kartoituksessa. Yritysten kannalta on merkityksellistä selvittää prosessin eri vaiheet asiakkaan näkökulmasta aina yrityksen olemassaolon tiedostamisesta sen suosittelijaksi ryhtymiseen. Tässä lähestymistavassa asiakkaiden käyttäytymistä ja kokemuksia analysoidaan tyypillisesti eri vaiheissa tapahtuvana prosessina. Asiakkaan ostopäätösprosessin vaiheita ovat tiedostaminen, perehtyminen, harkinta, transaktio sekä ostopäätöksen arviointi. Kotlerin & Kellerin (2012, s. 188) mukaan viisivaiheisella mallilla voidaan havainnollistaa ja yksinkertaistaa asiakkaan ostopäätösprosessia. Mallin osalta on kuitenkin tärkeä muistaa, että kaikki asiakkaat eivät käy läpi samoja vaiheita ja prosessi voi vaihdella asiakkaiden välillä.

Ensimmäisessä vaiheessa ostoprosessi käynnistyy, kun asiakas tunnistaa jonkin ongelman tai tarpeen. Tarpeen syntymiseen vaikuttava tekijä voi olla joko sisäinen tai ulkoinen. Toisessa vaiheessa asiakas alkaa hakea tietoa kartoittaakseen eri vaihtoehtoja ongelmansa ratkaisemiseksi. Tietokanavat voidaan jakaa neljään eri luokkaan, joita ovat yksityiset, kaupalliset, julkiset sekä kokemukselliset kanavat. Kolmannessa vaiheessa asiakas vertailee eri ratkaisuja ja pyrkii löytämään vaihtoehtoista parhaan mahdollisen. Kolmannen vaiheeseen vaikuttaa vahvasti myös asiakkaan aiemmat kokemukset, asenteet sekä uskomukset. Neljäs vaihe on transaktio, eli ostopäätöksen tekeminen. Lopullinen ostopäätös voi syntyä impulsiivisesti tai pitkän harkinnan tuloksena. Usein ajatellaan, että ostopäätös perustuu pitkälti erilaisten ominaisuuksien ja saatujen hyötyjen funktiona, mutta todellisuudessa sosiaalisilla tekijöillä on siihen huomattavan suuri merkitys. Viimeinen vaihe on ostopäätöksen arviointi, johon liittyy vahvasti asiakkaan kokemus hankitun palvelun hyödyllisyydestä. Ostoprosessin aikana syntyneellä asiakaskokemuksella

on usein suuri vaikutus tuotteen tai palvelun koettuun laatuun. (Følstad & Kvale, 2018; Kotler & Keller, 2012, s. 188.) Kuviossa 2 on havainnollistettu viisivaiheinen ostopäätösprosessi.



Kuvio 2. Asiakkaan ostopäätösprosessi (Følstad & Kvale, 2018; Kotler & Keller, 2012, s. 188)

Asiakaspolkuja tutkiva organisaatio päätyy usein selvittämään ainoastaan ostoprosessin eri vaiheita, kun asiakasymmärryksen kannalta on kuitenkin vähintään yhtä merkityksellistä perehtyä syihin asiakkaan tekemien ratkaisujen takana. Asiakkaiden perustelujen selvittäminen esimerkiksi tiettyjen kanavien valintaan liittyen on välttämätöntä, jotta asiakaskokemusta voidaan parantaa. (Clement, Downey & Marquez, 2016.)

2.2.1 Asiakaspolun kehittäminen

Teknologian kehittymisen mahdollistama tiedonsaannin helpottuminen on kasvattanut kuluttajien ja ostajien valtaa. Asiakkailta on mahdollisuus vertailla erilaisten tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia globaalilla tasolla, minkä jälkeen he voivat tilata valitsemaansa ratkaisun suoraan kotiovelleen erittäin kilpailukykyiseen hintaan. Asiakasymmärryksen parantaminen asiakasdataa sekä analytiikkaa hyödyntämällä on yritysten tärkein keino vastata tähän haasteeseen. Ostamisessa tapahtuneiden muutosten myötä parempien asiakaspolkujen suunnittelusta voidaan rakentaa markkinoilla kilpailuetua tuova strategia. Kilpailuetua saavuttaakseen yritysten tulisi luoda asiakaspolkuja, jotka johdattelevat asiakasta tekemään haluttuja toimenpiteitä polulla sen sijaan, että yritys vain reagoisi asiakkaan toimiin. (Edelman & Singer, 2015.)

Asiakaspolun monimutkaisuudesta riippuen sen määrittämisen tarkoitus on havaita palveluprosessin mahdollisuudet, kipupisteet sekä asiakasta toimintaan kutsuvat pisteet. Følstad, Halvorsrud & Kvale (2016) kirjoittavat, että asiakaspolkujen avulla on mahdollista löytää nimenomaan asiakkaan yksilöllinen näkemys palvelun kulusta ja saada tietoa tämän kokemuksista palvelun aikana. Perinteisillä yrityksen näkökulmasta rakennetuilla prosessikaavioilla edellä mainittua ymmärrystä ei voida saavuttaa. Clement, Downey & Marquez (2016) kertovat, että asiakaspolun avulla palvelu voidaan nähdä sarjana erilaisia kokemuksia, joita pyritään kehittämään käyttäjän kannalta mieluisiksi. Palvelua voidaan esimerkiksi pyrkiä nopeuttamaan tai käyttöliittymiä muokkaamalla yhä enemmän ajasta tai paikasta riippumattomaksi. Asiakkaiden näkemyksien perusteella voidaan löytää myös kanavien käyttötapoja, joita organisaatio ei ole huomionnut.

Yritysten tulisi hyödyntää uusia teknologioita, prosesseja ja organisaatorakenteita, jotta ne pystyisivät proaktiivisesti ohjaamaan asiakkaita asiakaspolulla. Proaktiivisuudella tarkoitetaan asiakaspolun suunnittelua siten, että se houkutteleva, osallistava ja koukuttava. Yksi onnistuneen asiakaspolun tuntomerkeistä on, että asiakkaat hyötyvät jo polusta itsestään. Tällöin yritys kykenee luomaan arvoa asiakkaalle palveluprosessin jokaisessa vaiheessa. (Edelman & Singer, 2015.) Kun yritys suunnittelee asiakaspolkua sen tulisi pohtia, miten eri kosketuspisteet näyttäytyvät asiakkaalle. Onnistunut asiakaspolku tuottaa mahdollisimman paljon arvoa kaikille osapuolille. Asiakaspolku tulee suunnitella siten, että sisältää toimintoja, joita asiakas haluaa tehdä ja toisaalta toimintoja, joita yritys haluaa asiakkaan tekevän. Tasapainon löytäminen osapuolten intressien välillä asiakaspolun eri vaiheissa määrittelee paljolti sen onnistuneisuutta. (Norton & Pine, 2013.)

Muotoiluajattelua voidaan käyttää työkaluna asiakaspolun kehittämisessä. Se on ajatteluprosessi, jossa yhdistellään muotoilun kulttuurista tuttuja teemoja ja metodeita liiketoimintaa. Näin pyritään synnyttämään uusia innovaatioita sekä edistyneempiä toimintamalleja. Muotoiluajattelun suurin vahvuus on sen käyttäjakeskeisyys. Sen tarkoituksena on ajattelumallin muuttaminen käyttäjälle suunnittelusta siihen, että käyttäjät itse osallistuisivat suunnitteluun. Asiakkaat nähdään tuotteen tai palvelun asiantuntijoina ja

heitä pyritään valjastamaan osaksi koko prosessin parantamista yhdessä monialaisten tiimien kanssa. (Basso & Canfield, 2016.)

Palvelua räätälöimällä sekä asiakaskokemusta parantamalla asiakkaita kyetään sitouttamaan. Sitouttamisella voidaan tarkoittaa myös asiakasuskollisuutta, jonka syventyessä asiakkaiden harkintavaihe asiakaspolulla lyhenee. Harkintaprosessi voi olla joko tavanomainen tai kehittynyt riippuen yrityksen kyvystä rakentaa asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuuden rakentamiseksi organisaation tulee integroida palveluunsa neljä kriittistä kyvykkyyttä, jotka ovat *automaatio*, *personointi*, *vuorovaikutus* sekä uudet *polkuinnovaatiot*. Edelle mainitut ominaisuudet pitävät sisällään seuraavaa:

Automaatiolla tarkoitetaan palvelun nopeuttamista ja sekä muuntamista helppokäyttöisemmäksi. Automatisoinnin avulla voidaan helpottaa esimerkiksi erilaisten lomakkeiden täyttöä tai laskutusta.

Palvelun personointi auttaa asiakkaalle relevatin sisällön tuottamisessa. Personointia hyödyntämällä voidaan optimoida asiakaspolkua tarjoamalla asiakkaalle juuri häntä kiinnostavaa palvelua perustuen esimerkiksi tämän aiempaan käyttäytymiseen verkkosivuilla tai ostohistoriaan. Mitä enemmän asiakas sitoutuu palveluun, sitä enemmän yrityksellä on tästä saatavaa dataa käytössään ja näin ollen myös personointi helpottuu.

Vuorovaikutus voidaan ajatella myös kosketuspisteinä, eli tilanteina, joissa yritys ja asiakas ovat joko virtuaalisesti tai fyysisesti kontaktissa. Näissä kosketuspisteissä yrityksen tulee ohjata asiakasta luontevasti seuraavaan vaiheeseen palvelussa sekä tarjota lisäpalveluita. Vuorovaikutuksen muodostamiseksi yrityksen tulee tietää asiakkaan sijainti palveluprosessissa ja antaa selkeät ohjeet sekä työkalut siinä etenemiselle.

Polkuinnovaatiot voivat olla esimerkiksi yhteistyökumppaneiden liittämistä omalle alustalle, jolloin asiakkaalle on tarjolla erilaisia samaan kontekstiin liittyviä palveluita helposti samasta kanavasta. Polkuinnovaatioiden luomisessa asiakkuuksien analysointi on avain

asemassa, jotta voidaan tunnistaa tarpeita ja mahdollisuuksia uudelleenlaiselle arvonluonnille asiakaspolulla.

Kuviossa 3 on havainnollistettu asiakkaan harkintaprosessia. Ulkokehä kuvaa tavanomaista prosessia, jossa polku on harkinnan ja eri vaihtoehtojen arvioinnin kohdalla huomattavasti pidempi kehittyneeseen polkuun verrattuna. Tavanomainen harkintaprosessi kestää pidempään ja vaihtoehtoja sekä kilpailua asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi on huomattavasti enemmän. Tämä tarkoittaa yrityksen kannalta sitä, että asiakas päätyy epätodennäköisemmin valitsemaan juuri heidän palvelunsa ja myös ostopäätöksen tekeminen vie huomattavasti pidempään. Sisäkehällä kuvataan puolestaan kehittynyttä harkintaprosessia, jossa polku on huomattavasti lyhyempi johtuen luottamuksen sekä asiakasuskollisuuden rakentumisesta asiakkaan ja yrityksen välille. Harkintavaiheen jälkeen asiakaspolku koostuu ostopäätöksestä, kulutuksesta, suosittelusta ja siteestä. Kehittyneessä harkintaprosessissa asiakasuskollisuuden muodostama suhde yritykseen (loyalty loop) ohjaa asiakasta oikaisemaan polulla suoraan ostopäätökseen. (Edelman & Singer, 2015.)

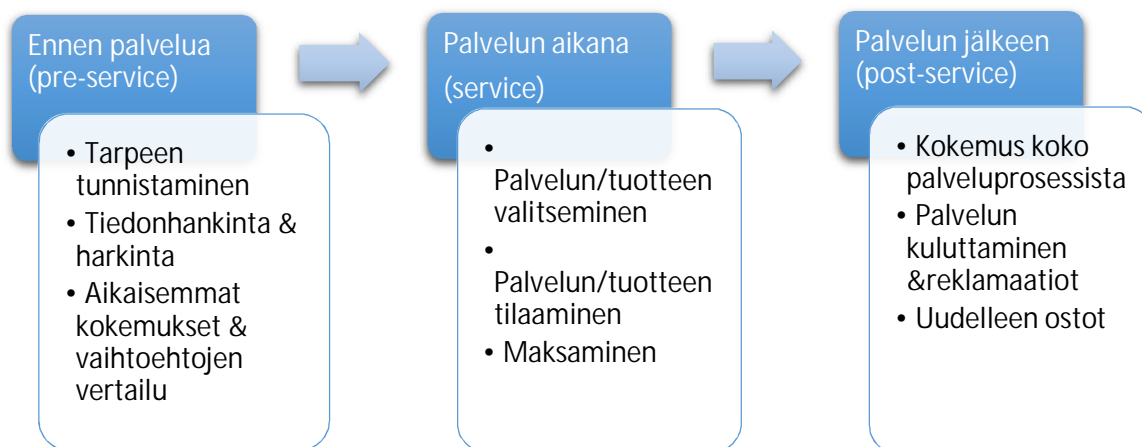


Kuvio 3. Asiakkaan harkintaprosessi ja asiakasuskollisuus (Edelman & Singer, 2015).

2.2.2 Asiakaspolun kosketuspisteet

Asiakaspolun kosketuspisteiden ymmärtäminen on usein yrityksille erittäin haasteellista. Palveluprosessin hahmottamista voidaan kuitenkin helpottaa tuomalla yhteen ihmisiä organisaation eri toiminnoista. Tämän seurauksena ymmärrys palvelun eri vaiheista kasvaa ja työntekijöiden on helpompi käsittää eri toimintojen syy-seuraussuhteita. Palveluprosessin kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja keskustelu yrityksen toimintojen välillä mahdollistaa erilaisten näkökulmien yhdistämisen. Eri toiminnoista muodostuvan tiimin kokoamista voidaan pitää yhtenä hyvä taktiikkana palveluinnovaatioiden kehittämisessä. (Lemon & Verhoef, 2016.) Kosketuspisteiden kartoittaminen tulisi aloittaa inventoimalla olemassa olevaa asiakasdataa ja keräämällä yrityksen sisältä eri osastojen saamia asiakaspalautteita yhteen. Edellä mainitulla menetelmällä saavutetaan hyötyjä kolmesta näkökulmasta: Huomiot ja ideat asiakaskokemuksista nousevat esiin, johto kykenee tunnistamaan asiakastiedon lähteet sekä koko organisaatio saadaan osallistumaan projektiin heti alusta lähtien. (Temkin, McInnes & Zinser, 2010.)

Kosketuspisteissä asiakkaat voivat esimerkiksi oppia, kuluttaa tai tehdä transaktioita. Kosketuspisteissä syntyvään asiakaskokemukseen on vahvasti vaikuttamassa tuotteen tai palvelun lisäksi myös yrityksen brändi (Basso & Canfield, 2016). Asiakaspolun kosketuspisteet on kirjallisuudessa jaettu kolmeen eri vaiheeseen palvelun kronologisen etene-
misen mukaisesti. Edellä mainitut vaiheet ovat palvelua edeltävät toimet (pre-service), palvelu (service) sekä palvelun jälkeiset toimet (post-service). Kuviossa 4 havainnollistetaan kosketuspisteiden jakautumista eri palveluprosessin vaiheisiin sekä niiden merkitystä asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 4. Kosketuspisteet ostoprosessin eri vaiheissa (Lemon ja Verhoef, 2016).

Palvelua edeltävillä toimilla (pre-service) tarkoitetaan kosketuspisteitä ennen itse palvelun hankintaa. Tämä pitää sisällään asiakkaan tarpeen tunnistamisen ja tiedonhankinnan, kuten esimerkiksi eri kanavissa kohdattua markkinointia tai yrityksen verkkosivujen selaamista. (Otalora ja muut, 2017.) Palvelua edeltävä vaihe sisältää brändit, erilaiset palvelukategoriat sekä ympäristön, jotka asiakas kohtaa ennen ostopäätöksen tekemistä. Teorian mukaan tähän vaiheeseen yhdistyvät kaikki asiakkaan kokemukset ennen ostopäätöksen tekemistä. Asiakaspolkujen määrittelyssä ja kosketuspisteiden kartoituksessa vaihe tarkoittaa kuitenkin käytännössä tarpeen tunnistamista, tavoitteen asettamista hyödykkeen hankinnalle sekä impulssia tunnistetun tarpeen tyydyttämiseksi. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

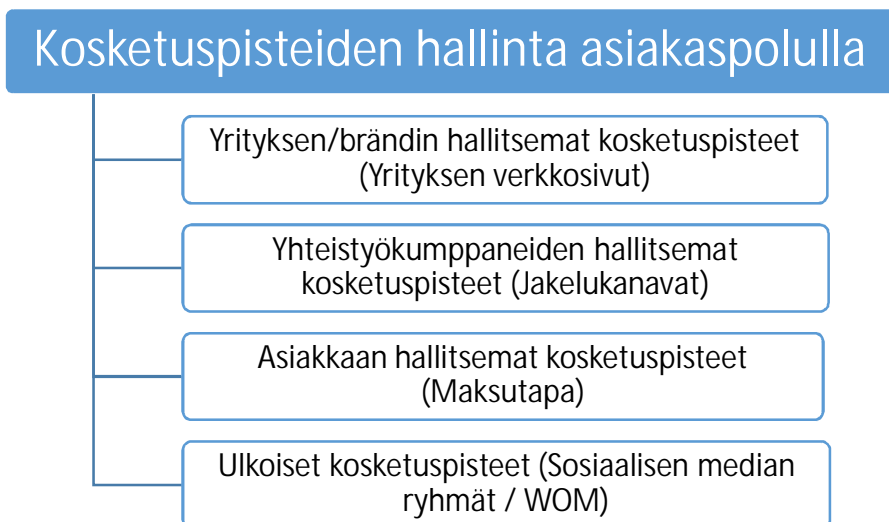
Varsinainen palvelu (service) on asiakaspolun toinen osio ja se viittaa kosketuspisteisiin, joita asiakkaat kohtaavat palvelun todellisen hankintatapahtuman aikana. Tällaisia ovat kosketuspisteet, kuten palvelun valinta, kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa ja palvelun tilaaminen sekä maksaminen. Toiseen vaiheeseen vahvasti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa erilaiset markkinointitoimenpiteet (7P = product, price, place, promotion, people, processes & physical evidence). Lisäksi ympäristö ja ilmapiiri sekä palveluympäristön vihjeet, kuten kehotukset ostoon muokkaavat kokemusta. Edellä mainittujen teki-

jöiden vaikutuksesta on tuotettu suuri määrä markkinoinnin tutkimusta sekä kirjallisuutta ja niiden on todettu vaikuttavan asiakaskäyttäytymiseen niin fyysisessä kuin digitaalisessakin ympäristössä. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Kolmas ja viimeinen vaihe kuvaa palvelun jälkeisiä toimia (post-service), jolla tarkoitetaan asiakkaan vuorovaikutusta yrityksen tai brändin kanssa ostotapahtuman jälkeisenä aikana. Tässä vaiheessa itse palvelusta tulee kriittinen tekijä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuudessa post-service pitää sisällään asioita, kuten koko palveluprosessin koettu laatu, reklamaatiotilanteet, uudelleenostot sekä muiden asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa jaetut kokemukset (Word of mouth). Edellä mainittujen asioiden summana yritys voi saavuttaa asiakkaan luottamuksen tai menettää sen. Ensimmäiseksi mainittu johtaa asiakasuskollisuuteen (loyalty loop), jota esiteltiin 3. kuviossa. (Otalora ja muut, 2017; Følstad & Kvale, 2018; Lemon ja Verhoef, 2016.)

Asiakkaat kohtaavat kosketuspisteitä erilaisissa kanavissa, joista pystytään tunnistamaan seitsemän erilaista kanavatyyppiä. Tällaisia ovat ympäristö, teknologia, viestintä, prosessi, vuorovaikutus työntekijän ja asiakkaan välillä, asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus sekä palveluun liittyvät kosketuspisteet. Eri kanavatyyppit voivat sijaita missä tahansa asiakaspolun vaiheessa eikä niitä kyetä suoraan lokeroimaan tiettyyn palveluprosessin vaiheeseen. Lisäksi osa kanavatyypeistä esiintyy huomattavasti useammin tiettyissä palvelun vaiheissa. (Ramaseshan ja Stein 2016).

Kosketuspisteet voidaan jakaa neljään eri kategoriaan myös sen mukaan, mikä toimija niitä hallitsee, eli toisin sanoen vastaa niiden sisällöstä. Kosketuspisteitä hallitsevat toimijat ovat brändi/organisaatio (brand-owned), yhteistyökumppanit (partner-owned), asiakkaat (customer-owned) sekä ulkoiset toimijat (social/external owned). Organisaatiolle on tärkeää tunnistaa mikä taho hallinnoi kriittisiä kosketuspisteitä, koska vain silloin kosketuspisteeseen voidaan vaikuttaa. (Lemon ja Verhoef, 2016.) Kuviossa 5 on havainnollistettu kosketuspisteiden jakautumista niiden hallinnan perusteella.



Kuvio 5. Kosketuspisteiden hallinta (Lemon ja Verhoef, 2016).

Brändin omistamia kosketuspisteitä hallinnoi ja kontrolloi yritys itse. Esimerkiksi yrityksen omat verkkosivut, mainonta sekä palvelut ovat asioita, joihin se voi itse täydellisesti vaikuttaa. *Yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien* hallinnoimat pisteet muodostuvat yrityksen ja yhden tai useamman toimijan yhteisvaikutuksessa. Yhteistyökumppaneita voivat olla esimerkiksi jakelukanavat, sidosryhmien yhteiset verkkosivut sekä mainostointit. Tällaisilla kosketuspisteillä on yleensä suuri vaikutus myynnin tehokkuuteen, mutta niiden väliset suhteet ovat usein epäselviä ja vaikeammin organisaation hallittavissa. Erilaiset muutokset organisaatioiden välillä vaikuttavat kosketuspisteen asiakaskokemukseen, joten toimintojen koordinointiin tulisi kiinnittää paljon huomiota. *Asiakkaan hallitsemat* kosketuspisteet ovat osa asiakaskokemusta, mutta niihin organisaatio ei itse pysty vaikuttamaan. Yrityksellä on esimerkiksi hyvin vähän keinoja vaikuttaa asiakkaan tarpeen tunnistamiseen tai usein toisaalta maksutapaan. Asiakkaat voivat myös käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita tavalla, joihin niitä ei ole suunniteltu. *Ulkoisten toimijoiden* hallitsemiksi kosketuspisteiksi voidaan lukea erilaiset sosiaalisen median kanavat, toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset sekä riippumattomat tietolähteet. Esimerkiksi muiden asiakkaiden jakamat kokemukset vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Norton ja Pine (2013) toteavat, että yritykset voivat paremmin hallita asiakkaidensa tarpeita, arvolupausta, resurssien allokointia ja erilaisia kanavia ymmärtämällä tärkeimmät kosketuspisteet asiakaspolulla sekä muotoilemalla ne huolellisesti. Asiakasymmärryksen parantamiseksi yritysten tulisi selvittää vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: *Mitä asiakkaat tarvitsevat ja milloin? Mitä asiakkaat arvostavat palvelussa? Miten luoda arvoa jokaisessa kosketuspisteessä? Mitkä resurssit ovat asiakaskokemuksen kannalta tärkeimpiä ja mitä resursseja uupuu? Miten asiakkaita kyettäisiin ohjaamaan kustannustehokkaisiin kanaviin ja miten eri kanavat saadaan sulautettua yhteen toimivasti?*

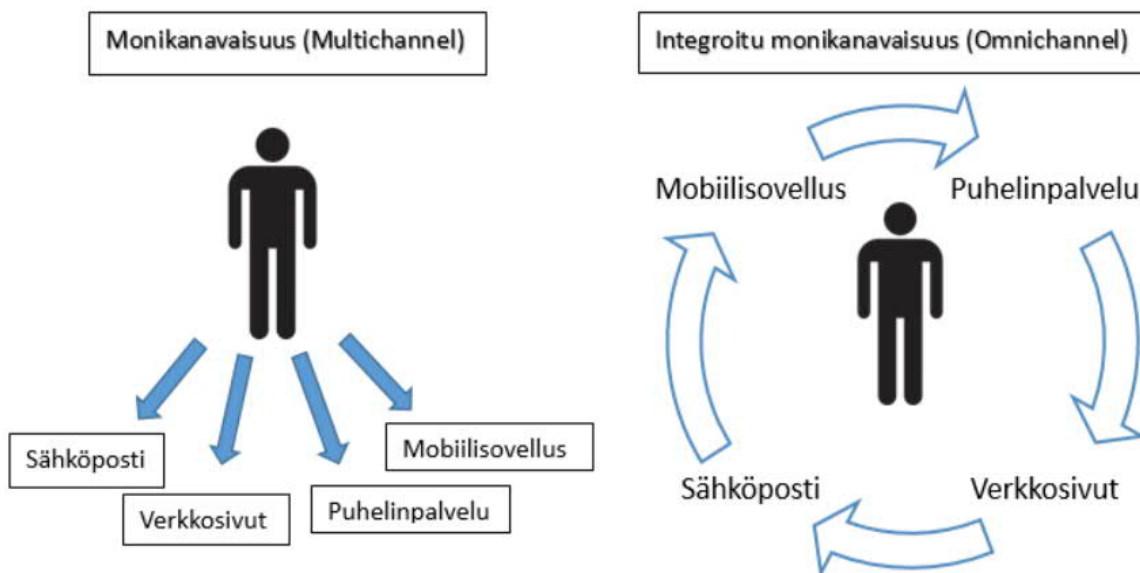
2.2.3 Monikanavaisuus

Kosketuspisteiden määrä erilaisissa kanavissa on lisääntynyt valtavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kuluttajilla sekä yritysasiakkailta on lukematon määrä vaihtoehtoja liittyen tarpeiden ja ratkaisujen kartoitukseen sekä osto- ja palveluprosessin toteuttamiseen. Asiakkaat osaavat myös hyödyntää erilaisia kanavia entistä paremmin, mikä on siirtänyt valtaa saatavilla olevan informaation osalta yrityksiltä asiakkaille. Kanavien lisääntymisen myötä myös asiakaspolut ja kosketuspisteet ovat muuttuneet hankalammin hahmotettaviksi. (Van Der Veen & Van Ossenbruggen, 2015.) Ostopolulla on siirrytty aikakauteen, jolle on tunnusomaista helppous, vuorovaikutus sekä loputon valikoima vaihtoehtoja digitaalisissa kanavissa. Tämän myötä myös markkinointi on kehittynyt vuosien saatossa tuotokeskeisestä kohti asiakaskeskeisyyttä, jossa erityisesti vuorovaikutteinen asiointi eri kanavissa korostuu (Ward, 2017).

Monikanavaisuuden merkityksen korostuminen ei tee poikkeusta myöskään rahoitusalaan ja toimialana se näyttäytyy hyvänä esimerkkinä useiden eri kanavien tärkeydestä sekä erilaisista rooleista. Rizzi ja Taraporevala (2019) kertovat artikkelissaan, että vuonna 2017 toteutetun tutkimuksen perusteella 80% pankkipalveluiden kosketuspisteistä oli digitaalisissa kanavissa ja 60% asiakkaista hyödynsi digitaalisia kanavia. Liikevaihdosta kuitenkin ainoastaan 25% syntyi digitaalisten kanavien kautta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että digitaalisten kanavien suosioista huolimatta ihmiskontakti sekä puhelimesta että kasvokkain ovat edelleen erittäin

tärkeässä asemassa rahoitusallalla toimiville yrityksille. Digitaaliset kanavat ovat kuitenkin erittäin tärkeässä asemassa rahoituspalveluiden käytettävyyden ja sen myötä asiakaskokemusten näkökulmasta.

Monikanavaisuus (multichannel) sekä integroitu monikanavaisuus (omnichannel) ovat rinnakkaisia käsitteitä, mutta eroavat kuitenkin toisistaan siinä, miten organisaation erilaiset kanavat on sulautettu toisiinsa. Monikanavaisuudessa yritys toimii vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa useissa eri kanavissa, kuten esimerkiksi toimitiloissa, verkkosivuilla, mobiilisovelluksissa, puhelimessa sekä sähköpostin välityksellä. Usein yritysten haasteena on kuitenkin kanavien yhdistäminen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Ward, 2017.) Tieto asiakkaan sijainnista palveluprosessissa tulisi välittyä jokaiseen kanavaan, jotta yritys voisi hyödyntää paremmin reaaliaikaista asiakastietoa. Juuri näin toimitaan integroidun monikanavaisuuden ympäristössä, missä kosketuspisteiden raja-aidat on hävitetty ja asiakkaan liikkeet palveluprosessissa välittyvät kanavasta toiseen. (Friman, 2019.) Kuviossa 6 on havainnollistettu monikanavaisuuden sekä integroidun monikanavaisuuden eroja.



Kuvio 6. Monikanavaisuus vs. integroitu monikanavaisuus (Friman, 2019).

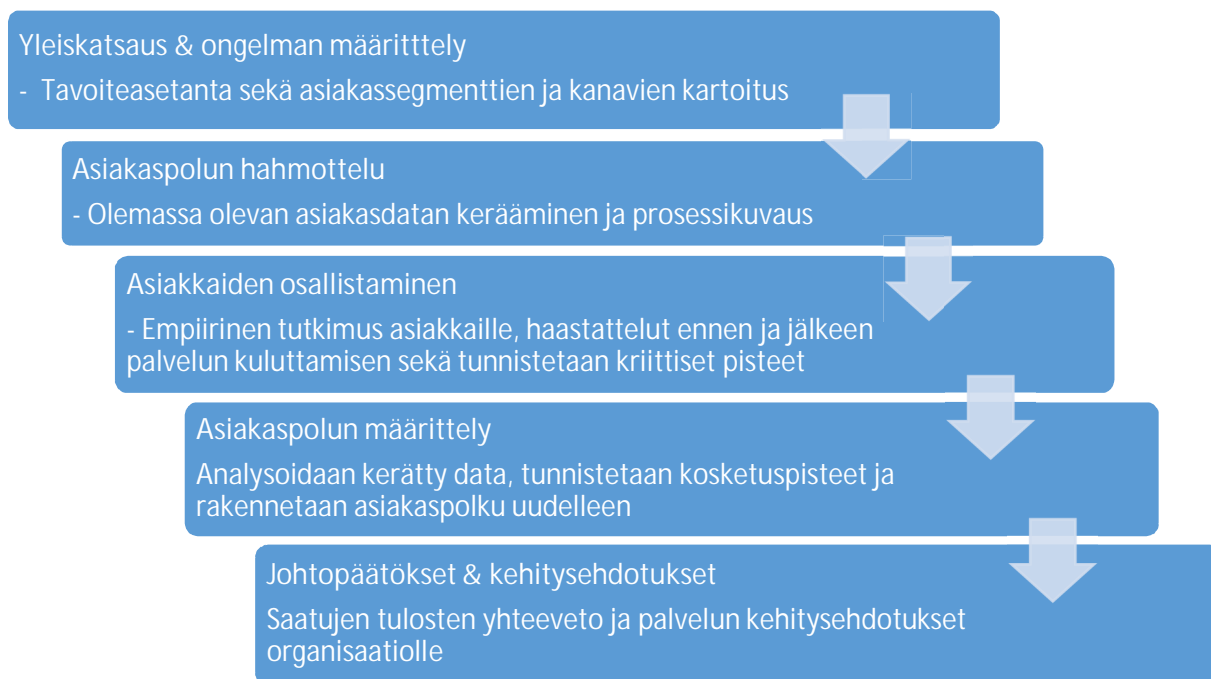
Monet yritykset pyrkivät segmentoimaan asiakkaitaan kanavien perusteella ja kohdistamaan tietyille ryhmälle tarkoitettuja viestejä tiettyihin kanaviin. Tämä strategia ei kuitenkaan ole enää relevantti tehokkaassa markkinoinnissa, sillä erilaiset asiakkaat käyttävät yhä monipuolisemmin useita eri kanavia. Nykyään ei ole mahdollista yleistää esimerkiksi vain nuorten tai tietyn tyyppisten ihmisten käyttävän mobiilisovelluksia. (Van Der Veen & Van Ossenbruggen, 2015.)

Edelläkävijäyritykset ovat toteuttaneet integroitua monikanavaisuutta toiminnassaan yhdistämällä eri kanavien markkinoinnilliset tavoitteet. Kilpailevien kanavien sijasta tavoitteena on tehostaa myyntiä kanavasta riippumatta ja parantaa asiakaskokemusta mahdollisimman saumattomalla palvelulla. Usein asiakas ei edes ymmärrä vaihtavansa kanavaa, vaan ajattelee palvelun säilyvän samanlaisena jokaisessa kanavassa. Asiakkaan sujuvan liikkumisen kanavien välillä mahdollistavat myynti- ja palvelumallit ovat onnistuneet kasvattamaan asiakasuskollisuutta sekä keskimääräisten ostosten kokoa. (Friman, 2019.) Liiketoiminnallisena hyötynä integroidussa monikanavaisuudessa on myös asiakastietojen siirtyminen yhdelle alustalle. Näin ollen yrityksen on helpompi hankkia tietoa esimerkiksi asiakkaan ostoista ja rakentaa niiden perustella parempia asiakasprofiliita sekä tehokkaampaa kohdennettua markkinointia. (Ward, 2017.)

2.2.4 Asiakaspolun kuvaaminen

Yritysten tulisi hyödyntää asiakaspolkuja asiakaskokemusten parantamiseksi, mutta suurin osa niiden luomista asiakaspoluista on kriittisesti virheellisiä. Yrityksillä ei usein ole käsitystä siitä, miten asiakaspolkua hyödynnetään johdon strategisena työkaluna palveluinnovaatioiden kehityksessä. Asiakaspolut suunnitellaan usein organisaation näkökulmasta, jolloin oletetaan, että kaikki asiakkaat kulkevat samojen kosketuspisteiden läpi ja toisaalta kokevat myös jokaisen kosketuspisteen yhtä tärkeäksi. Ongelma voidaan ratkaista tekemällä asiakastutkimusta ja yhdistelemällä siitä saatua tietoa palvelumuotoiluun ja prosessisuunnitteluun. (Otalora ja muut, 2017.) Asiakaspolku-analyysi voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen, joita ovat ongelman kartoittaminen, asia-

kaspolun hahmottelu, asiakkaiden osallistaminen, asiakaspolun määrittäminen sekä johtopäätökset ja kehittäminen. (Følstad, Halvorsrud & Kvale, 2016.) Asiakaspolun mallintamisen vaiheet on havainnollistettu kuviossa 7.

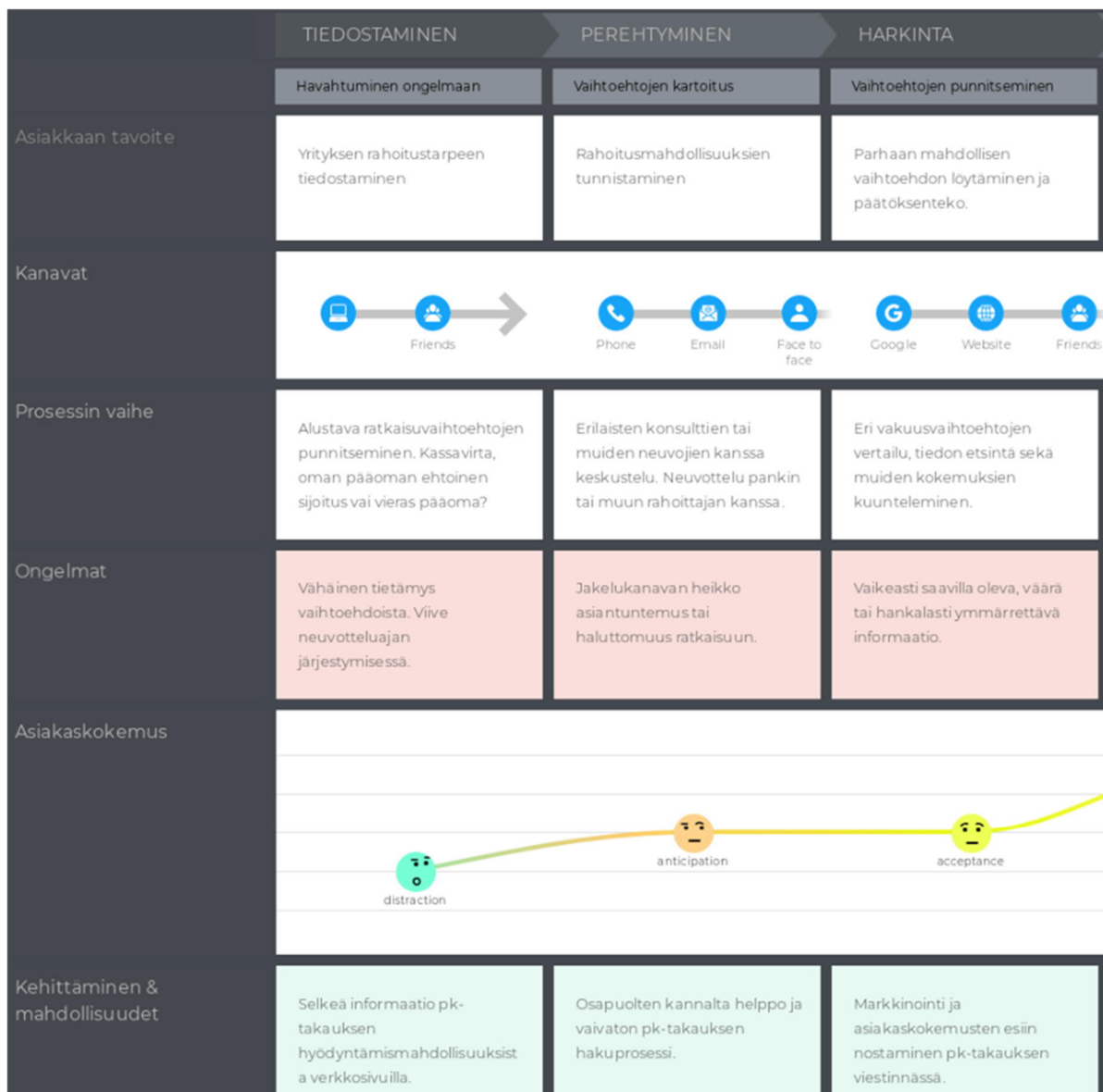


Kuvio 7. Asiakaspolkujen mallintaminen (Følstad, Halvorsrud & Kvale, 2016).

Asiakaspolkujen visualisointi tulee aloittaa pohtimalla tavoitteet, joita sen avulla halutaan saavuttaa. Organisaation täytyy selvittää, miten palvelua halutaan niiden avulla kehittää ja minkä ryhmän asiakaskokemukseen halutaan perehtyä (Agius, 2018). Hyvä keino asiakaspolun hahmotteluun on havainnollistaa palveluprosessia ensiksi Service blueprinting –menetelmällä (Lemon ja Verhoef, 2016). Service blueprinting on prosessikuvaus, jonka tarkoituksena on kuvata palveluiden sisältämiä näkymättömiä ja näkyviä vaiheita. Prosessikuvauksessa perehdytään asiakaspalveluun sekä palvelutarjontaan ja siinä huomioidaan myös palvelusta asiakkaalle koitua hyöty sen jokaisessa vaiheessa. Menetelmän tavoitteena on herättää ajatuksia siitä, miten asiakkaat haluaisivat käyttää palvelua, miten palvelun käyttöä voitaisiin lisätä ja millaisia luovia ratkaisuja voitaisiin hyödyntää sen suunnittelussa. (Stickdorn & Schneider, 2010, s. 204–205, 242, 270–271.)

Tämän jälkeen voidaan aloittaa asiakaskartoitus ja palautteiden kerääminen. Olemassa olevista asiakkaista ja vahvoista prospekteista saadaan tietoa esimerkiksi digitaalisten kanavien asiakasdatan avulla, haastatteluilla tai kyselyillä. Tärkeää on keskittyä nimenomaan sellaisiin ryhmiin, jotka ovat jo olleet yhteydessä palvelun kosketuspisteisiin ja joille palvelu on jollain tavalla merkityksellinen. (Agius, 2018.) Asiakaspolkujen kosketuspisteet ovat lisääntyneet huomattavasti digitaalisten kanavien myötä, mikä on muuttanut myös niiden kuvaamisen entistä monimutkaisemmaksi. Asiakkaat liikkuvat asiakaspolulla monesti kanavista toiseen ja usein myös edestakaisin vaiheiden välillä. Yritysten on erittäin tärkeää huomioida, että asiakaspolut ovat yksilöllisiä, eivätkä kaikki asiakkaat koe kosketuspisteitä yhtä tärkeinä. (Otarola ja muut, 2017.)

Asiakaspolun mallinnus voidaan toteuttaa siten, että kosketuspisteiden sisältämät osiot on kuvattu pystysuoralla ja palveluprosessin vaiheet vaakasuoralla akselilla. Kosketuspisteiden osioina voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaan tekemiä toimia, käytettyä kanavaa, asiakkaan kokemia tunteita, tyypillisiä asiakasta askarruttavia kysymyksiä sekä yritykseltä vaadittavia toimenpiteitä. Lisäksi voidaan pohtia, mitä arvolupauksia eri kosketuspisteet sisältävät sekä rakentaa erilaisia skenaarioita asiakkaiden käyttäytymisestä kosketuspisteissä. (Agius, 2018.) Mikäli pystyakselille kuitenkin lisätään suuri määrä erilaisia toimia, muuttuu asiakaspolku monimutkaisemmaksi ja sen myötä epäselvyyksien ja sekaannusten määrä lisääntyy (Otarola ja muut, 2017). Suunnittelemalla huolellisesti asiakaspolukartan pystyakselilla kuvattavat osiot, saadaan kosketuspisteet kuvattua tarkoituksenmukaisella ja selkeällä tavalla. Kuvassa 1 on esimerkki tavasta, jolla asiakaspolkua voidaan mallintaa.



Kuva 1. Esimerkki asiakaspolun mallintamisesta.

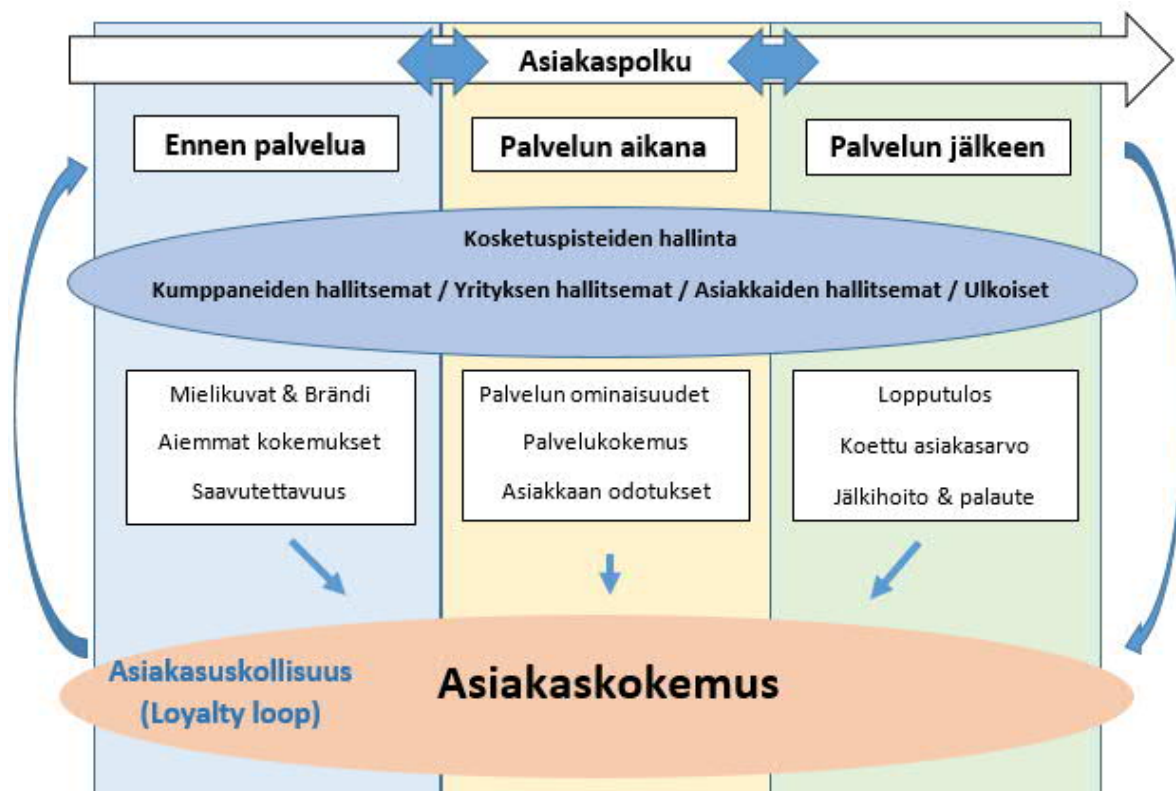
Palveluprosessin tärkeimpien kosketuspisteiden tunnistamisen lisäksi tulisi havainnoida myös elementit, joista ne koostuvat. Kosketuspisteiden elementtejä ovat ympäristö, teknologia, viestintä, prosessi, vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, vuorovaikutus asiakkaiden välillä sekä vuorovaikutus palveluun kanssa. Asiakaskokemus muodostuu kosketuspisteiden sisältämien elementtien summana, joten niiden kaikkien kuvaaminen ja pohdinta ovat osa kosketuspisteiden mallintamista. (Ramaseshan ja Stein, 2016.) Asiakaspolkujen hyödyntämisen kannalta on tärkeää saada tietoa asiakkaan toi-

mista kosketuspisteissä. Kun asiakaspolut on kosketuspisteiden avulla muodostettu, tulisi yrityksen suunnitella, miten sen eri toiminnot saadaan työskentelemään saumattomasti yhdessä parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Asiakaskokemuksen tulee olla keskeisenä ajurina kosketuspisteiden kehittämisessä. (Otarola ja muut, 2017.)

Asiakaspolkuanalyysin viimeisessä vaiheessa raportoidaan tutkimuksessa havaitut erot suunniteltujen sekä todellisten asiakaspolkujen välillä. Samalla myös vertaillaan asiakkaiden kokemia todellisia asiakaspolkuja toisiinsa ja etsitään niistä yhtäläisyyksiä sekä mahdollisia eroavaisuuksia. Poikkeamat poluilla voivat johtua useista eri syistä. Asiakas voi esimerkiksi olla kontaktissa kosketuspisteisiin eri järjestyksessä, kuin organisaatio on suunnitellut tai asiakaspolulta saattaa puuttua asiakkaan kaipaamia kosketuspisteitä. Edellä mainitut tilanteet voivat tuottaa asiakkaalle ylimääräistä vaivaa tai viedä kohtuutoman kauan aikaa, jolloin asiakaskokemus heikkenee. Lopullisessa raportissa on esitetty tutkimustulokset, priorisoidut kehitysehdotukset sekä uudelleenjärjestelty asiakaspolku asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Følstad, Halvorsrud & Kvale, 2016.)

2.3 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys määrittää tutkimuksen näkökulman sekä ohjaa sen jäsentelyä ja etenemistä. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on erottaa tärkeimmät seikat tutkittavasta ilmiöstä sekä muodostaa ymmärrystä niiden välisistä suhteista. Tutkija muodostaa oman ajatusrakennelmansa perustuen aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, jonka jälkeen aineistosta tehdään synteysin avulla tutkijan omiin tarkoitukseen soveltuva yhteenveto. (Alasuutari, 2011, s. 83.) Kuviossa 8 on havainnollistettu tutkielman teoreettinen viitekehys asiakaskokemuksen muodostumisesta.



Kuvio 8. Teoreettinen viitekehys asiakaskokemuksen muodostumisesta.

Tutkielman teoriaosuuden yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaskokemus syntyy useiden eri vaikuttavien tekijöiden summana ja yritys yksinään ei voi kokonaan hallita sen lopullista muodostumista (Lemon ja Verhoef, 2016; Klaus, Maull & Ponsignon, 2015; Temkin, 2016). Yrityksillä on kuitenkin paljon mahdollisuuksia ja kannustimia pyrkiä edesauttamaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen syntymistä. (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000; Grønholdt ja muut, 2015). Laadukkaiden asiakaskokemusten tuottaminen lyhentää parhaimmillaan asiakkaan ostopäätöksen harkinta-aikaa, parantaa asiakaspysyvyyttä sekä kasvattaa suosittelijoiden määrää, jolloin uusasiakashankinta helpottuu. Asiakaskokemukseen panostavien yritysten tavoitteena on saavuttaa nk. loyalty loop, jossa asiakas tietyn tarpeen yllättäessä valitsee lähes automaationa tietyn palvelun tuottajan. (Edelman & Singer, 2015.)

Asiakaskokemukset syntyvät asiakaspolulla, joka voidaan jakaa asiakkaan kronologisen etenemisen mukaisesti kolmeen eri palvelun vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat pre-service

(ennen varsinaista palvelua), service (varsinainen palvelu) sekä post-service (varsinaisen palvelun jälkeen). Vaikka teorian mukaan asiat tapahtuvat asiakaspolun kosketuspisteissä edellä mainitussa järjestyksessä, niin käytännössä asiakkaat voivat liikkua asiakaspoluilla edestakaisin eri palveluvaiheiden ja -kanavien välillä. (Basso & Canfield, 2016; Otalora ja muut, 2017; Lemon ja Verhoef, 2016.)

Kosketuspisteiden hallinta voidaan yrityksen näkökulmasta katsottuna jakaa neljään eri ulottuvuuteen ja ne määrittävät osaltaan sen mahdollisuudet ohjailla niissä tapahtuvia asioita. Vaikutusmahdollisuuksien hahmottaminen edesauttaa asiakaskokemuksen kehittämistä. Yrityksellä ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa ulkoisiin kosketuspisteisiin, kun taas omistamiaan kanavia se voi hallita täydellisesti. Asiakkaan hallitsemisessa kanavissa yritys voi tarjota vaihtoehtoja, mutta lopullinen päätös ei kuitenkaan ole sen käsissä. Yhteistyökumppaneiden kanavissa yrityksellä on jo puolestaan huomattavasti enemmän vaikutusvaltaa ja esimerkiksi toimintojen yhteensovittaminen sekä koulutukset edesauttavat asiakaskokemuksen parantumista tällaisissa kosketuspisteissä. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Jakamalla asiakaspolun vaiheet asiakkaan tekemien toimien mukaisesti voidaan tunnistaa useita jokaisella vaiheelle ominaisia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi pre-service -vaiheeseen sisältyviä asioita ovat asiakkaan mielikuvat yrityksestä ja toimialasta, brändi, saavutettavuus sekä aikaisemmat kokemukset. (Grønholdt ja muut, 2015; Brown ja muut, 2011; Filenius, 2015.) Service -vaiheessa asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat muun muassa palvelun ominaisuudet, palvelukokemus sekä asiakkaan odotukset. (Brown ja muut, 2010; Ojasalo, 2001; Temkin, 2011; Löytänä & Korteso, 2011.) Post-service vaiheessa tullaan tilanteeseen, jossa asiakas arvioi lopputulosta, koettua asiakasarvoa sekä varsinaisen palvelun jälkeistä vuorovaikutusta, johon voi kuulua esimerkiksi laskutus ja palautteen antaminen palvelun kehittämiseksi. (Kumar & Reinartz, 2016; Lemon ja Verhoef, 2016.)

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tutkielman toimeksiantajayritys sekä tutkimuksen kohteena oleva Finnveran pk-takaus. Tämän jälkeen käsitellään empiirisessä osuudessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi. Luvun tavoitteena on perustella empiirisen tutkimuksen toteuttamisessa tehdyt valinnat ja lopuksi käydään läpi tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

3.1 Toimeksiantajan esittely

Finnvera Oyj on vuonna 1999 perustettu Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka toimii samalla myös Suomen virallisena vientitakuulaitoksena (Export Credit Agency / ECA). Finnvera perustettiin yhdistämällä Suomen Valtiontakuukeskus sekä Kera Oyj. Finnvera on myös osa Team Finland -kokonaisuutta, jonka muodostavat useat eri valtiomisteiset yritystoimintaa tukevat tahot. Team Finland tarjoaa yrityksille apua kansainvälistymiseen aina neuvonnasta rahoituksen järjestämiseen. Finnveraa ohjaa erityislainsäädännön lisäksi valtion asettamat elinkeino- ja omistajapoliittiset tavoitteet. Finnvera Oyj:n tehtävänä on parantaa suomalaisten yritysten kilpailukykyä sekä toimintaedellytyksiä niin kotimaassa kuin kansainvälisillä markkinoilla. Omistajien Finnveralle asettamiin tavoitteisiin kuuluu muun muassa aloittavien yritysten määrän kasvattaminen, yrityskauppojen ja omistajanaihdosten edistäminen sekä viennin, kasvun ja kansainvälistymisen mahdollistaminen. (Finnvera Oyj, 2019c.) Finnveran kaltaisia valtioiden omistamia pk-yritystoimintaa sekä vientia tukevia organisaatioita toimii eri puolilla maailmaa, kuten esimerkiksi Kanadassa (Business Development Bank of Canada, BDC), Iso-britanniassa (British business bank) sekä Yhdysvalloissa (U.S. Small Business Administration, SBA). Organisaatiot tarjoavat yrityksille erilaisia rahoitustuotteita lainojen ja takausten muodossa taloudellisen aktiivisuuden edistämiseksi. Euroopassa on useita kehityspankkeja, mutta vain harva niistä hoitaa myös vientitakuutoimintaa.

Finnveran strategian kärkenä toimii vaikuttavuus. Ajatuksena on, että asiakkaat saavuttavat Finnveran rahoituksen avulla jotain sellaista, mikä ei muuten olisi

mahdollista. Strategian toteuttamisen perusedellytyksiä ovat itsekannattavuus sekä riskienhallinta. Finnveran kohderyhmiä ovat aloittavat, kasvavat ja kansainvälistyvät yritykset, joihin kohdentui vuonna 2019 myönnetystä rahoituksesta 86%. Vuoden 2019 lopussa Finnveralla oli 364 työntekijää 15 paikkakunnalla Suomessa. Asiakkaita Finnveralla oli yhteensä 24 500, joista 88 % lukeutui mikroyrityksiin, 11 % muihin pk- ja midcap-yrityksiin ja 1% suuryrityksiin. (Finnvera Oyj, 2020a.)

Suomessa pk-yritysten vieraan pääoman rahoitus on perinteisesti hankittu pankista ja erityisesti aloittavat sekä kasvuhakuiset yritykset kohtaavat usein haasteita rahoituksen järjestämisessä. Lainojen myöntämiseksi pankkirahoittajat vaativat poikkeuksetta kattavia vakuuksia, mikä osoittautuu monille yrittäjille ongelmaksi. Vakuudet ovat tavallisimmin reaalivakuuksia tai henkilövakuuksia. (Viitala & Jylhä, 2008, s. 64.) Rahoitusmarkkinoita täydentävässä roolissa Finnvera jakaa usein hankkeisiin liittyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa, joihin lukeutuvat esimerkiksi pankit ja vakuutusyhtiöt.

Suomen yrittäjien (2019) julkaiseman pk-yritysbarometrin mukaan pankkien kiristynyt sääntely ja yritysten laskenut luottokelpoisuus ovat heikentäneet pankkirahoituksen saatavuutta. Tämä ohjaa yrityksiä etsimään korvaavia vaihtoehtoja pankkirahoitukselle. Yhä useamman suomalaisen yrityksen rahoituksesta vastaa pikaluottoyhtiö, joilla tarkoitetaan lyhytaikaisia ja vakuudettomia kulutusluottoja tarjoavia yrityksiä. Tämä saattaa tuottaa pidemmällä aikavälillä haasteita korkean korkotason sekä vaihtelevien lainaehdojen vuoksi. Lisäksi julkisen sektorin toimijat, ovat joutuneet kantamaan yhä enemmän riskiä pankkien puolesta. Wilcox & Yasuda (2019) kertovat erityisesti valtio-omisteisten toimijoiden pankeille antamien takausten olevan voimakas väline lainoitushalukkuuden kasvattamisessa. Tutkimuksen mukaan edellä kuvattujen instituutioiden aktiivisuus takausten myöntämisessä kasvattaa pankkien halukkuutta myöntää yrityksille rahoitusta myös ilman niiden tarjoamia vakuuksia. Ilman instituutioiden takausta myönnettyt lainat todettiin komplementeiksi taattuihin lainoihin nähden ja näin ollen voitiin todeta takausten kasvattavan yritysluottojen kokonaisvolyymia.

3.2 Finnveran pk-takaus

Hyvätkin ajatukset yritystoiminnan aloittamisesta tai kasvattamisesta saattavat jäädä vaille rahoitusta vakuuspujan vuoksi. Kasvuun vaadittavien investointien rahoitus voi osoittautua haasteelliseksi, mikäli pankkirahoituksen vakuutena hyödynnettävää varallisuutta ei ole vielä kertynyt tarpeeksi. Finnvera Oyj pyrkii osaltaan tarjoamaan ratkaisuja kasvua tavoitteleville yrityksille edellä mainittuun ongelmaan. Yhtenä osana muiden rahoittajien kanssa tehtävää yhteistyötä on Finnveran pk-takaus, jonka osalta pankit toimivat myös jakelukanavana. Pk-takauksessa Finnvera tulee jakamaan riskiä yhdessä pankin kanssa ja yritykset saavat rahoitusta maltillisemmilla vakuuksilla.

Finnveran verkkosivuilla kerrotaan laajasti pk-takauksesta, joka lanseerattiin syyskuun 2019 alussa. Pk-takaus on tarkoitettu EU:n pk-määritelmän täyttävälle kotimaisille yrityksille. Pk-takausten myöntöprosessi alkaa pankista, jossa toimihenkilö arvioi tuotteen soveltuvuuden ja tarpeellisuuden asiakasyritykselle. Mikäli tuote todetaan asiakkaalle sopivaksi, tekee pankki tämän jälkeen Finnveran sähköisessä asiointissa rahoitushakemuksen takaukselle. Hakemuksen pk-takausten myöntämiseksi voi tehdä ainoastaan Finnveran kanssa puitesopimuksen allekirjoittanut rahoittaja. Puitesopimuksessa yhteistyökumppanit sitoutuvat luoton myöntämisen sekä takaushakemuksen lähettämisen yhteydessä tekemään yritysasiakkaalle luottokelpoisuusarvioinnin. Hakemus siihen kuuluvine liitteineen päättyy Finnveran toimihenkilön käsiteltäväksi. Finnverassa asiantuntija esittelee myönteisen tai kielteisen päätöksen ottaen huomioon tuotteille asetetut reunaehdot sekä tuotteen luotto- ja vakuuspolitiikan. Myönteisen päätöksen jälkeen pk-takausedokumentit toimitetaan pankkiin, joka huolehtii niiden allekirjoituksesta. Allekirjoituksen jälkeen asiakirjat palautuvat pankista jälleen Finnveraan, jossa toimihenkilö tarkistaa ne, toteuttaa mahdolliset muutokset ja toimittaa tämän jälkeen takauksen voimaantuloilmoituksen pankkiin sekä asiakkaalle. (Finnvera Oyj, 2019b.)

Pk-takaukselle on asetettu selkeät reunaehdot, joiden täyttymisen Finnveran toimihenkilö selvittää hakemuksen käsittelyvaiheessa. Takauksen myöntämisen estää esimerkiksi yrityksen tai sen vastuuhenkilöiden luottohäiriömerkintä. Osakeyhtiössä

vastuuhenkilöiksi luetaan kaupparekisteriin merkityt yrityksen hallituksen jäsenet, varajäsenet sekä toimitusjohtaja. Pk-takauksien pääasiallinen käyttötarkoitus on kasvun rahoittaminen, mihin luetaan investoinnit, käyttöpääoma sekä tuotekehitys. Takausta ei voi hyödyntää esimerkiksi toimitilojen hankintaan, omien osakkeiden ostoon tai yrityskauppojen ja viennin rahoittamiseen. Lisäksi lakiperusteiset toimialarajoitukset eivät salli takauksen hyödyntämistä maa- ja metsätalouteen tai rakennusten perustajaurakointiin. (Finnvera Oyj, 2019b.)

Pk-takaus on tarkoitettu ainoastaan yli kolme vuotta kaupparekisterissä olleille yrityksille ja sen osalta Finnvera ei vaadi vastuilleen vakuuksia. Finnveran kevyempi vakuuspolitiikka on mahdollista valtion sekä Euroopan investointirahaston COSME-ohjelman tarjoamien luottotappiokorvausten ansiosta. Yrityksen tulee kuitenkin ylittää luottokelpoisuutta mittaavassa Rating Alfassa vähintään B-luokkaan. Pk-takauksen alaraja on 10.000 euroa ja yläraja 120.000 euroa. Yritys voi kuitenkin taata pk-takauksella useampia luottojaan ja näin ollen yritysکوhtainen yläraja on 240.000 euroa. Pk-takaus kattaa aina 80% myönnetyn velkakirjalainan pääomasta. Finnveran takaus on pankille omavelkainen ja pankki voi laskea sen vakuusarvon vastaavan täysimääräisesti annetun takauksen määrää (Finnvera Oyj, 2020b.)

Pk-takauksen palveluprosessi eroaa Finnveran perinteisestä toimintamallista ja muista tuotteista (pl. alkutakaus) siten, että siinä takaushakemuksen tekeminen on siirretty asiakkaalta pankin vastuulle. Asiakas käy rahoitushankkeen läpi pankin toimihenkilön kanssa, jonka jälkeen pankki puolestaan hoitaa asioinnin Finnveran suuntaan. Näin ollen prosessi on asiakkaan näkökulmasta kevyempi, sillä tämän ei tarvitse tehdä samoja selvityksiä kahteen otteeseen. Pankilla on myös selkeiden reunaehtojen ansiosta hyvä mahdollisuus tunnistaa hankkeet, joissa pk-takausta voidaan käyttää. Tämän voidaan ajatella vähentävän kielteisten hakemusten määrää pidemmällä aikavälillä. Lisäksi takauspäätöksen saaminen Finnveralta nopeutuu huomattavasti, kun luottokelpoisuuden arviointi to-

teutetaan pankissa. Finnveran palvelulupaus takauspäätöksen osalta on kolme pankki-päivää. Pk-takauksen tavoitteena on ollut virtaviivaistaa sekä tehostaa Finnveran takauksen hakuprosessia.

3.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla palvelevaksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui harkinnan jälkeen Finnveran pk-takausasiakkaille toteutettavat teemahaastattelut.

Laadullinen tutkimus keskittyy vastaajien omakohtaisiin kokemuksiin sekä heidän näkemyksistään kumpuavaan subjektiiviseen tietoon. Tärkeitä laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat tutkittavien henkilökohtainen näkökulma sekä yksittäisten vastaajien kokemusten tarkasteleminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda tutkittavien näkemysten perusteella kokonaisvaltaista tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat muun muassa uudenlaisen tiedon hankkiminen, ilmiöiden kuvaaminen sekä ymmärryksen syventäminen. (Puusa & Juuti, 2011, s. 47–48.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että sen avulla tavoitellaan uutta tietoa sekä odottamattomia ilmiöitä perehtymällä yksityiskohtaisesti aiheeseen erilaisista näkökulmista. Lähtökohtana ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin ennalta asetettujen hypoteesien osoittaminen oikeiksi tai vääriksi, vaan pikemminkin tutkittavien henkilöiden kokemusten ja näkemysten esiin nostaminen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori, 2007, s. 156–160.) Kvalitatiivisen menetelmän valikoituminen tutkimusmenetelmäksi johtui erityisesti sen avulla saavutettavan tiedon luonteesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä yksityiskohtaisesti sekä mahdollisimman syvällisesti asiakkaiden kokemuksiin Finnveran pk-takausprosessista. Näin ollen laadullinen tutkimusmenetelmä koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi pureutua tutkimusongelmaan, sillä sen avulla tarvittavan ymmärryksen rakentaminen asiakkaiden näkökulmasta palvelun jatkokehittämistä silmällä pitäen nähtiin mahdolliseksi.

Tutkimusmenetelmänä haastattelu on joustava ja se voidaan rakentaa useista eri lähtökohdista. Joustavuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta tarkentaviin kysymyksiin haastattelutilanteessa. Haastattelua tutkimusmenetelmänä voidaan hyödyntää erityisesti, kun tutkimuksen aiheena on selvittää abstrakteja asioita. (Puusa & Juuti, 2011, s. 74–76.) Asiantuntijapalvelussa muodostuva asiakaskokemus voidaan mieltää melko abstraktiksi tutkimuskohteeksi, sillä se koostuu asiakkaiden subjektiivisista kokemuksista hyvin moninaisten tekijöiden yhteisvaikutuksessa. Tämä puolsi vahvasti haastattelun valitsemista tutkimusmenetelmäksi, sillä joustavuus ja henkilökohtainen kontakti nähtiin tärkeinä seikkoina tiedonkeruun kannalta. Erityisen hyvänä asiana pidettiin mahdollisuutta esittää vastaajalle jatkokysymyksiä perustelujen saamiseksi yllättäville näkökulmille.

Metodisesti yksi haastattelun ehdottomia vahvuuksia on tutkijan mahdollisuus valita sellaisia haastateltavia, joiden tiedetään ennalta omaavan tietynlaista kokemusta ja näkemystä tutkittavasta aiheesta. Tämä tarkoittaa, että haastateltavat kyetään valitsemaan etukäteen määritellyjä kriteerejä noudattaen ja näin ollen voidaan olettaa saatujen vastausten laadun paranevan. Tietyin kriteerein valittua joukkoa kutsutaan yleisesti harkinnanvaraiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi näytteeksi. (Puusa & Juuti, 2011, s. 55; Eskola & Suoranta, 2003, s. 18.) Tutkittaessa palveluprosessin aikana syntyvää asiakaskokemusta on melko selvää, että täysin asiaan perehtymättömän ja sattumanvaraisen otannan valitseminen ei ole tutkielman tavoitteiden kannalta mielekästä. Tutkimuksessa päädyttiin siis tarkoituksenmukaiseen näytteeseen ja sen kannalta oli relevanttia valita haastateltavaksi kohderyhmäksi Finnveran pk-takausasiakkaat, jotka olivat läpikäyneet koko palveluprosessin. Näytteen valitsemisen kriteereitä oli käytännössä kaksi. Ensinnäkin haastateltavan yritykselle tuli olla myönnettynä pk-takaus, jolle oli myös annettu voimaantuloilmoitus, eli rahoituksen voitiin sanoa kokonaisuudessaan toteutuneen. Toiseksi haastateltavan tuli olla yrityksen puolesta rahoitusjärjestelyssä mukana ollut henkilö, jotta sillä olisi aito mahdollisuus kommentoida asiakaskokemusta omakohtaisesti.

Haastattelutilanteelle on ominaista, että ihmiset pyrkivät ymmärtämään haastattelijan tarkoitusperät sekä haastattelutilanteen luonteen ennen kysymyksiin vastaamista. Yksilöhaastattelussa vastaajat keskittyvät kertomaan henkilökohtaisen mielipiteensä, kun taas esimerkiksi ryhmähaastattelussa muiden osapuolten puheenvuorot voivat vaikuttaa vastauksiin. Tutkijan ja vastaajan välinen kahdenkeskinen haastattelutilanne pakottaa vastaajaa pohtimaan itse hänelle esitettyjä kysymyksiä ja näin ollen saatua aineistoa voidaan pitää luotettavammin tämän omana kokemuksena aiheesta. (Alasuutari, 2011, s. 151–152.) Edellä mainituista syistä tutkielman empiirisessä osuudessa tehtävät haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluina. Vastaajien haluttiin kertovan yksityiskohtaisia sekä henkilökohtaisia kokemuksiaan ilman muiden osapuolten tai mahdollisen hierarkian vaikutusta saatavaan aineistoon.

Teemahaastattelun perusideana on rakentaa haastattelu tutkimuksen näkökulmasta tärkeiden teemojen ympärille ilman, että kaikille haastateltaville esitettäisiin täsmälleen samat ennalta määritellyt kysymykset. Kantavana ajatuksena on säilyttää haastattelijan ja haastateltavan välillä keskusteleva ote, minkä kautta on mahdollista perehtyä syvällisemmin tutkittavaan aiheeseen. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 203–204). Teemat voivat myös sisältää pääaihealueeseen liittyviä alateemoja. Teemahaastattelun aikana on mahdollista, että teemat vaihtavat keskenään järjestystä keskustelun luonnollisen etenemisen mukaan. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu vaatii haastattelijalta valppautta, sillä teemojen järjestyksen vaihtuessa jokainen teema on silti muistettava käsitellä kunkin haastateltavan kanssa. Teemahaastattelun vahvuus on sen vapaamuotoisuus ja keskusteleva tyyli, joiden ansiosta osapuolet kokevat haastattelutilanteen yleensä melko luonnollisena. (Eskola ja Suoranta, 2003, s. 86–87.) Teemat tutkielmassa käytettyyn haastattelurunkoon muodostettiin perustuen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn malliin palvelun eri vaiheista: pre-service, service ja post-service. Haastattelurunko muodostui kolmen edellä mainitun pääteeman varaan, joiden alle pohdittiin lisäksi alateemoja ja avoimia kysymyksiä liittyen kunkin palveluvaiheen ominaispiirteisiin. Tällä keinolla tutkija halusi muodostaa haastattelulle loogisen rakenteen, mahdollistaa haastattelun jouhevan etenemisen sekä varmistaa, että tutkimuksen kannalta merkittävimmät

aihealueet tulisivat käsitellyiksi. Haastattelun teemat suunniteltiin kronologiseen järjestykseen asiakkaalle ilmenevien palveluvaiheiden etenemisen mukaisesti, minkä ajatuksena oli helpottaa vastaajien kokemusten jäsentelyä.

3.4 Tutkimuksen toteuttaminen ja analysointi

Tutkimusaineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä ja päättelymenetelmänä abduktiivista lähestymistapaa. Abduktio on induktion ja deduktion välimuoto, mikä ei kahlitse tutkijaa liiaksi teoria- tai aineistolähtöiseen ajatteluun, vaan antaa enemmän mahdollisuuksia johtopäätösten tuottamiseen niitä yhdistelemällä. Abduktiivisessa päätelyssä tutkijalla on yleensä alkuvaiheessa teoreettisen suunnan antava ajatus, jota halutaan aineiston avulla testata. (Graneheim, Lindgren & Lundman, 2017). Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkijalla oli tiettyjä ennakko-oletuksia aineiston perusteella selville saatavista tuloksista sekä asiakaskokemukseen pk-takauksen kontekstissa vaikuttavista tekijöistä. Empiiristä osuutta ohjaamaan luotiin teoreettinen viitekehys asiakaskokemuksen muodostumisesta, johon johtopäätöksiä käsittelevässä luvussa haastatteluista saatuja tuloksia voitiin myöhemmässä vaiheessa vertailla.

Tutkimuksen eettisestä näkökulmasta katsottuna haastattelun laatua voidaan parantaa antamalla tutkittavalle riittävästi informaatiota tutkimuksen kulusta (Eskola & Suoranta, 2003, s. 52–57). Haastateltaville kerrottiin tutkijan tausta sekä haastattelujen tarkoitus ja tavoite. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin lupa haastatteluiden äänittämiseen. Haastateltaville ilmoitettiin myös, että tutkimus toteutetaan anonymyminä ja sen myötä vastaajien nimiä tai heidän edustamiaan yrityksiä ei mainita tutkielmassa. Anonymiteetin tavoitteena oli madaltaa kynnystä todellisten mielipiteiden ilmaisemiseen sekä ylipäättään tutkimukseen osallistumiseen. Haastateltaville tullaan toimittamaan myös valmis versio tutkielmasta, jotta he voivat helposti halutessaan tarkistaa anonymiteetin toteutuneen.

Yksi tutkijan pohdintaa vaativista haasteista on tutkimusaineiston riittävän kokoluokan määrittely. Puusa ja Juuti (2011, s. 55) kertovat, että tutkimusaineiston koko on aina tutkimuskohtaista ja näytteen laajuus määrittynyt pitkälti sen mukaan, mitä tutkimuksella on

tarkoitus kuvata. Tehtävien haastattelujen määrä tulee olla sellainen, että niiden avulla saavutetaan tutkimuksen tarkoituksen kannalta kaikki tarpeellinen informaatio. Kvalitatiivisen tutkimuksen tieteellisyys on enemmän riippuvaista tutkijan kyvystä tuottaa havaintoja ja yleistyksiä kerätyn aineiston pohjalta, kuin kerätä mahdollisimman suuri aineisto. Eskola ja Suoranta (2003, 62–64) puolestaan puhuvat aineiston saturaatiosta. Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston määrän olevan riittävä, kun haastateltavien vastaukset alkavat muistuttaa toisiaan ja niiden avulla voidaan rakentaa teoreettista päättelyä. Edellä mainittua hetkeä tutkimusprosessissa voidaan kuvata kyllästymispisteeksi ja sen ilmenemisajankohta on hyvin riippuvainen tutkimuksen tarkoituksesta. Lopulta tutkija on kuitenkin aina itse vastuussa päätöksestään todeta aineisto riittävän kattavaksi.

Aineiston kattavuutta arvioitiin haastatteluiden edetessä saturaatioajatuksen näkökulmasta. Seitsemännen haastateltavan kohdalla oli havaittavissa, että haastateltavien lausunnot alkoivat toistaa itseään ja sen myötä uusien haastatteluiden toteuttaminen nähtiin tutkimukselle saatavan lisäarvon kannalta vähäiseksi. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän osalta kaikki vastaukset ovat yksilöllisiä, joten niistä on löydettävissä poikkeuksetta uusia eroavaisuuksia. Seitsemän haastattelua todettiin kuitenkin tarpeeksi kattavaksi, jotta johtopäätösten tekeminen sekä ilmenevän teoreettisen peruskuvion hahmottuminen tuli mahdolliseksi. Näin ollen voidaan katsoa, että edellä kuvattu aineiston saturaatiopiste saavutettiin.

Kun haastatteluaineisto on kerätty ja todettu riittäväksi aloitetaan sen analysointi. Analyysin tavoitteena on tiivistää aineistoa paremmin hallittavaan muotoon vaikuttamatta kuitenkaan sen asiasisältöön. Analysointia voidaan kutsua myös aineiston jalostamiseksi, mikä mahdollistaa siitä saatavan informaatioarvon kasvattamisen. Teemahaastattelun osalta analysointi tarkoittaa käytännössä äänitetyn aineiston litterointia ja jäsentelyä. Litteroinnissa haastattelut kirjoitetaan auki, jonka jälkeen ne jäsennellään kunkin aihepiirin mukaisesti. (Eskola & Suoranta, 2003, s. 137, 150). Jokaista haastatteluaineistoa tulee käsitellä yksittäisenä aineistona. Kaikkien haastatteluiden huolellisen jäsentelyn jälkeen voidaan aloittaa niiden pohtiminen kokonaisuutena. Tässä vaiheessa tutkija erittelee

sekä yhdistelee haastateltavien lausuntoja valittujen kriteereiden mukaisesti. Aineistosta muodostetaan ilmenevien yhtäläisyyksien sekä eroavaisuuksien perusteella synteesejä. Synteetit mahdollistavat myöhemmässä vaiheessa johtopäätösten tekemisen ja ne voidaan ilmaista myös tutkimustuloksina. Tutkijan tavoitteena on rakentaa johtopäätöksistä uskottava ja perusteltavissa oleva kokonaisuus. (Puusa ja Juuti, 2011, s. 115–116.)

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä seitsemän henkilöä, jotka olivat täyttäneet aiemmin kuvatut valintakriteerit. Taulukossa 2 on tiivistettynä haastateltavien koodi, yrityksen toimiala, myönnetyn takauksen määrä sekä (uusi vs. vanha asiakas).

Taulukko 2. Perustiedot haastatelluista yrityksistä

Koodi	Yrityksen toimiala	Takauksen määrä (€)	Aiemmat rahoitukset
H1	Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus	80.000,00 euroa	Vanha asiakas
H2	Ravintolatoiminta	92.800,00 euroa	Uusi asiakas
H3	Rakennuskoneiden ja laitteiden vuokraus	80.000,00 euroa	Uusi asiakas
H4	Vaatteiden tukkukauppa	80.000,00 euroa	Uusi asiakas
H5	Urheiluvälineiden ja polkupyörien vähittäiskauppa	61.600,00 euroa	Vanha asiakas
H6	Mainostoimistot	40.000,00 euroa	Uusi asiakas
H7	Muu liikkeenjohdon konsultointi	120.000,00 euroa	Vanha asiakas

Jokainen haastattelu äänitettiin ensin Iphone –puhelimella, jonka jälkeen äänitteet litteroitiin Word –dokumenteiksi. Litteroinnin jälkeen kunkin haastateltavan vastauksista

eroteltiin alateemoja koskevat puheenvuorot ja kommentit, joita sitten vertailtiin toisiinsa. Vertailujen perusteella tehdyt huomiot kirjattiin ja niistä muodostettiin synteetit. Tämän jälkeen kunkin haastateltavan vastauksia pohdittiin vielä kokonaisuutena suhteessa muihin ja muodostettuihin synteeseihin, mikä edesauttoi johtopäätösten rakentamista. Haastattelut sovittiin puhelimitse ja pääsääntöisesti ne suoritettiin yritysten omissa toimipaikoissa. Kaksi haastattelua käytiin aikataulu ja logistiikka syistä kuitenkin myös puhelimitse. Haastateltavia pyydettiin varaamaan aikaa haastattelulle noin puoli tuntia, mutta niiden kestot vaihtelivat noin 20 minuutista hieman yli tuntiin.

Tutkimusaineiston keruu ja analysointi eivät yksinomaan riitä tutkimuksen määritelmän täyttämiseen, vaan tutkijan tulee aina esittää kerätyn aineiston pohjalta selkeää tulkintaa. Tällöin puhutaan usein myös arvoituksen ratkaisemisesta, joka perustuu pitkälti tutkijan kykyyn tuottaa loogisia päätelmiä ja muodostaa niistä johtopäätöksissä tutkimuksen keskeinen ajatus. (Puusa & Juuti, 2011, s. 123–124.) Useiden eri alateemojen kohdalla haastateltavien näkemykset muistuttivat hyvin pitkälti toisiaan, joten johtopäätösten löytäminen ei tuottanut vaikeuksia. Eriävien mielipiteiden ja poikkeavien vastausten osalta tutkijalta vaadittiin puolestaan monipuolisempaa ajatustyötä, mutta tällaiset vastaukset myös toivat uusia näkökulmia tutkittavan ilmiön osalta. Kaiken kaikkiaan aineiston avulla kyettiin muodostamaan johdonmukaisia päättelyketjuja, joiden avulla tutkimusongelman kysymyksiin oli mahdollista vastata.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat termejä, jotka nousevat yleisesti esiin tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa. Validiteetilla arvioidaan tutkimuksen täsmällisyyttä sekä sitä, miten hyvin tutkimus vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin. Reliabiliteetti puolestaan arvioi tutkimuksen mittausmenetelmän soveltuvuutta tutkimusongelman ratkaisemiseen ja toisaalta satunnaisten tekijöiden vaikutusta mittauksista. Johdun kvalitatiivisen tutkimuksen luonteesta voidaan edellä mainittuja käsitteitä hyödyntää sen arvioinnissa vain soveltaen. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226–228.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on Erikssonin ja Kovalaisen (2016) toimesta

esitetty neljän eri dimension mallia, jotka ovat vahvistettavuus (confirmability), siirrettävyys (transferability), kiinnittyvyys (dependability) sekä uskottavuus (credibility).

Vahvistettavuus kiinnittyy osaltaan tutkimuksen objektiivisuuteen. Sen avulla pyritään seuraamaan mm. sitä, ovatko tutkimukseen kerätty aineisto sekä siitä tehdyt tulkinnat todellisia ja saadut tulokset lukijan kannalta helposti ymmärrettäviä. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307–308.) Tutkimuksen vahvistettavuutta pyrittiin lisäämään kuvailemalla tutkimusaineiston keruuta ja analysointia täsmällisesti sekä esitellemällä haastateltavien lausunnot todenmukaisesti. Tutkielmassa noudatettiin tieteellisen tutkimuksen hyvää toteutustapaa sen jokaisessa vaiheessa. Lisäksi tutkimusdatan ja johtopäätösten kiinnittymistä toisiinsa yritettiin kuvata ymmärrettävällä tavalla.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi vertailemalla saatuja tuloksia suhteessa aiempiin tutkimuksiin. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307–308.) Siirrettävyyttä on haluttu parantaa rakentamalla luvussa kaksi aiempaan asiakaskokemuksesta tehtyyn tutkimukseen pohjautuva teoreettinen viitekehys, johon esitettyjä tuloksia sekä päätelmiä on mahdollista verrata. Luvussa neljä saatuja tuloksia on tarkasteltu myös suhteessa toimeksiantajan keräämään kvantitatiiviseen tutkimusdataan triangulaation vahvistamiseksi. Toisaalta tutkimuskontekstin melko spesifi luonne saattaa osaltaan vaikuttaa tuloksiin ja heikentää niiden yleistettävyyttä.

Tutkimuksen kiinnittyvyys määritellään sen mukaan, miten hyvin tutkimuksessa tehdyt löydökset ja tutkimuksen aineisto liittyvät toisiinsa. Kiinnittyvyys voidaan osaltaan rinnastaa reliabiliteettiin ja sen tasoa voidaan nostaa täsmällisellä dokumentaatiolla sekä vaiheiden kuvauksella. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307–308.) Tutkimusmenetelmä sekä haastateltavat pyrittiin valitsemaan tutkimusongelmaan sopivaksi. Haatatteluaineistosta saadut tutkimustulokset on esitelty täsmällisesti neljännessä luvussa ja löydettyihin johtopäätöksiin johtaneita tuloksia sekä perusteluita pyrittiin avaamaan lukijalle selkeästi tutkielman viidennessä luvussa.

Uskottavuuden osalta voidaan puhua myös sisäisestä validiteetista. Tutkimustulosten tulisi olla siinä määrin uskottavia, että toinen tutkija voisi päätyä saman aineiston kanssa samankaltaisiin johtopäätöksiin. Lisäksi uskottavuuden osalta arvioidaan aineiston kattavuutta sekä tutkijan perehtyneisyyttä aiheeseen. (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 307–308.) Tutkija on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä tutkimuskohteena olevan palvelun parissa, minkä voidaan katsoa parantavan tietämystä tutkittavaan aiheeseen liittyen. Teoria-aineiston sekä empiirisen materiaalin keruussa on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota niiden tarkoituksenmukaisuuteen ja laatuun. Huolellisesti suunnitellut ja toteutetut haastattelut voidaan myös nähdä uskottavuuden kannalta positiivisina tekijöinä. Lisäksi tutkielman uskottavuutta nostaa tutkielmassa tehtyjen johtopäätösten sekä luvussa kaksi käsitellyn teorian samansuuntaiset havainnot.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset sekä vastataan osaltaan tutkielmalle asetettuun tavoitteeseen, joka oli uuden tiedon tuottaminen asiakaskokemuksesta B2B asiantuntijapalvelussa. Luku on jaettu edellä esitellyn teoreettisen viitekehyksen sekä teemahaastattelurungon perusteella kolmeen osaan, jotka ovat asiakaskokemuksen muodostuminen ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen. Tulosten esittelyssä on hyödynnetty vastaajien suoria lainauksia vahvistamaan tutkijan tekemiä merkittävimpiä huomioita.

4.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen ennen palvelua

Mielikuva Finnverasta. Haastateltavilta tiedusteltiin, oliko Finnvera ennestään tuttu ja millainen mielikuva heille oli yhtiöstä muodostunut. Kaikki vastaajat kertoivat vähintäänkin kuulleen Finnverasta aiemmin ja yhdistäneensä sen myös yritysrahoituspalveluihin. Uusien asiakkaiden kohdalla Finnveran toiminnasta ei kuitenkaan oltu kovin hyvin perillä ja useampi vastaaja kertoi mieltäneensä yhtiön lähinnä suuryritysten kumppaniksi. Finnveran toiminta koettiin etäisenä ja mielikuvat siitä olivat olleet melko haaleita. Vanhojen asiakkaiden kohdalla mielikuvat olivat vahvempia. Toisaalta Finnveran toimintaan suhtauduttiin skeptisesti rahoituksen hinnoittelun ja saatavuuden näkökulmasta ja toisaalta sen toiminta nähtiin hyvin selkeänä verrattuna esimerkiksi muihin Business Finland -toimijoihin (Tekes & Finpro). Keskusteluissa nousi ilmi myös Finnveran luotettava maine institutionaalisena toimijana.

"Sellanen kuva, että mahdollisesti on vaikeeta saada rahoitusta, jos se projekti on jotenkin erikoinen tai ei sovi normaaliin kuvaan." (H5)

"Oon lähimpänä ollut Finnveraa edellisessä työpaikassa, en omaan työhön liittyen, mutta rahoitusasioihin. Oon ajatellu, että se on isojen yritysten juttu enemmänkin." (H4)

“Oli tuttu, oon aina mieltäny, että se on mukana tämmösissä takauksissa ja lainoissa, mutta jotenkin olin kokenut sen vähän etäiseksi ja mulla oli sellanen mielikuva siitä, että se olis jotenkin isompien toimijoiden kumppani.” (H3)

Aiemmat rahoitushankkeet. Haastateltavilta kysyttiin kokemuksista liittyen yritysten aiempiin rahoitushankkeisiin Finnveran tai muun rahoittajan kanssa. Seitsemästä vastaajasta kolme kertoi olleensa myös aiemmin Finnveran asiakkaana. Yksi yritys oli hyödyntänyt joukkorahoitusta ja muuten rahoitus oli järjestynyt tarvittaessa pankin kanssa. Yhteistyö pankkien kanssa koettiin pääosin toimivaksi, joskin vakuusvaatimukset olivat tuottaneet ongelmia. Varsinkin palvelualanyritykset näkivät vakuuksien järjestämisen haasteellisena. Business Finlandin kautta rahoitusta oli hakenut kaksi haastateltavaa ja molemmat kuvailivat hakuprosessia hyvin epäselväksi sekä aikaa vieväksi verrattuna pk-takaukseen.

“Se on ollut hyvin selkeätä. Me tehdään paljon esimerkiksi Business Finlandin ja muun kanssa, niin se ero tossa on, että ne tarpeet ja kysymykset mitä teiltä on meille tullu, niin ne on hyvin jäsenelty.” (H7)

“Mulla on sellane vakituinen pankki niin ei se nyt mitenkään vaikee oo ollu.” (H3)

“Jos tänä päivänä tämmönen pieni palvelualan yritys menee lainaa kysymään pankista, niin ilman Finnveran tapaista takaajaa kyyti on aika kylmää.” (H1)

Pk-takauksen markkinointiviestintä. Pk-takauksen markkinointiviestinnästä puhuttaessa vastaajat korostivat erityisesti henkilökohtaisten yhteydenottojen ja puskaradion merkitystä. Viisi seitsemästä vastaajasta kertoi kuulleensa pk-takauksesta jonkin henkilökohtaisen kontaktin, kuten esimerkiksi uusyrityskeskuksen, pankin toimihenkilön tai yhtiökumppanin kautta. Ainoastaan kaksi vastaajaa kertoi kiinnittäneensä huomiota pk-takaukseen liittyvään viestintään eri medioissa, joista toinen oli havahtunut mainokseen Suomen Yrittäjien lehdessä ja toinen Googlen hakukoneessa sekä Finnveran Facebook –

sivuilla. Finnveran (2019) teettämän asiakaskyselyn mukaan neljä yleisintä kanavaa löytää sen palveluiden piiriin olivat yrityksen omat verkkosivut, pankin toimihenkilö, muut yrittäjät sekä uusyrityskeskus. Kaikki edellä luetellut tahot mainittiin myös haastattelussa, joten tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta. Mielenkiintoista sen sijaan oli useamman haastateltavan vahva näkemys siitä, että Finnveran olisi syytä lisätä pk-takauksen markkinointia, jotta yritykset tulisivat paremmin tietoisiksi sen tarjoamista mahdollisuuksista. Ajatuksena oli, että suuri joukko vakiintuneita yrityksiä ja yrittäjiä voisivat olla halukkaita investoimaan, mutta vakuuksien puute on ollut aiemmin sen esteenä. Vakuuspulan vuoksi suunnitelmat on aikanaan hylätty ja ns. tyydytty pyörittämään nykyistä toimintaa ilman suurempaa visiota sen kehittämistä. Vastaajia pyydettiin miettimään myös kanavia, joista em. yrityksiä voisi tavoittaa ja pohdinnoissa päädyttiin lähinnä suoramarkkinointiin vaihtelevien listojen kautta. Haastateltavien esittämä huomio on myös osaltaan Finnveralla tunnistettu ja heidän kuvaamilleen yrityksille on suunnitteilla markkinointikampanja, joissa viestiä pyritään kohdentamaan pk-takauksen tuoteohjeen vaatimuksia täyttävälle yrityksille. Toisaalta erään haastateltavan näkemyksen mukaan pankeilla on tarvittava osaaminen rahoitustarpeen tullessa ajankohtaiseksi, joten tuotteen markkinoinnille ei ylipäätään nähty suurempaa tarvetta.

”Minun tapauksessani markkinointi ei saavuttanut eikä oikein autakaan. Pankki osaa neuvoa ja heillä on se osaaminen ja tietoa.” (H1)

”Mä muistaakseni menin googlen kautta ja sieltä pomppas sitten, että on uus tää. Se vaikutti niin yksinkertaselta, et se jäi mulle kytemään.” (H3)

”Sellaiset yrittäjät, jotka ovat aktiivisia, niin he löytää sen tiedon aina ja he on mukana tällaisissa yhdistyksissä, jota kautta ne tiedot tulee. Varmasti siihen pitäisi keskittyä, millä saa tällaiset nukkuvat yrittäjät tällaiseen rahoitukseen.” (H2)

Miten Finnveran pk-takausta tuli vaihtoehtona ilmi. Haastateltavien puheenvuoroista ilmeni, että rahoitushankkeen toteuttamiseksi pk-takausta tuli vaihtoehtona esiin useista eri

kanavista. Vastaajista viisi oli saanut tiedon pk-takauksesta jo ennen ensimmäistä yhteydenottoa pankkiin. Tietoa pk-takauksesta oli saatu suoraan Finnveran toimihenkilöiltä erinäisten sidosryhmätapahtumien yhteydessä sekä Ely-keskuksen ja Uusyrityskeskuksen kautta, jotka olivat ohjanneet asiakkaita hakemaan Finnveran pk-takausta. Yksi vastaajista oli selvittänyt takauksen myöntämisen ehdot omatoimisesti Finnveran verkkosivuilta, jonka jälkeen pk-takausta oli otettu pankissa suoraan mukaan osaksi hanketta. Ainoastaan kahdelle vastaajista tieto pk-takauksesta oli tullut ensimmäisen kerran pankin ehdotuksesta.

”Sehän meni periaatteessa niin, että Finnveran yhteyshenkilö kertoi, miten meidän tulee tässä menetellä ja me oltiin yhteydessä pankkiin.” (H5)

”Sielähän (uusyrityskeskuksessa) mä oonkin kuullu ensimmäisen kerran nimenomaan tästä pk-takauksesta, kun vaimon kanssa käytiin keskustelemassa uuden yrityksen perustamisesta.” (H4)

”No siis juttelin ton meidän firman pankkiyhteyshenkilön kanssa asiasta ja siinä tutustuin ensimmäisen kerran.” (H6)

Informaation saatavuus Pk-takauksesta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta tiedonhankinnastaan liittyen pk-takaukseen sekä kuvailemaan saatavilla olleen tiedon laatua. Vastaajista kolme kertoi etsineensä itse tietoa pk-takauksesta Finnveran verkkosivuilta. Heidän mukaansa tuotteesta tarvittava informaatio oli pääosin selkeää ja helposti löydettävissä. Tietoa etsittiin lähinnä yhteyshenkilöiltä kuultujen asioiden varmistamiseen. Yksi haastateltava oli kuitenkin verkkosivujen avulla itse todennut tuotteen soveltuvuuden yritykselleen ja tarjonnut valmiin rahoitusratkaisun pankille. Neljä vastaajista ei ollut käyttänyt Finnveran ulkoisia kanavia tiedonhankinnassa. Vastauksissa painottui luottamus pankkien ja Finnveran toimihenkilöiden osaamiseen sekä henkilökohtaisen kontaktin merkitys.

”Keskustelutilanteessa siinä pankin kanssa tulee niin paljon sellaisia asioita, joita rahoituksesta ei ite tiedä, niin osa menee läpi pään ettei niitä muista sitten enää. Lähinnä sellaista varmistelua piti tehdä sieltä netin kautta.” (H2)

”Luotin ihan pankkiyhteyshenkilöön, joka hoiti koko prosessin.” (H6)

”Finnveran omilla sivuilla oli tiedot selkeästi ja olin siihen tosi tyytyväinen. Mulle ei jäänyt mitään kysymyksiä, kun soitin pankkiin niin olin aika varma siitä, että mitä mä oon tekemässä.” (H3)

4.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelun aikana

Palvelun sujuvuus ja tuoteosaaminen jakelukanavassa. Haastatteluun osallistuneiden yritysten pk-takauksella taatut luotot oli myönnetty Osuuspankista, Oma Säästöpankista, Aktiasta, Säästöpankkiryhmästä sekä kolmessa tapauksessa Nordeasta. Haastateltavat olivat yleisellä tasolla hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun jakelukanavassa. Pankkien yhteyshenkilöt olivat palvelualttiita ja haastateltavat kokivat saaneensa heiltä tarvittavan informaation. Kuusi haastateltavista kertoi palvelun vastanneen täysin heidän odotuksiinsa. Mikäli aloite pk-takauksen hyödyntämisestä hankkeessa tuli yrittäjän puolelta, suhtautuivat pankit siihen pääsääntöisesti positiivisesti. Kolme haastateltavista kertoi kuitenkin huomanneensa myös epävarmuutta pankin tiedoissa pk-takaukseen liittyen, minkä oletettiin johtuneen tuotteen uutuudesta. Kolme haastateltavaa kertoi kilpailuttaneensa pankkeja pk-takausprosessin yhteydessä ja erään vastaajan mukaan tässä vaiheessa oli ilmennyt rahoittajan haluttomuutta pk-takauksen hyödyntämiseen, sillä takaus nähtiin monimutkaisena eikä kyseisessä pankissa sitä oltu aiemmin käytetty. Tämä myös vaikutti asiakkaan päätökseen rahoittajan valinnassa. Toinen vastaaja kertoi rahoittajan hakeneen pk-takausta vanhojen vastuiden konvertointiin pankin vaihdon yhteydessä, mikä ei kuitenkaan sopinut pk-takauksen käyttötarkoituksiin ja näin ollen hanke ei ollut toteutunut. Pankin rooli ja erityisesti tuoteosaaminen nähtiin tärkeänä seikkana pk-takausprosessien toteutumisen sekä onnistumisen kannalta.

Keskusteluissa nousi esiin myös näkemys, jossa rahoittajien vaatimien dokumenttien työstäminen ja niihin perehtyminen koettiin arvokkaana sen aiheuttamasta vaivasta huolimatta. Haastateltavan mukaan erityisesti pienempien yritysten resurssit ovat usein kiinni varsinaisen liiketoiminnan pyörittämisessä, jolloin esimerkiksi tunnuslukuihin perehtyminen sekä ennusteiden tekeminen jäivät helposti vähäisemmälle huomiolle. Rahoittajien vaatimat dokumentit pakottavat miettimään syvällisemmin liiketoiminnan taloudellista tilaa sekä tulevaisuutta, mikä saattaa auttaa havaitsemaan esimerkiksi yrityksen kehityskohteita. Rahoittajan esittämät kysymykset ja kommentit voivat tarjota yritykselle uusia näkökulmia, mikä parhaimmillaan hyödyttää kaikkia osapuolia. Haastateltavien kommentteista oli pääsääntöisesti huomattavissa hyvin vankka luottamus pankkien osaamiseen ja pk-takauksen osalta niiden rooli koettiin hyvin merkittäväksi.

”Kahden pankin kanssa keskustelimme Nordean ja Dansken ja kummatkin tietävät hyvin paljon siitä. Se oli aika selkeä prosessi, että näin se toimii ja sit se toimi myös, niin kuin oli sanottu. Joku on miettiny miten tää pitää mennä ainakin mun mielestä.” (H7)

”Se oli hyvin keskustelevaa ja ymmärtäväistä molemmin puolin. Se oli erittäin hyvä, että pankki hoisi sen niin ei meidän tarvinnu siihen enää puuttua sitten.” (H2)

”Sieltä tuli ihan selkeästi sellainen kuva, ettei tää oo mikään helppo juttu. Sitten taas Säästöpankissa mahto olla niillekin ensimmäinen, kun tämä oli niin uus juttu, mutta ne hoitivat sen eikä valittanut asiasta. Ei mitään valittamista, kaikki on mennyt tosi vaivattomasti.” (H4)

Palveluprosessin ajallinen kesto. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan palveluprosessin ajallista kestoa sekä sille asetettuja odotuksia. Neljä vastaajista kertoi olleensa tyytyväisiä hankkeen käsittelynopeuteen. Kaksi haastateltavaa kertoi prosessin olleen erittäin nopea ja yksi puolestaan kritisoi voimakkaasti käsittelyn hitautta. Pääsääntöisesti haasta-

teltavien viesti oli, että prosessin nopeuttaminen parantaisi palvelun laatua, mutta nykyiselläänkin käsittelyaika on toimiva. Nopean käsittelyajan merkitys korostui monessa haastattelussa ja ratkaisun saaminen kohtuullisessa ajassa koettiin tärkeäksi, oli lopullinen päätös rahoituksen myöntämisestä sitten myönteinen tai kielteinen. Toisena keskeisenä seikkana nousi esiin myös päätösajankohdan ennustettavuus, jonka merkitys kasvaa erityisesti, jos prosessi kestää pidempään. Tavallisimmin vastaajat kertoivat prosessin kestäneen noin kaksi viikkoa. Yhden haastateltavan osalta prosessi oli venynyt siinä määrin, että yritykselle aiheutui huomattavaa taloudellista vahinkoa välillisten seuraamuksien vuoksi. Tässä tapauksessa kyseessä oli viikkojen odotus, johon oli ilmeisesti vaikuttanut myös sairaustapaus pankissa.

”Syystä tai toisesta siinä meni useampi viikko ennen kuin oli nimet paperissa ja rahat tilillä. Taisi olla jokin sairaustapaus pankissa, mutta se ei kyllä selitä kuin pienen osan tästä viiveestä. Sanoisin, että tuossa oli Finnveralla aika suuri rooli.” (H1)

”Olin tyytyväinen siihen kyllä, kun se oli niin nopee ja se oli niinkun heti selvä. Se päätös tuli nopeesti ja se oli hyvä, vaikka se olis ollu kielteinenkin, kunhan se vaan tulee nopeesti.” (H3)

”Siihen annettiin tietynlainen aikamääre, minkä mä hyväksyin, että siinä voi kestää ja kaikki meni sen puolesta hyvin. Siinä kerrottiin selkeästi, mitä se kutakuinkin on ja se oli hyväksyttävissä ja siinä pysyttiin eikä ollu mitään ongelmaa. Annettiin realistinen aikamääre.” (H6)

Palvelukanavat. Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, mitä eri palvelukanavia he prosessin aikana hyödynsivät ja olisivatko he toivoneet vaihtoehtoisia kanavia asioiden hoitamiseen. Perinteiset kanavat eli puhelin, sähköposti ja paikan päällä konttorissa asiointi sisältyivät lähes kaikkien vastaajien prosessiin. Ainoastaan yksi haastateltava ei kertonut asioineensa paikan päällä pankin konttorissa neuvottelujen tai allekirjoituksen tii-

moilta. Henkilökohtaisesti Finnveran toimihenkilön kertoi tavanneensa kolme haastateltavaa. Osa vastaajista kertoi etsineensä tietoa pk-takauksesta Finnveran verkkosivuilta, mutta kukaan ei maininnut hyödyntäneensä esimerkiksi chat -palvelua tai mahdollisuutta yhteydenottopyynnön jättämiseen. Eräs haastateltavista nosti esiin Whatsapp -sovelluksen kysyttäessä toiveita mahdollisista uusista palvelukanavista. Haasteltavan näkemyksen mukaan se olisi helppo kanava väliaikatiedon antamiseen hankkeen etenemisestä ja toisaalta tämä mahdollistaisi molemmille osapuolille nopean ja matalan kynnyksen väylän mahdollisten tarkentavien kysymysten esittämiseen. Asiakirjojen allekirjoituksen osalta vastaajista kolme kertoi allekirjoittaneensa takausasiakirjat sähköisesti pankin palvelussa ja neljä puolestaan käyneensä paikan päällä pankissa. Syyksi konttorilla allekirjoittamiseen mainittiin mm. kysymysten esittämisen helppous, asioiden "varmistelu" sekä vanhat tottumukset. Sähköisesti allekirjoittaneet henkilöt olivat hyvin tyytyväisiä sen vaivattomuuteen.

"Puhelimitse ja kävin myös paikan päällä. Sähköinen allekirjoitus sujui hyvin ja siinä ei ollut mitään ongelmaa, siitä jäi hyvä fiilis." (H3)

"(Asiakirjojen allekirjoitus) Henkilökohtaisessa tapaamisessa. Sitä tarjottiin ja se kävi mulle erittäin hyvin, että mä tykkään hoitaa tämmöset asiat näin." (H6)

"Ei sen tarvi puhelu olla ja toki sähköpostikin ajaa saman asian, mutta whatsappi on sellanen, mikä alkaa olla käytössä joka paikassa. Sitä väliaikatietoa olis voinu vaikka sen kautta sitten lähettää." (H4)

Rahoitusvaihtoehtojen puntarointi. Vastaajia pyydettiin kertomaan eri rahoitusratkaisujen arvioinnista prosessin aikana ja syistä, joiden vuoksi he lopulta päätyivät hyödyntämään pk-takausta. Useimmiten vaihtoehtona pk-takaukselle mainittiin henkilökohtaisen asunnon panttaus sekä henkilötakaukset. Keskustelun perusteella yritys kiinnitykset olivat useimmiten poissa laskuista, sillä yritysten toimialasta ja rakenteesta johtuen niillä olisi pysytty kattamaan vain murto-osa vaadituista vakuuksista. Erilaiset vakuudettomat

yrityslainat koettiin liian kalliina ratkaisuin. Kukaan vastaajista ei kertonut mahdollisuudesta tai pohdintoista liittyen oman pääoman ehtoiseen rahoitukseen. Syyt pk-takauksen hyödyntämiselle pankkilainan vakuutena kulminoituivat ennako-odotusten mukaisesti vakuuksien puutteeseen sekä yrittäjän henkilökohtaiseen riskien hallintaan. Haastateltavien vastauksissa korostui usein erityisesti henkilökohtaisen talouden vaarantuminen, mikäli huonoin mahdollinen skenaario yritystoiminnan pyörittämisessä toteutuisi. Lisäksi vastaajat perustelivat päätöstään valita pk-takausta sen helppoudella ja kokonaisvaltaisella soveltuvuudella yrityksen tilanteeseen.

”Pk-takauksen vaihtoehto olisi ollut oman asunnon panttaus, eipä tässä pienellä yrityksellä juurikaan mitään vakuudeksi kelpaa oo. Ehkä jos olisi saanut tarpeeksi monta nimeä alle niin sekin olisi varmaan käynyt. Tämä Finnveran tuote oli kaikkein helpoin ratkaisu, niin sen takia se valittiin.” (H1)

”Se oli helppo, mun ei tarvinnu mitään vaikeita panttauksia lähteä hakemaan tai keltään kyselemään mitään. Se oli mulle yksinkertainen ja kun mä täytin ne kriteerit mitä se takaaja haluaa, niin mä katsoin että tää on hyvä” (H3)

”Kun tällaiseen on mahdollisuus, niin halutaan sitten keventää sitä yrittäjän omaa henkistä taakkaa siinä, ettei oo yrittäjän koko omaisuus sen yrityksen varassa.” (H2)

Pk-takaustaprosessin selkeys ja läpinäkyvyys. Vastaajilta haluttiin kuulla näkemyksiä pk-takaustaprosessin selkeydestä sekä esimerkiksi takaukseen liittyvien kulujen läpinäkyvyydestä. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan takausta meni maaliin loppujen lopuksi ehkä ”liiankin helposti” ja hankkeen käsittelyn aikana olisi ollut tärkeää saada väliaikaisia tietoja sen etenemisestä. Hankekäsittelyn etenemiseen toivottiin jonkinlaisia välietappeja, joiden avulla hakija saisi varmuuden siitä, että hakemus on vastaanotettu ja hoidossa. Eniten hämmennystä vastaajien keskuudessa olivat aiheuttaneet pk-takaustaprosessin kulut ja kolmen haastateltavan mielestä ne olisivat voineet olla selkeämmin esitettyinä. Vaikka takaustaprosessissa mainittu takaustaprosentti ja toimitusmaksulaskun määrä oli

pankin toimesta käyty läpi, niin kulujen osalta kaivattiin myös konkreettisempaa laskelmaa todellisista maksueristä. Yhden vastaajan mukaan Finnveran kulut jäivät allekirjoitustilaisuudessa melko taka-alalle ja näin ollen todelliset maksettavat erät eivät olleet aluksi kovin selkeät. Toinen haastateltava kertoi puolestaan saaneensa "ahaa-elämyksen" takauksen kustannuksista vasta ensimmäisen laskun yhteydessä. Kulujen tarkemman esittelyn tulisi tapahtua allekirjoitustilaisuuden yhteydessä pankissa, mutta asiakkaan allekirjoittaessa dokumentit sähköisesti, voivat ne jäädä vähemmälle huomiolle. Kulujen osalta toivomuksena oli esimerkiksi takausasiakirjan yhteyteen liitettävä euromääräinen esimerkkilaskelma tai vaihtoehtoisesti Finnveran verkkosivuilla oleva laskuri, jonka avulla takauksesta perittäviin maksuihin voisi perehtyä mahdollisesti jo hankkeen suunnittelu- vaiheessa. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että kulut oli esitelty hyvin ymmärrettävästi. Pääsääntöisesti prosessi ja sen ehdot oli kuitenkin hahmotettu hyvin ja sen kerrottiin edenneen jouhevasti. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että itse pk-takausprosessin aikana ei ilmennyt merkittäviä yllätyksiä.

"Siihen voisi tehdä sellaiset välietapit, että kun asia on tietyssä kohtaa, niin lähtisi sähköpostiviesti. Olis sellasia virstanpylväitä tavallaan siellä." (H4)

"Kyllä oli esitetty. Ne käytiin läpi, että mitä ne (prosentit) meidän tarpeessa tarkoittaa. Siinä mielessä aivan asiallisesti kyllä toimitte." (H6)

"En ainakaan koe, että tuli yllätyksiä. Me tehtiin ne asiat mitkä siihen kuuluu ja näin oli." (H2)

"Ehkä ne (kulut) olis voinu olla selkeämmin. Sillon ku sitä vertailee kenet tähän ottais kaveriksi, niin siinä vois olla joku esimerkki mitä ne on." (H3)

4.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen palvelun jälkeen

Pk-takauksen kattavuus yrityksen ongelman ratkaisemisessa. Haastateltavilta pyydettiin arvioita siitä, olisiko pk-takauksella rahoitettu hanke toteutunut myös mahdollisesti

jollain muulla tavalla ja miten hyvin se lopulta pystyi vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Neljä haastateltavista oli sitä mieltä, että hanke olisi todennäköisesti toteutunut melko samankaltaisena myös ilman pk-takausta. Heidän mukaansa lainan vakuutena olisi tällöin käytetty henkilökohtaista omaisuutta, henkilökohtaisia takauksia tai se olisi vaihtoehtoisesti otettu joltain vakuudettomia yrityslainoja tarjoavalta toimijalta. Pk-takaus kuitenkin nähtiin kokonaisuutenaärkevimpänä vaihtoehtona sen hinta, henkilökohtainen riskienhallinta sekä helppous huomioon ottaen. Kaksi vastaajaa puolestaan kertoi, että yrityksen hanke ei olisi toteutunut ainakaan samassa laajuudessaan ilman pk-takausta ja yhden haastateltavan mukaan yrityksen toiminta olisi muuten todennäköisesti loppunut. Näissä tilanteissa kyseessä oli liiketoiminnan kasvattaminen ja liiketoimintamallin muokkaaminen sekä uuden kehitetyn tuotteen kaupallistaminen. Haastateltavista kuusi oli sitä mieltä, että pk-takaus oli ratkaissut yrityksen ongelman kokonaan. Yhdessä tapauksessa pk-takaus toimi ainoastaan osana isompaa ratkaisua ja keskustelun perusteella oli yritykselle ylipäätään melko pienessä roolissa.

“Vaikea sanoa, kyllä kai se olis jollakin muullakin tavalla ratkennut, ehkä olisin sitten joutunut laittamaan taloni lainan pantiksi tai keksimään jotain muuta. Kyllä kait tänä päivänä on rahaa saatavilla. Rahan hinnasta on lähinnä kyse.” (H1)

“Mä koen, että ainakin meille se (pk-takaus) on ollut välttämättömyys. Ei oltais ainakaan helposti päästy eteenpäin muuten. Siinä olis ollut konkreettinen mahdollisuus, että se olis tyssähtänyt siihen. Hyvinkin todennäköisesti siinä olis käynyt niin.” (H5)

“Kyllä se on kokonaisuudessaan ratkennut. Nyt on sitten loppu itsestä kiinni, miten saa myytyä tuotteita. Takauksen raha riitti siihen mihin se oli suunniteltu ja lisälainoja ei tulla ottamaan.” (H4)

Kulujen suhde asiakkaan kokemaan hyötyyn. Vastaajilta haluttiin kuulla näkemyksiä tehdyn uhrauksen ja koetun hyödyn välisestä suhteesta pk-takauksen osalta. Pääsääntöi-

nen viesti keskusteluissa oli, että kulut olivat kohtuulliset ja linjassa palvelun avulla saavutettaviin etuihin nähden. Kuluja kuvailtiin mm. järkeviksi sekä henkilökohtaisen riskin pienentämisen kannalta hintansa arvoisiksi. Yksi vastaaja kertoi kuitenkin kokeneensa kulut erittäin korkeina ja hän myös ihmetteli Finnveran hinnoittelupolitiikkaa suhteessa sen rooliin valtio-omisteisena erityisrahoituslaitoksena, jonka pitäisi tukea yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Kritiikki kohdistui myös toimintamalliin, jossa Finnvera on siirtynyt yhä enenevässä määrin takaustuotteisiin ja näin ollen yrittäjä joutuu ikään kuin maksamaan kahteen kertaan rahoituksestaan lainan koron ja takausprovision muodossa. Lisäksi yritykselle oli aiheutunut välillisiä lisäkuluja prosessin viivästymisestä johtuen, mikä osaltaan oli vielä pahentanut tilannetta. Haastatteluissa kävi ilmi, että pk-takauksen osalta usealle vastaajalle korostui hinnoittelua enemmän sen avulla saavutettavat hyödyt, kuten jo edellä mainittu riskienhallinta, helppous sekä mahdollisuus toteuttaa suunniteltu hanke. Yhden vastaajan mukaan esimerkiksi prosentin muutos hinnoittelussa suuntaan tai toiseen on oikeastaan samantekevä, sillä mikäli hankkeen kannattavuus on siitä kiinni, niin sitä ei kannata silloin toteuttaa. Lisäksi erään haastateltavan mukaan hän ei päätöstä tehdessään juurikaan tutustunut hinnoitteluun, vaan luotti lähinnä pankin arvioon tuotteen sopivuudesta yrityksen tarpeisiin.

"Jos ei nyt halpoja, niin ei ne kalliitakaan oo. Sehän pitää ainakin ymmärtää, ettei mitään saa ilmaiseksi ainakaan. Siihen hyötyyn nähden mun mielestä ne on ihan kohtuulliset."
(H5)

"Finnveran kustannus tästä takauksesta on aika julma. Se on siinä ja siinä mennäänkö ihan kipukynnyksellä sekä nämä järjestelypalkkion tyyliset kulut, että ihan hinta, mikä tästä takauksesta täytyy maksaa, ne ovat kovia." (H1)

"Kyllä ehdottomasti, vaikka kulut olisivat olleet enemmän, niin olisin varmasti lähtenyt silti, koska se oma henkilökohtainen riski vähenee merkittävästi. Jos meidän toiminta kaatuisi siihen, ettei me pystyittäisi niitä kuluja maksamaan, niin eihän se olisi kannattavaa muutenkaan." (H4)

Kehitysehdotukset pk-takaukselle. Haastattelun loppuvaiheilla vastaajia pyydettiin kertomaan kehityskohteita sekä parannusehdotuksia pk-takaukseen liittyen, jotta niiden avulla mahdolliset vielä mainitsematta jääneet ongelmakohdat nousisivat esiin. Tässä vaiheessa ehdotettiin esimerkiksi verkkolaskutusosoitteen liittämistä pankin tekemälle sähköiselle hakemukselle. Näin ollen laskutusosoite menisi suoraan Finnveran tietoon, eikä yrityksen tarvitsisi olla myöhemmin asiasta erikseen yhteydessä. Myös jo aiemmissa keskusteluissa mainitut väliaikatiedon saaminen, konkreettisempi laskema kuluista sekä yleinen tietoisuuden lisääminen Finnveran tuotteista nimenomaan pk-yrityksille nousivat esiin. Vaikka käsittelyn nopeuteen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, niin nopeampi päätöksen saaminen nähtiin myös toivottavana. Yksi haastateltavista kritisoi vahvasti toimitusviiveitä ja viikkojen käsittelyaikaa. Kehitysehdotusten kohdalla keskustelu kääntyi usein yritysrahoituskenttään laajemmin. Erityisesti pk-yrityksille toivottiin monipuolisempia rahoituskanavia erilaisten hankkeiden toteuttamiseen, missä esimerkiksi yksityiset rahoittajat voisivat sijoittaa erilaisiin hankkeisiin. Vastaajat pohtivat mm. voisiko Finnvera kehittää tai ottaa roolia sellaisen ylläpitäjänä. Eräs haasteltavista toivoi ylipäätään enemmän opastusta ja konsultointi -tyyppistä palvelua, joka neuvoisi yrityksiä erilaisten julkisten rahoituspalvelujen käytössä. Mahdollisuuksien ja rahoitusinstrumenttien löytäminen koettiin haasteelliseksi varsinkin nuoremmille ja pienemmille yrityksille. Vastauksista päätellen kuitenkin pk-takaus koettiin tuotteena varsin toimivaksi ja yritysten kannalta vaivattomaksi.

”Meidän asian ratkaisi sujuvalla tavalla, niin ei mitään moittimista eikä kehitysehdotuksia kyllä. Tää oli sujuva juttu kaiken kaikkiaan.” (H6)

”Mä sanoisin, että vois olla sellasia palveluita, jotka vois olla tarjolla. Varsinkin nuoret yritykset tarttis apua siinä monesti, että tällasia instrumentteja on olemassa ja teidän yrityksen kpi-lukujen perusteella nää on sellasia mitä voisitte hakea. Vähän niin kuin tietynlaista konsultointia.” (H7)

“Ainakin toimitusviiveet pitää saada nollattua. Tää on ihan naurettavaa, että tänä päivänä, kun kaikki tieto liikkuu sähköisesti, niin jonkin asian leipomiseen ja vielä mahdollisimman pienen asian leipomiseen menee viikkokausia.” (H1)

“Markkinointi, että se tulis paremmin alkavien yritysten tietouteen. Isot firmat varmasti tietävät, kun on kokemusta, mutta alkaville yrityksille tietoa paremmin.” (H4)

Suositteluhalukkuus. Suositteluhalukkuus voidaan nähdä hyvänä indikaattorina kokonaisvaltaisen palvelun laadun arvioinnissa ja näin ollen haastateltavia pyydettiin kertomaan, olisivatko he valmiita suosittelemaan pk-takausta ja millä perusteella. Haastateltavista kuusi kertoi olevansa ehdottomasti valmiita antamaan suosituksensa. Kaksi henkilöä kertoi jo suositelleensakin takausta muille yrittäjille. Keskusteluissa nousi esiin, että haastateltavien näkemyksen mukaan kysyntää pk-takaukselle on varmasti muillakin yrityksillä ja rahoitusta tarvitsevien yritysten olisi hyvä tiedostaa sen tarjoamat mahdollisuudet. Yksi vastaaja kertoi pitävänsä pk-takausta käyttökelpoisena vaihtoehtona, mutta antavansa suosituksen vain varauksella.

Haastateltavien ilmaisemaa myönteistä suhtautumista suositteluun tukee myös Finnveran (2019) teettämä kvantitatiivinen asiakaskyselytutkimus, joka lähetettiin 558 paikalliselle pienyritykselle rahoituspäätöksen toteutumisen jälkeen. Vaikka tutkimuksen kohderyhmänä eivät olleet ainoastaan pk-takausasialakkaat, voidaan sen tuloksia rinnastaa myös niiden arviointiin. Vuoden 2019 tuloksien perusteella 93% vastaajista koki, että Finnveran toiminta oli luotettavaa. Pienyritysten keskuudessa, joihin myös suurin osa pk-takausta asiakkaista kuuluu, suositteluhalukkuutta mittaava NPS-luku oli 67,7. Saatua arvoa voidaan pitää erinomaisena, sillä mittariston kehittäneen Reichheldin (2003) mukaan tulokset, jotka ylittävät arvon 50 ovat hyviä ja 75 ylittävää arvoa pidetään poikkeuksellisenä.

Tutkimuksessa vertailtiin myös palvelun erilaisten ominaisuuksien ja suositteluhaluuden välisiä korrelaatioita. Voimakkaimmin suositteluhaluuden kanssa korreloivat sellaiset palvelun attribuutit, kuin luotettavuus (0,725), yhteistyön sujuvuus (0,678) sekä yhteistyön hyödyllisyys (0,667). Edellä mainittuja korrelaatiota voidaan pitää vahvoina ja ne ovat myös linjassa aiemmin tuotetun teorian sekä haastateltavilta saatujen vastausten kanssa. Haastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa sekä pankkiin, että Finnveraan koettiin pääsääntöisesti melko vahvaa luottamusta. Lisäksi pk-takauksen toimintamalli sekä palvelun hyöty suhteessa panoksiin koettuun positiiviseksi. Tutkijan näkemyksen mukaan yhteistyön hyödyllisyys on rinnastettavissa syntyneeseen asiakasarvoon ja toisaalta yhteistyön sujuvuus puolestaan palvelukokemukseen. Luotettavuuden voidaan taas ajatella syntyvän osittain edellisten yhteisvaikutuksesta, mutta siihen vaikuttavat myös esimerkiksi mielikuvat sekä aiemmat kokemukset.

“Ehdottomasti, mun mielestä se oli hyvä, helppo, se ei vienyt aikaa ja oli aika selkeä. Mulle jäi hyvä fiilis siitä kyllä.” (H3)

“Kyllä ehdottomasti ja oon itseasiassa suositellutkin jo. Se ei oo kuitenkaan edennyt vielä, kun tarve ei ollut vielä todellinen. Kerroin kuitenkin, että tällainen mahdollisuus on.” (H4)

“Ilman muuta noista edellä mainituista syistä. Selkeä ratkaisu, prosessi nopea ja kuluineen mun mielestä kohtuullinen, niin ilman muuta olisin.” (H6)

Pk-takauksen vaikutus asiakkaiden mielikuvaan Finnverasta. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, oliko pk-takausta vaikuttanut heidän mielikuvaansa Finnverasta. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että mielikuva Finnverasta oli parantunut pk-takauksen ansiosta. Syiksi mielikuvan parantumiseen mainittiin muun muassa Finnveran rahoitusmahdollisuudet myös pienyrityksille, joista ei oltu aiemmin tiedetty sekä hankkeen kokonaisvaltainen onnistuminen. Viimeksi vuosia sitten Finnveran kanssa asioinut vastaaja kertoi, että uusi vakioitu takaustuote on instrumenttina toimiva ja ylipäätään koko toiminta vaikutti men-

neen eteenpäin viimekertaisesta. Kaksi haastateltavista kertoi mielikuvan säilyneen ennallaan ja toinen kertoi sen olleen ennestään hyvällä tasolla. Eräs vastaaja oli puolestaan sitä mieltä, että Finnveran toiminta on vuosien varrella mennyt heikompaan suuntaan ja keskittyminen nimenomaan takaustuotteisiin tekee prosessista monimutkaisemman aiempaan suoraan lainoitukseen verrattuna.

"Oon ajatellu, että se on isojen yritysten juttu enemmänkin, mutta tämän homman jälkeen mä sanoisin, että se on vielä enemmän pienemmille yrityksille tosi merkittävä tekijä. " (H4)

"Kyllä se parani. Tottakai kun pääsi onnistuneeseen lopputulokseen, niin se on parantanu sitä, kun fiillis jäi hyväksi. " (H3)

"Tänä päivänä tuo on aika mutkikas järjestely kuitenkin, kun pankki hoitaa käytännön työn, Finnvera antaa nimensä ja ottaa siitä kovan hinnan. En välttämättä tykkää tuosta tavasta toimia, mutta näin se kai on. " (H1)

"Siitä kymmenen vuoden takaisesta se on parantunut mun mielestä. Ennen siellä työkalupakissa oli vaan ruuvimeisseli ja nyt sinne on tullut se jakoavainkin. Kyllä se on oikea suunta." (H5)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Viidennen luvun tarkoituksena on vastata tutkimuskysymyksiin sekä esitellä tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset ja liikkeenjohdolliset suositukset. Lopuksi vielä arvioidaan tutkielman onnistuneisuutta ja pohditaan jatkotutkimuksen aiheita.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Aikaisemman teorian mukaan asiakaspolun muodostuminen alkaa jo palvelua edeltävänä aikana, jolloin asiakas tunnistaa tarpeensa ja alkaa pohtia erilaisia vaihtoehtoja ongelmansa ratkaisuun. Haastattelutulokset vahvistavat tätä teoriaan ja niissä ilmeni selvästi edellä mainittujen tekijöiden vaikutukset asiakaskokemukseen. Palvelua edeltävässä vaiheessa asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat voimakkaimmin aikaisemmat kokemukset palveluntarjoajasta tai vastaavasta palvelusta, mielikuvat yrityksestä ja toimialasta sekä informaation saatavuus halutusta palvelusta.

Tiedonhaku eri vaihtoehtoista tarkoittaa asiakkaille käytännössä informaation etsimistä esimerkiksi verkkosivuilta, sosiaalisen median sisällöistä sekä henkilökohtaisista kontakteista. Erityisesti informaation selkeys ja tiivistäminen nähtiin tärkeiksi seikoiksi B2B asiantuntijapalveluiden kohdalla, sillä asiakkaan näkökulmasta viestintä monimutkaiseen palveluun liittyen tulisi olla yksinkertaistettua sekä mahdollisimman helposti löydettävää. Muussa tapauksessa asiakas saattaa turhautua vaihtoehtojen kartoitusvaiheessa ja tästä syystä hanke saatetaan pahimmassa tapauksessa jopa hylätä.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kerrotaan asiantuntijapalveluiden olevan erityisen herkkiä asiakkaan ja yrityksen väliselle luottamukselle johtuen tiedon epäsymmetrisestä jakautumisesta. Hankkiessaan abstraktia palvelua asiakkaan ostopäätös vaatii luottamuksen rakentumisen häntä palvelemaan asiantuntijaan. Tutkimustuloksista havaittiin, että erityisesti yrityksestä syntynyt mielikuva luotettavana toimijana vaikuttaa positiivisesti B2B asiantuntijapalvelusta syntyvään asiakaskokemukseen. Luottamusta herättävän mieliku-

van syntymiseen vaikuttavat useat seikat, mutta tärkeimpinä voidaan nostaa esiin aikaisemmat kokemukset samankaltaisista palveluista, tapa jolla siitä yleisesti puhutaan ja kirjoitetaan sekä toiminnan läpinäkyvyys. Lisäksi yrityksen omistuspohjan havaittiin jossain tapauksissa olevan merkityksellinen tekijä. Luottamusta herättävä omistajataho, kuten valtio tai jonkin merkittävä instituutio nähdään uskottavuutta parantavana ja näin ollen asiakaskokemukseen positiivisesti vaikuttavana asiana.

Luottamuksen merkitys korostui tutkimustuloksessa, jonka perusteella asiakkailla ei välttämättä ole halua perehtyä syvemmin monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin ja näin ollen sopivan ratkaisun etsiminen jätetään mielellään palvelua tarjoavan toimihenkilön asiantuntemuksen varaan. Haastattelutuloksissa ilmennyt vahva luottamus pankkitoimihenkilöiden erityisosaamiseen voidaan osaltaan nähdä siitä yhtenä osoituksena. Resursien puutteen ja toisaalta kokemusten rahoitusasioiden hoitamisesta pakollisena sekä hieman ikävänä toimenpiteenä, voidaan ajatella korostavan suhteellisesti B2B asiantuntijapalvelun helppoutta ja vaivattomuutta sen muihin ominaisuuksiin verrattuna. Näin ollen voidaan myös ajatella, että asiantuntijapalvelusta ollaan valmiimpia maksamaan enemmän ja hinnoittelua kyseenalaistetaan vähemmän, mikäli sen aihepiiri on asiakkaalle vieras ja palvelu koetaan erityisasiantuntemusta vaativana. Tätä päätelmää tukevat myös tutkimustulokset, joiden perusteella hinta ei yleisesti saanut kovinkaan suurta roolia palvelun ominaisuuksista keskusteltaessa.

Yhteistyökumppaneiden merkitys korostuu erityisesti jakelukanavasuhteissa, joissa palveluntarjoajan vaikutusmahdollisuudet asiakaskokemukseen ovat monelta osin lähinnä välillisiä. Teoriaosuudessa kuvatun kosketuspisteiden hallinnan ollessa jakelukanavan ja asiakkaan käsissä voi palveluntarjoaja vaikuttaa suoraan ainoastaan oman prosessinsa sujuvuuteen taustalla. Näin ollen palveluntarjoajan on hyvä kiinnittää erityistä huomiota palveluprosessia edeltäviin ja sen jälkeisiin toimiin. Tällaisia vaikutuskanavia ovat mm. informaation tarjoaminen verkkosivuilla ja sosiaalisen median kanavissa sekä sujuva lasutus. Välillisesti palveluprosessia voidaan pyrkiä parantamaan tiivistämällä yhteistyötä jakelukanavan kanssa. Saatujen tulosten perusteella yhteistyökumppaneiden paremman

tuoteosaamisen voidaan sanoa vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemukseen sekä saamaan aikaan lisäävän jakelukanavassa toimivien asiantuntijoiden halukkuutta hyödyntää palvelua, minkä puolestaan voidaan arvioida kasvattavan palvelun menekkiä.

Jakelukanavassa syntyvää asiakaskokemusta voidaan kehittää myös yhteisten rajapintojen luomisella ja integraation lisäämisellä yritysten välille. Aiemman tutkimuksen mukaan asiakasarvo syntyy yleensä useiden toimijoiden välisissä verkostoissa ja luodun asiakasarvon kannalta yksi merkittävimmistä tekijöistä on toimijoiden kyky yhdistellä rajapintojaan sujuvampien prosessien kehittämiseksi. Lisäksi integraation merkitystä toimijoiden välisissä verkostoissa on korostettu ja tutkijoiden mukaan sen avulla voidaan saavuttaa useita eri hyötyjä niin asiakkaan kuin organisaationkin näkökulmasta. Tulosten perusteella prosessien yhdistämisen tärkeimpänä etuna korostui vaivattomuus. Toimijoiden väliset sähköiset rajapinnat helpottavat palveluprosessia huomattavasti ja näin ollen ne voidaan nähdä asiakaskokemuksen kannalta merkittävänä etuna. Toimijoiden välinen yhteinen alusta parantaa palvelun käyttökokemusta, mikä saatujen tulosten perusteella vaikuttaa myönteisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat teoriaa asiakaskokemuksen merkityksestä ja toisaalta asiakaspolun kosketuspisteiden hallinnasta. Mikäli asiakkaalle muodostuu huono kokemus asiakaspolun yhdessä kosketuspisteessä, suhtautuu hän helposti kriittisemmin myös palvelun muihin ominaisuuksiin ja myöhempiin vaiheisiin. Esimerkiksi viivästyneen käsittelyn myötä asiakas saattaa nähdä palvelun hinnan korkeampana tai prosessin monimutkaisempana suhteessa toisiin asiakkaisiin. Useita toimijoita sisältävän arvoketjun eri vaiheissa tapahtuneet viivästyksset tai virheet vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sitä kautta yrityksestä syntyvään mielikuvaan negatiivisesti huolimatta siitä, että palveluntuottaja itsessään onnistuisi omassa prosessissaan. Useita toimijoita sisältävässä B2B asiantuntijapalvelussa asiakas ei pääsääntöisesti erottele palvelun erinäisiä vaiheita. Asiakas maksaa lähinnä lopputuloksesta ja erityisosaamisesta, eikä hänellä ole välttämättä aikaa tai halua perehtyä syvemmin aiheeseen. Toisaalta myös prosessien läpinäkyvyys

saattaa olla heikko, jolloin perehtyminen on halusta huolimatta erittäin hankalaa. Tulosten perusteella läpinäkyvyys vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemuksen muodostumiseen B2B asiantuntijapalvelussa.

Palveluiden siirtyminen digitaalisiin kanaviin parantaa asiakaskokemusta poistamalla aikaa ja paikkaan liittyviä rajoitteita. Huolimatta palveluiden sisältämästä mahdollisuudesta, jossa asiakas voi hoitaa koko prosessin sähköisesti, havaittiin tutkimustuloksissa myös voimakas tarve henkilökohtaiseen kontaktiin. Tämän voidaan ajatella liittyvän erityisesti B2B asiantuntijapalveluihin, sillä niissä yhdistyy yleensä hankkeen monimutkaisuus ja toisaalta suuri merkityksellisyys yrityksen toiminnan kannalta. Henkilökohtaisen kontaktin merkitys muodostuu sitä suuremmaksi, mitä kriittisemmästä hankkeesta on kyse. Toisaalta asiakkaalle henkilökohtaisen kontaktin tarve kasvaa myös sen mukaan, mitä vieraammalta hankittava palvelu hänestä tuntuu.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että digitaalisten kanavien sijasta asiakkaat suosivat B2B asiantuntijapalveluiden osalta asiointia kasvokkain ja puhelimitse. Henkilökohtaisen kontaktin voidaan ajatella tarjoavan ikään kuin "selkänöjan" siihen, että asia on todella järjestymässä ja samalla se toimii helppona väylänä tarkentavien kysymysten esittämiselle. Lisäksi asiakkaan suoralla yhteydenotolla varsinaiseen palveluntarjoajaan jakelukanavan ohi, havaittiin olevan positiivisia vaikutuksia syntyneeseen asiakaskokemukseen. Mahdollisuus henkilökohtaiseen kontaktiin voidaan nähdä asiakaspolulla pienenä, mutta erittäin tärkeänä keinona, jolla palveluntarjoaja kykenee asiakaskokemukseen vaikuttamaan. Edellä mainittuja huomioita tukee myös aiemman teorian näkemys, jonka mukaan digitaalisista kanavista huolimatta asiakkaat erityisesti rahoituspalveluiden osalta kaipaavat vahvaa suhdetta heidän asioitaan hoitavaan toimihenkilöön.

Asiakkaan omalla osallistumisella mainittiin aiemmin tuotetun tutkimuksen perusteella olevan merkittävä rooli arvonluonnissa. B2B asiantuntijapalveluissa tämä näkyy esimerkiksi siten, että asiakkaalta vaaditaan usein erilaisia tietoja tai dokumentteja ennen varsinaista palvelua. Näiden kerääminen ja toimittaminen vaativat yrittäjän omaa panosta

ja toisaalta niiden laatu vaikuttaa myös palveluprosessin etenemiseen. Asiakkaan aktiivinen ote saattaa nopeuttaa myös prosessin suunnitteluvaihetta, mikäli tämä on esimerkiksi hankkinut itse alustavia tietoja aiheesta. Toisaalta asiakkaan osallistumisena voidaan nähdä myös erilaisiin palautekanaviin vastaaminen, mikä hyödyttää organisaatiota sen palveluiden kehittämisessä. Tulosten perusteella asiakkaalla on hyvät mahdollisuudet parantaa omaa asiakaskokemustaan perehtymällä ennalta palvelun sisältöön ja valmistautumalla etukäteen prosessin aloittamiseen. Tämä vahvistaa aiemmin tuotettua teoriaan aktiivisten toimijoiden kaikille osapuolille tuottamasta lisäarvosta. Osaltaan vastuu asiakkaiden motivoinnista on myös palveluntarjoajilla, jotka voivat selkeällä viestinnällään lievittää asiakkaiden epätietoisuutta ja näin ollen myös motivoida heitä aktiivisempaan osallistumiseen.

Aiemmin tuotetussa kirjallisuudessa painotetaan, että asiakaskokemusten muodostumisen kannalta yksi merkittävimmistä tekijöistä on yritysten kyky hallita ja ylittää asiakkaan odotuksia. Asiakkaan asettamat ennako-odotukset puolestaan syntyvät aikaisempien kokemusten, mielikuvien sekä yrityksen viestinnän yhteisvaikutuksesta. Tulosten perusteella neutraalit mielikuvat olivat syntyneen asiakaskokemuksen kannalta yritykselle hyödyllisiä. Asiakkaan neutraalien mielikuvien perusteella hänelle muotoutuu realistiset odotukset palvelua kohtaan, joihin ylätäminen on puolestaan yrityksen näkökulmasta todennäköisempää suhteessa korkeisiin odotuksiin. Näin ollen ne antavat hyvät edellytykset positiivisen asiakaskokemuksen syntymiselle. Mielenkiintoinen havainto tuloksissa oli vanhojen asiakkaiden kriittisempi suhtautuminen palveluun. Tehtyjen huomioiden perusteella aikaisemmat asiakaskokemukset vaikuttivat nostavan asiakkaan odotuksia asiantuntijapalvelua kohtaan. Mikäli aikaisempi kokemus on ollut hyvä, niin asiakas odottaa usein vähintään saman tasoista palvelua. Mikäli edellinen asiakaskokemus on puolestaan ollut heikko, suhtautuu asiakas helposti kriittisemmin palveluun ylipäätään.

Ominaisuus, johon B2B asiantuntijapalveluissa yleensä kohdistuu paljon subjektiivisia odotuksia, on palveluprosessin ajallinen kesto. Asiakaskokemuksen näkökulmasta on erityisen tärkeää, että asiakkaalle voidaan antaa jonkinlainen aikaikkuna, jonka puitteissa

palvelu tulee tapahtumaan. Edellä mainittu seikka korostuu yritysrahoituksessa, jossa palvelua haetaan pääsääntöisesti johonkin tietyn hetken tarpeeseen, kuten esimerkiksi investointeihin, käyttöpääomaksi juoksevien kulujen kattamiseen tai projekteihin. Tulosten perusteella asiakkaat arvostavat palvelussaan nopeutta. Nopean päätöksenteon ansiosta asiakaskokemuksesta saattaa muodostua positiivinen huolimatta asiakkaan näkökulmasta negatiivisesta lopputuloksesta. Edellä mainittu tilanne mahdollistaa yhden vaihtoehdon poissulkemisen ja keskittymisen uusien vaihtoehtojen kartoittamiseen. Toisaalta asiakkaat ovat valmiita hyväksymään pidemmänkin käsittelyajan, mikäli se vain on etukäteen tiedossa. Tällöin yrityksen toimintaa voidaan suunnitella ja järjestellä annetun aikataulun puitteissa. Vahingollisinta asiakaskokemuksen kannalta ovat viiveet, joihin yhdistyy epätietoisuus hankkeen etenemisestä ja toisaalta viiveen syistä. Tällaisissa tilanteissa erityisesti B2B asiakkaille saattaa syntyä esimerkiksi suuria välillisiä kustannuksia, jotka puolestaan vaikuttavat erittäin negatiivisesti asiakaskokemukseen riippumatta siitä, että hanke loppujen lopuksi toteutuisi alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti. Negatiivinen asiakaskokemus heikentää luottamusta osapuolten välillä ja vaikuttaa näin ollen asiakkaan halukkuuteen käyttää yrityksen palveluita.

Teoriaa asiakkaan odotusten eri tasoista voidaan myös peilata tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Tulosten perusteella yritysrahoituksen asiantuntijapalveluilla on lähinnä väliarvoa, sillä todellinen muodostuva arvo syntyy vasta käytännön liiketoiminnassa. Hankkeen mahdollistuminen voidaankin nähdä palvelun pakollisena ominaisuutena ja toisin sanoen sille asetettuna vähimmäisvaatimuksena. Tämä odotus liittyy vahvasti utilitaristisiin arvoihin. Palvelulta odotettuja ominaisuuksia ovat esimerkiksi tietty ajallinen kesto, hintataso sekä sen yleinen sujuvuus ja miellyttävyys. Tällä tasolla asiakaskokemukseen vaikuttaa huomattavasti enemmän myös hedonistiset arvot, kuten helppous ja nopeus, jolloin jakelukanavan tuoteosaaminen sekä toisaalta vaivattomaksi suunniteltu prosessi ovat merkittävässä asemassa. Odotukset ylittävänä ominaisuutena puolestaan korostuu mahdollisuus riskien hallintaan. Mahdollisuus erityisesti tappioiden rajaami-

seen vaikuttaa asiakaskokemukseen erityisen positiivisesti. Tämän voidaan ajatella johduttavan B2B asiantuntijapalvelun abstraktista luonteesta, mihin usein yhdistyy myös lopullisen arvon muodostuminen epävarmoissa olosuhteissa.

5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Asiakasuskollisuus (loyalty loop) –mallia voidaan käytännössä pitää yrityksissä asiakassuhteiden tavoitetilana. Asiakasuskollisuus muodostuu tuloksena onnistuneista asiakaskokemuksista sekä niiden myötä syntyneestä osapuolten välisestä luottamuksesta. Onnistuneiden asiakaskokemusten rakentumiseen palvelun tulisi sisältää seuraavia ominaisuuksia: automatisointi, personointi, vuorovaikutus sekä polkuinnovaatiot.

Asiakaskokemukseen positiivisesti vaikuttavina polkuinnovaatioina voidaan B2B asiantuntijapalveluissa nähdä toimintamallit, joissa prosessin eri vaiheita siirretään palveluntarjoajien hoidettavaksi ja näin ollen vähennetään asiakkaan vastuulla olevia työvaiheita. Tämä vapauttaa asiakkaalle enemmän aikaa keskittyä yrityksen ydinliiketoimintaan, mikä voidaan nähdä kaikkia osapuolia hyödyttävänä ja asiakaskokemusta parantavana ominaisuutena. Ns. yhden luukun -periaate useita toimijoita sisältävässä arvoketjussa helpottaa asiointia poistamalla asiakkaalta normaalisti kahteen kertaan tehtäviä työvaiheita. Asiakkaan työvaiheiden lisäksi verkostomaisessa toiminnassa on mahdollista poistaa myös palveluntarjoajien omia työvaiheita, kun kerran pureksittua tietoa jaetaan avoimesti. Arvoketjussa muodostuvissa palveluissa yritysten tulee pohtia eri osapuolten rooleja sekä tehtävänjakoa, jonka jälkeen päällekkäisyyksiä poistamalla prosessista saadaan kaikkien kannalta jouhevampia.

Asiakkaan resurssien vapautumista ja sen myötä asiakaskokemuksen rakentumista edesauttavat palvelun automatisointi ja prosessin eri vaiheiden digitalisointi. Yhdessä ne poistavat erilaisia aikaa ja paikkaan liittyviä rajoitteita, jotka muuten saattaisivat aiheuttaa ongelmia asioiden käytännönjärjestelyissä. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisää-

minen palveluun mahdollistaa myös entistä läpinäkyvämpien prosessien tuomisen asiakkaan ulottuville. Eri prosessin vaiheista automaattisesti lähtevät viestit poistavat epä-tietoisuutta ja sitä kautta parantavat asiakaskokemusta.

Vuorovaikutuksen osalta mahdollisuus tarkentavien kysymysten esittämiseen ja henkilökohtaiseen kontaktiin on hyvin tärkeää asiakaskokemuksen näkökulmasta ja asiakkaalla tulisi olla siihen aina mahdollisuus huolimatta palvelun tapahtumisesta jakelukanavassa. Lisäksi vuorovaikutukseen liittyy ulkoinen viestintä, jossa yritysten tulee B2B asiantuntijapalveluiden osalta kiinnittää huomiota yksinkertaiseen ja melko tiivistettyyn ulosantiin. Helposti löydettävä informaatio parantaa asiakaskokemusta kahdella tavalla. Toisaalta asiakas pääsee eteenpäin hukkaamatta liikaa aikaa ja toisaalta se mahdollistaa ennakovalmistautumisen tulevaan prosessiin. Asiakkaille suunnattu informaatio olisi hyvä etsiä heille näyttäytyvien ongelmien mukaisesti, jolloin myös aihepiiriin vähemmän perehtyneitä asiakkaita onnistutaan ohjaamaan suoraan tarkoituksenmukaisen tiedon pariin.

Puhuttaessa tiettyjä reunaehtoja sisältävistä asiantuntijapalveluista on personointi pitkälti jakelukanavan vastuulla. Jakelukanavassa tulee olla riittävä tarjottavaan palveluun liittyvä asiantuntemus, jotta asiakkaalle ei tarjota hänelle soveltumatonta palvelua ja näin ollen luoda epärealistisia odotuksia palveluntarjoajaa kohtaan. Palveluntarjoajan näkökulmasta saattaa olla myös ongelmallista, että jakelukanavan päätöksenteossa asiakaskannattavuus ohjaa palveluiden kohdistamista, jolloin osalle asiakkaista palvelua ei välttämättä tarjota, vaikka se sopisikin heidän tarpeisiinsa ja päinvastoin. Personointina voidaan nähdä prosessien suunnittelu sellaisiksi, että erilaisiin tarvekategorioihin on olemassa niihin räätälöidyt ratkaisut. Olennaista asiakaskokemuksen kannalta on useiden eri palvelutuotteiden portfolioissa huolehtia markkinointiviestinnässä selkeästä erottelusta palveluiden käyttötarkoitusten välillä sekä viestinnän tarkoituksenmukaisesta kohdentamisesta. Edellä mainittua palvelun ominaisuutta voidaan parantaa keräämällä asiakastietoa ja perehtymällä ulkoiseen viestintään asiakaskokemuksen näkökulmasta. Personointia voidaan liittää B2B asiantuntijapalveluun myös antamalla asiakkaalle oikeuksia

Avain asemassa ovat sellaiset palvelun ominaisuudet, kuten saavutettavuus, ennustettavuus, nopeus, läpinäkyvyys, kokemus asiantuntijan osaamisesta sekä koettu asiakasarvo.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielman kirjoittaminen aloitettiin lokakuussa 2019 ja haastattelut toteutettiin alkuvuodesta 2020. Haastatteluiden jälkeen puhjennut koronakriisi on aiheuttanut merkittäviä muutoksia myös pk-takauksen kohdalla. Koronan myötä pk-takauksesta on muodostunut eräänlainen kriisituote, jonka avulla yrityksille sulkutoimenpiteiden seurauksena aiheutuneita käyttöpääomatarpeita on pyritty ratkaisemaan. Poikkeuksellisen tilanteen vuoksi myös pk-takauksen tuote-ehtoja on höllennetty, jotta useammat yritykset voisivat hyödyntää sitä kriisistä selviämiseen. Edellä mainituista syistä pk-takauksen myöntömäärät ovat kasvaneet räjähdysmäisesti kuluneen vuoden maaliskuun puolivälistä alkaen. Tämän tutkimuksen aihetta pohdittaessa kiinnostus nimenomaan pk-takaukseen liittyi osaltaan tavoitteeseen lisätä sen menekkiä ja kasvattaa tuotteen osuutta myönnetystä rahoituksesta. Tutkielman kirjoittamisen aikana ongelma on kuitenkin tavallaan ratkennut, joskin yllättävällä ja melko traagisella tavalla. Edellä kuvatuilla tapahtumilla voisi olla jonkin verran vaikutuksia nyt saatuihin tuloksiin liittyen esimerkiksi suuriin hakemuseriin ja niistä aiheutuneisiin viiveisiin käsittelyssä.

Tutkielmassa esitettyjä tuloksia on mahdollista hyödyntää B2B asiantuntijapalveluita tuottavissa yrityksissä, jotka tarjoavat palveluitaan jakelukanavan kautta. Tutkimus toteutettiin case-muotoisena, minkä vuoksi tutkimusaineisto voidaan todeta melko suppeaksi. Asiakaskokemukseen perehtyminen pk-takauksen kontekstissa avaa kuitenkin useita uusia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Asiakaskokemuksen osalta tutkimusta voitaisiin jatkaa syventymällä erilaisiin asiakaskokemuksen mittausmenetelmiin, mikä voisi tuottaa hyödyllistä lisätietoa toimeksiantajan toiminnan kehittämiseksi. Toinen mielenkiintoinen aihe olisi markkinatutkimuksen toteuttaminen, jonka avulla selvitetäisiin, miten haastateltavien mainitsemia ”nukkuvia” yrittäjiä voitaisiin tavoittaa. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen suunnitelmien mukaisesti, tutkimustulosten ol-

leen uskottavia ja tutkimuksen valmistuneen aikataulussa. Tutkijan toiveena on, että toimeksiantaja voi hyödyntää saatuja tuloksia ainakin jossain määrin toimintansa kehittämisessä.

Lähteet

Agius, A. (2018, 6.joulukuuta). How to Create an Effective Customer Journey Map [Examples + Template]. [Blogiteksti]. HubSpot. Noudettu 2019-11-28 osoitteesta <https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Arantola, H. & Simonen, K. (2009). Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus*, 256, 1–37.

Basso, K. & Canfield, DS. (2016). Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test. *Journal of International Consumer marketing*, 29(2), 104-117.

Bordeaux, J. (2019, 7.lokakuuta). What Is Customer Experience? (And Why It's So Important). [Blogiteksti]. HubSpot. Noudettu 2019-11-23 osoitteesta <https://blog.hubspot.com/service/what-is-customer-experience>

Brown, P., Zablah, A., Bellenger, D. & Johnston, W. (2011). Impact of branding and product augmentation on decision making in the B2B market. *International Journal of Research in Marketing*. 28(3), 194-204.

Clement, R., Downey, A. & Marquez, J. (2016). Walking a Mile in the User's Shoes: Customer Journey Mapping as a Method to Understanding the User Experience. *Taylor & Francis*. 135-150. <https://doi.org/10.1080/10875301.2015.1107000>

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

Edelman, C. & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*. Noudettu 2019-11-17 osoitteesta <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys?autocomplete=true>

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. 2. painos. London: Sage Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Følstad, A., Halvorsrud, R. & Kvale, K. (2016). Improving Service Quality through Customer Journey Analysis. *Journal of service theory and practice*, 26(6), 840-867.

Følstad, A. & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTP-11-2014-0261/full/html>

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Finnvera Oyj. (2019a). *Finnveran vuosi 2019*. Noudettu 2020-4-28 osoitteesta <https://www.finnvera.fi/finnvera/finnveran-vuosi-2019>

Finnvera Oyj. (2019b). *Pk-takaus*. Noudettu 2020-4-28 osoitteesta <https://www.finnvera.fi/tuotteet/takaukset/pk-takaus>

Finnvera Oyj. (2019c). *Finnvera lyhyesti*. Noudettu 2019-11-3 osoitteesta <https://www.finnvera.fi/finnvera/tietoa-finnverasta/finnvera-esittely>

Finnvera Oyj. (2019d). *Asiakas-, rahoittaja- ja sidosryhmätutkimukset 2019*. Sisäinen materiaali.

Friman, J. (2019). Omnichannel asiakaskokemus – viimeisin villitys vai piinkova kilpailutekijä? [Blogiteksti]. Bisnode. Noudettu 2019-11-29 osoitteesta <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/omnichannel-asiakaskokemus-viimeisin-villitys-vai-piinkova-kilpailutekija/>

Gomber, P., Koch, J. & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537-580. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11573-017-0852-x>

Graneheim, U., Lindgren, B. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today*. 56, s. 29-34.

Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. & Jensen, P. (2015). Customer Experience Management and Business Performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90-106. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0008>

Heinonen, K. & Strandvik, T. (2015) Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*. 29(6/7), 472-484.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A Customer Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: towards

implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 45(3), 377–401.

Keiningham, T., Cooil, B., Andreassen, T. & Aksoy, L. (2007). A Longitudinal Examination of Net Promoter & Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*. 71(3), 39–51.

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

Klaus, P., Maull, R. & Ponsignon, F. (2015). Experience co-creation in financial services: an empirical exploration. *Journal of Service Management*. 26(2), 296-320. DOI10.1108/JOSM-10-2014-0277

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. 14. Painos. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68.

Larsson, A. & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking. *International Journal of Bank Marketing*, 858–877, 35(6). <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112>

Laughlin, P. (2014). Holistic customer insight as an engine of growth. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 16(2), 75–79.

Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

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

McColl-Kennedy, J., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H. & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 430-435. doi: 10.1108/JSM-01-2015-0054

M&M. (2015). Tutkimus: Asiakasdatan hyödyntäminen markkinoinnissa koetaan haasteellisena. Noudettu 2019-12-22 osoitteesta <https://www.marmai.fi/uutiset/tutkimus-asiakasdatan-hyodyntaminen-markkinoinnissa-koetaan-haasteellisena/29733836-4cdb-3a6a-877d-a6879cf9a6ef>

Norton, D. & Pine, J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41(2), 12-17.

Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing service quality*. 11(3), 200-212.

Otalora, M., Ramírez, G. & Rosenbaum, M. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business horizons*, 60(1), 143-150. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>

Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Menetelmä viidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ramaseshan, B. & Stein, A. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 30, 8-19.

Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 81(12), 46-54.

Rizzi, W. & Taraporevala, Z. (2019). The balancing act: Omnichannel excellence in retail banking. McKinsey & Company. Noudettu 2020-1-15 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-balancing-act-omnichannel-excellence-in-retail-banking>

Salesforce. (2019). CUSTOMER JOURNEYS: How to Keep Customers Connected and Coming Back. Noudettu 2019-11-15 osoitteesta <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/best-practices/customer-journeys/>

Schmitt, B. (2010). Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons

Sheth, J., Sisodia, R. & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55–66.

Stickdorn, M. & Schneider, J. (2010). This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

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

Temkin, B. (2016, 21.marraskuuta). Business-to-Business-to-Customer (B2B2C) CX Best Practices. Temkin Group. Noudettu 2019-12-7 osoitteesta <https://experiencematters.blog/2016/11/21/business-to-business-to-customer-b2b2c-cx-best-practices/>

Temkin, B., McInnes, A. & Zinser, R. (2010). *Mapping The Customer Journey*. Forrester Research, Inc.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2008). Liiketoimintaosaaminen. *Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 1. – 3. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Yrittäjät. (2019). *Pk-yritysbarometri 2/2019*. Noudettu 2019-10-30 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-22019-609139>

Van Der Veen, G. & Van Ossenbruggen, R. (2015). Mapping Out the Customer's Journey: Customer Search Strategy as a Basis for Channel Management. *Journal of Marketing Channels*. 22(3), 202-213.

Vargo, S. & Lusch, R. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*. 34(1), 46-67.

Ward, M. (2017, 23.lokakuuta) Multichannel vs. omnichannel: mikä on ero? [Blogiteksti]. Apsis. Noudettu 2019-11-29 osoitteesta <https://www.apsisfinland.fi/blogi/multichannel-vs-omnichannel-mika-ero>

Wilcox, J. & Yasuda, Y. (2019). Government guarantees of loans to small businesses: Effects on banks' risk-taking and non-guaranteed lending. *Journal of Financial Intermediation*. 37, 45-57. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2018.05.003>

Zolkiewski, J., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L. & Story, V. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *The Journal of Services Marketing*. 11(1), 109-126.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Perustiedot: Toimiala, luotonantaja pankki, takauksen määrä sekä uusi/vanha asiakas.

Teema 1: Pre service

Mielikuva Finnverasta

Aikaisemmat rahoitushankkeet

Miten pk-takaus tuli vaihtoehtona ilmi

Markkinointiviestintä

Informaation saatavuus

Teema 2: Service

Palvelukokemus jakelukanavassa

Prosessin ajallinen kesto

Palvelukanavat

Vaihtoehtojen puntarointi

Takausprosessin selkeys ja läpinäkyvyys

Teema 3: Post-service

Asiakkaan ongelman ratkaiseminen

Kulujen suhde saavutettuun hyötyyn

Kehitysehdotukset

Suositteluhaluus

Vaikutus mielikuvaan yhtiöstä