



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Katri Kukkanen

Asiakaskokemuksen johtaminen B2B- liiketoimintaympäristössä

Case: Asiakaspolku WasaGroup Oy:ssä

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Katri Kukkanen		
Tutkielman nimi:	Asiakaskokemuksen johtaminen B2B-liiketoimintaympäristössä: Case: Asiakaspolku WasaGroup Oy:ssä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja:	Arto Rajala		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	91

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on perehtyä asiakaskokemuksen johtamiseen B2B-liiketoimintaympäristössä sekä selvittää, miten asiakaskokemuksen johtamista ja asiakaspolkua voidaan käyttää strategisena liiketoiminnan johtamisen välineenä. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on ollut tunnistaa asiakaskokemuksen keskeisiä elementtejä B2B-liiketoimintaympäristössä. Toisena tavoitteena on ollut asiakaspolun tarkastelu käytännön työkaluna asiakaskokemuksen viemisessä käytäntöön. Kolmantena tavoitteena on ollut muodostaa asiakaspolusta visuaalinen kuvaus case-yritykselle ja samalla antaa tutkielman avulla riittävä ymmärrys asiakaskokemuksen hyödyntämisestä case-yrityksen toimintaympäristössä. Tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää ja käytännönläheisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi tutkimusotteena on ollut konstrukttiivinen tutkimusote. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin asiakaskokemuksen nykytilaa case-yrityksessä teemahaastattelujen avulla, ja niistä saatujen tietojen pohjalta on ollut mahdollista arvioida tutkimuksessa laadittua teoreettista viitekehystä ja luoda asiakaspolun visuaalinen kuvaus. Jotta asiakkaiden ajatuksia on ollut mahdollista tutkia syvällisemmin, on tutkimuksen toteuttamistavaksi valittu teemahaastattelu.

Tutkimuksen aihepiiri on ajankohtainen, sillä asiakaskokemuksesta on tullut keskeinen kilpailutekijä liiketoiminnassa. Nykyisin lähes mikä tahansa tuote tai palvelu on helposti kopioitavissa, mutta yrityksen on mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua asiakaskokemuksen avulla, sillä tunnekokemus on vaikeammin kopioitavissa. Tutkimuksen teorian perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemuksen johtaminen on tapa vastata nykyajan markkinointiympäristön haasteisiin. Asiakaskokemuksen johtamisen tulee olla osa yrityksen johtoryhmän strategista liiketoiminnan johtamista. Käytännössä asiakaskokemusta toteutetaan kuitenkin yrityksen operatiivisella tasolla, ja yrityksellä tulee olla johdonmukainen malli viedä se käytännön tasolle. Asiakaspolun kartoittaminen on osoittanut käyttökelpoisuutensa organisaatioille käytännön asiakaskokemuksen ymmärtämisessä. Asiakaspolun mallintamisen avulla yrityksen on mahdollista saada tietoa niistä kosketuspisteistä, jotka asiakkaat kohtaavat ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa.

Tutkimuksen tuloksissa tunnistettiin asiakaskokemuksen hyvä soveltuvuus B2B-liiketoimintaympäristöön. Tulosten perusteella brändimielikuvat liittyvät kiinteänä osana asiakaskokemukseen ja sen kautta luotaviin tunnekokemuksiin. Myös B2B-yritysten on hyödyllistä löytää tapoja, joilla brändit voivat olla yhteydessä ostopäätöksiä tekeviin asiakaskontakteihin emotionaalisella ja henkilökohtaisella tasolla. Tulokset tukevat myös näkemystä, että asiakkaan vuorovaikutusta yrityksen kanssa voidaan kuvata asiakaspolun kosketuspisteiden avulla. Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin henkilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden merkitys B2B-liiketoiminnassa sekä henkilökohtaisen myyntityön merkitys brändiviestien välittäjänä.

AVAINSANAT: asiakaskokemus, asiakaspolku, kosketuspiste, yritysmarkkinointi, brändäys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Johdatus asiakaskokemukseen ja asiakaspolkuajatteluun	7
1.2	Tutkimuksen toimeksianto ja toimeksiantajan esittely	11
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	12
1.4	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	13
1.5	Tutkimusote	14
1.6	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	15
2	Asiakaskokemus on voittava kilpailutekijä	17
2.1	Digitalisaatio ja asiakaskokemuksen mittaaminen	19
2.2	Brändin merkitys asiakaskokemuksessa	21
2.3	Tunteet osana asiakaskokemusta	23
2.4	B2B-liiketoimintaympäristön erityispiirteet	27
2.5	Tunteiden rooli B2B-päätöksenteossa	29
2.6	Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen	30
3	Asiakaspolku on tie asiakaskokemuksen toteuttamiseen	34
3.1	Asiakaspolkukartoitus lisää ymmärrystä vuorovaikutustilanteista	34
3.2	Viisivaiheinen asiakaspolkuanalyysi	36
3.3	Asiakaspolun vaiheet konkretisoivat asiakassuhteen etenemisen	38
3.4	Asiakaspolku koostuu kosketuspisteistä	41
3.5	Tutkimuksen teorettinen viitekehys	44
4	Tutkimuksen metodologia	48
4.1	Tutkimusmenetelmä	48
4.2	Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla	49
4.3	Tutkimuksen toteutus ja haastateltavat	52
4.4	Aineiston analysointi	53
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
5	Tutkimuksen tulokset	58
5.1	WasaGroupin ainutlaatuinen Wasa360-palvelumalli	59

5.2	Viestintä, brändimielikuva ja ensivaikutelma	60
5.3	Ostoprosessi ja päätöksenteko	61
5.4	Kilpailutilanne ja Wasa360-palvelumallin edut	65
5.5	Yhteistyö ja asiakkuus	68
5.6	Tulosten analysointi	71
5.7	WasaGroupille toteutettu asiakaspolku	74
6	Johtopäätökset	79
6.1	Liikkeenjohdon suositukset	82
6.2	Ehdotukset jatkotutkimukselle	83
	Lähteet	85
	Liitteet	90
	Liite 1. Haastattelukysymykset	90

Kuviot

Kuva 1.	B2B-arvopyramidin elementit mukailtuna	26
Kuva 2.	Asiakaskokemuksen strategisen johtamisen tasot, yksinkertaistettu	31
Kuva 3.	Tiivistelmä asiakaspolkuanalyysin vaiheista	38
Kuva 4.	B2B-asiakaspolun vaiheet	39
Kuva 5.	Tämän tutkimuksen viitekehys	46
Kuva 6.	Asiakkaan kohtaamat kosketuspisteet	75
Kuva 7.	WasaGroupin asiakaspolku	77

1 Johdanto

Tänä päivänä, kun kaikki yrityksen kilpailukeinot on jo käytetty tai ne ovat helposti kopioitavissa, on asiakaskokemus noussut yrityksen menestyksen kannalta keskiöön. Asiakaskokemuksen merkitystä osana yrityksen menestyksen rakentamista ei ole vielä täysin tunnustettu yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B), vaikka kuluttajaliiketoiminnan puolella on jo myös tutkimuksissa todistettu, että se on kuitenkin keskeinen elementti yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja liikevaihdon kasvattamisessa (Becker & Jaakkola, 2018; Witell, Kowalkowski, Perks, Raddats, Schwabe, Benedettini & Burton, 2019; Zolkiewski, Story, Burton, Chan, Gomes, Hunter-Jones, O'Malley, Peters, Raddats & Robinson, 2017). Siispä voidaan käänteisesti todeta, että yritykselle asetetut kasvu- ja kannattavuustavoitteet ovat asiakaskokemuksen johtamisen syy.

Kehityskaskelta kohti asiakaskokemuksia tuottavaa organisaatiota on ottamassa kiinteistö- ja rakennusalalla toimiva WasaGroup Oy, joka tavoittelee tulevaisuudessa merkittävää taloudellista kasvua. Ainutlaatuinen Wasa360-toimintamalli ei ole ainoa menestyksen avain, vaan jatkuvassa muutoksessa olevassa liiketoimintaympäristössä on kirkastettava oman toiminnan fokusta ja otettava käyttöön uudenlaisia työkaluja. Sellaiseksi tämän työn tulokset on tarkoitettu.

Minulla itselläni on yli 10 vuoden kokemus B2B-markkinoinnista kahdelta eri toimialalta. Toimialasta riippumatta yritykset haluavat löytää vastauksen siihen, mikä on se erottautumistekijä, joka erottaa menestyvät yritykset toisista vastaavaa tuotetta tai palvelua tuottavista yrityksistä. Nykyisin markkinointialalla vallitsee melko yhtenäinen näkemys, että merkitsevä erottautumistekijä on onnistuminen erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. On myös ollut mielenkiintoista huomata, että etenkin digitalisoitumisen myötä B2C- ja B2B-markkinointi ovat lähestyneet toisiaan ja meille markkinoijille onkin keskeistä ymmärtää, että myös yritysten välisessä liiketoiminnassa päättäjiä ovat tekemässä ihmiset, joille positiiviset tunnekokemukset ovat tärkeitä.

Mitä asiakaskokemus sitten pitää sisällään? Tähän kysymykseen on tarkoitus antaa vastaus B2B-liiketoimintaympäristön näkökulmasta tässä pro gradu -tutkielmassa, jossa käytetään yrityksen yksilöllistä tilannetta case-esimerkkinä. Työskentelen itse WasaGroupissa markkinoinnista ja viestinnästä vastaavana asiantuntijana, mikä antaa ainutlaatuisen näköalan niin case-yrityksen toimintaan kuin sen toimialaankin. Tutkielmassa käydään ensin läpi mihin kokonaisuuteen asiakaskokemus liittyy, millaisella työkalulla se voidaan jalkauttaa yritykseen ja annetaan selkeä malli case-yritykselle asiakaskokemuksen käyttöönottoon.

1.1 Johdatus asiakaskokemukseen ja asiakaspolkuajatteluun

Markkinointi on vuosikymmenten saatossa kehittynyt merkittävästi. Keskittyminen asiakkaan näkökulmaan on jatkuvasti lisääntynyt 2000-luvun alusta alkaen, jolloin vallalla ollut asiakassuhdemarkkinointi nosti esiin mm. markkinointipanostusten hyötyajattelun, dataohjauksen ja monikanavaisuuden. Seuraavan vuosikymmenen aikana asiakasnäkökulmaa alettiin välittää läpi organisaation ja asiakaskokemusta alettiin tarkastella enenevässä määrin asiakkaan näkökulmasta. 2010-luvulta alkaen asiakkaan sitouttaminen yritykseen on tuonut ajatteluun mukaan asenteiden, tunteiden ja käyttäytymistapojen vaikutuksen asiakaskokemuksen syntymiseen. Myös asiakkaan oma rooli asiakaskokemuksessa on tunnistettu sekä se, että asiakassuhteeseen voidaan vaikuttaa myös muulloin kuin ostovaiheessa. (Becker & Jaakkola, 2018; Lemon & Verhoef, 2016.)

Asiakaskokemusta voidaan pitää konkreettisenä välineenä asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa. Perinteisellä asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan yleisesti yritysten kykyä ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja luoda arvoa tuottavia tuotteita ja palveluita. Asiakaskokemus laajentaa tätä näkökulmaa koko asiakaspolun aikana rakentuvaan moniulotteiseen kokemukseen, joka koostuu kognitiivisista, emotionaalisisista, sosiaalisista ja sensorisista käyttäytymismalleista yrityksen tarjoomaa kohtaan asiakaspolun aikana. Asiakaskokemus on laajentanut asiakastyytyväisyyttä ja se on

johtanut monipuolisempaan kuvaan palvelun laadusta. (Lemon & Verhoef, 2016; Saarijärvi & Puustinen, 2020; 21.)

Alan tutkimuksen uranuurtajina Lemon & Verhoef (2016) kirjoittavat, että keskittymisen asiakaskokemukseen on lisääntynyt, sillä asiakkaat ovat nykyisin vuorovaikutuksessa yritysten kanssa lukemattomien eri kosketuspisteiden kautta. Tämä tekee asiakaspoluista aiempaa monimutkaisempia ja yritykset joutuvat tasapainoilemaan pirstalaisemman kanava- ja mediakentän keskellä. Entistä enemmän asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus sosiaalisen median kautta luo merkittäviä mahdollisuuksia ja haasteita yrityksille. Sosiaalisessa mediassa B2B-markkinoijien on oltava tietoisia käyttäjien luomasta sisällöstä, sillä sosiaalisen median viestintää voidaan luoda ja kuluttaa paljon henkilökohtaisemmalla, emotionaalisemmalla tasolla kuin perinteisten joukkoviestintävälineiden välittämää viestintää (Kemp & muut, 2018). Asiakaskokemus on saanut sosiaalisemman luonteen vertaiskokemusten kautta, ja yleisesti yrityksillä on vähemmän mahdollisuuksia kontrolloida asiakaskokemusta ja asiakaspolkua (Lemon & Verhoef, 2016).

Asiakkaan ostopolun kartoittaminen (*Customer Journey Mapping eli CJM*) on kasvattanut suosiotaan strategisen johtamisen välineenä, sillä se on osoittanut käyttökelpoisuutensa organisaatioiden asiakaskokemuksen ymmärtämisessä. Siitä huolimatta, että sekä tutkijat että liikkeenjohto ovat yksimielisiä ostopolun kartoittamisen hyödyistä, aiheuttaa sen käyttöönotto edelleen hämmennystä. Asiakaspolun mallintamisen ja syvällisen asiakaskäyttäytymisen tutkimuksen avulla yrityksen on mahdollista tuntea asiakkaansa paremmin. Näin yritys pystyy vaikuttamaan parempaan asiakaskokemukseen yksittäisten kosketuspisteiden kautta. (Rosenbaum, Otolara & Ramirez, 2017.)

Kaikki kosketuspisteet, joissa asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa keskenään, eivät ole samanarvoisia (Lemon & Verhoef, 2016). Rosenbaum Otolara & Ramirez (2017) esittävät, että käyttökelpoisen asiakaspolun luomiseksi on tärkeää tunnistaa olennaiset kosketuspisteet asiakaspolun varrelta, sillä kaikki kosketuspisteet eivät ole yhtä merki-

tyksellisiä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Lisäksi asiakaspolun tulisi kuvata asiakkaiden todellista polkua yrityksen sisällä kuvitellun sijaan. On myös oleellista kehittää asiakaskokemusta monialaisten tiimien avulla jokaisessa kosketuspisteessä.

Perinteisesti ostopäätösten tekemistä on pidetty B2B-liiketoiminnassa rationaalisena ja taloudellisia näkökulmia painottavana. Yrityksissä päätöksentekoprosessiin osallistuu suurempi määrä ihmisiä, mikä vaikeuttaa asiakaskokemuksen muodostumisen ymmärtämistä. B2B-liiketoiminnassa myös asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä on mukana useampia toimijoita eri toiminnoista ja organisaation tasoilta. (Witell & muut, 2019.) Brändin rakentamisella on B2B-liiketoimintaympäristössä sama tarkoitus kuin kuluttajamarkkinoilla, vaikkakin B2B-ostajien on nähtävä tuotteen tai brändin toiminnallinen arvo, on yritysten löydettävä tapoja, joilla tuotemerkit voivat olla yhteydessä ostajiin emotionaalisella ja henkilökohtaisella tasolla. Vetoamalla asiakkaan tunteisiin voidaan sitouttaa asiakas yrityksen tuotteisiin tai palveluihin paljon kiinteämmin. Lisäksi brändit helpottavat tuotteen tai palvelun tunnistamisessa sekä erottautumisessa kilpailijoista. (Kemp & muut, 2018; Kotler & Pfoertsch, 2007; Lynch & de Chernatony, 2007.)

Digitalisaatio on tuonut muutoksia asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Teknologisesta kehityksestä huolimatta on hyvä huomata, etteivät asiakaskokemuksen kehittämisen peruselementit ole muuttuneet. Näitä ovat yrityksen kulttuuri, sisäiset kyvykkyydet, prosessit, brändi ja mittaaminen. Sisäisten kyvykkyyksien vahvistamisen lisäksi asiakaskokemuksen kehittämisen piiriin kuuluvat myös eri kommunikointikanavat ja niiden keskinäinen integrointi. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 14.) Eri digikanavien aktiivinen käyttö ei kuitenkaan pelasta, mikäli niissä julkaistava sisältö ei kiinnosta asiakasta. Asiakkaita ei pystytä enää tavoittamaan yksisuuntaisella ja organisaation oman toiminnan pohjalta muodostetulla markkinointiviestinnällä, sillä julkaistujen sisältöjen laatu on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin. (Keronen & Tanni, 2017, s. 16.) Luottamuksen rakentaminen asiakkaan ja yrityksen välille onnistuu hyvien sisältöjen avulla. Näin yrityksestä tulee alalla luotettava toimija, joka auttaa asiakastaan jo ennen ostopäätöksen

syntymistä. Läpi ostoprosessin menevän asiakasymmärryksen avulla yritys pystyy paremmin kartoittamaan asiakkaan kulkeman polun inspiroitumisesta ostamiseen. (Rummukainen, Hakola & Hiila, 2019, s.68.)

On merkittävää huomata ero palveluiden tuottamisen ja kokemusten luomisen välillä. Palveluissa asiakas on useimmiten passiivinen vastaanottaja, kun taas kokemus syntyy asiakkaan tulkintana. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuksia kasvattaa asiakkaalle luotua arvoa, jolloin yritys pystyy syventämään asiakassuhdettaan ja tekee siitä arvokkaamman niin asiakkaalle kuin itselleenkin. Suunnitelmallinen asiakaskokemuksen johtaminen (*Customer Experience Management eli CEM*) soveltuu myös B2B-liiketoimintaympäristöön, joka voi yhtä lailla olla kokemuksellinen. Se on strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa uudentyyppiset kilpailuedut. (Löytänä & Kortesus, 2011, s.19, 22; Witell & muut, 2019.) Jo Pine & Gilmore (1998) totesivat, että kokemukset eivät ole pelkästään kuluttajamarkkinoille, sillä yritykset koostuvat ihmisistä, jolloin myös liike-elämässä on paikkansa elämyksille.

B2B-asiakaskokemusta ei voida mitata samoin kuin kuluttajaliiketoiminnassa, ja B2B-asiakaskokemuksen mittaamisessa painotus on asiakasymmärryksessä ja arvon tuottamisessa. (Witell & muut, 2019.) Pääosa tutkimuksesta keskittyy palveluihin kuluttajaliiketoiminnassa, ja vain harva on keskittynyt erityisesti B2B-liiketoimintaan. Tämä on rajoittanut ymmärrystä siitä, kuinka mitata asiakaskokemusta B2B-ympäristössä, mikä on yllättävää, sillä ihmistenvälinen vuorovaikutus juuri B2B-palveluissa ei ole vain kertaluontoisia kohtaamisia, vaan asiakaskohtaamiset ovat osa laajempaa suhteiden rakentamista ja ylläpitoa. (Zolkiewski & muut, 2017.)

Liiketoiminnassaan menestyvät yritykset kykenevät muuttumaan asiakkaidensa mukana. Asiakslähtöisyydestä onkin tullut tärkein yrityksiensä menestystä viitoittava tekijä. Digi-aika on muuttanut vanhaa viisautta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, sillä nykyisin asiakaskokemuksen kehittämisessä nopea kokeileminen, tarkka seuranta ja mah-

dollisten virheiden analysointi on uuden teknologian myötä mahdollista. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 234.)

Toimivan ja johdonmukaisen asiakkaan ostopolun avulla on mahdollista vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tästä syystä tutkimuksessa on aiheellista ottaa laajempaa näkökulmaa asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävien johtamisen toimenpiteiden kautta. Tämä onkin yksi tämän tutkimuksen lähtökohdistista, sillä case-yrityksessä on tullut aika ottaa myös digiajan tuomat mahdollisuudet mukaan asiakasrajapinnan toimintojen kehittämiseen.

1.2 Tutkimuksen toimeksianto ja toimeksiantajan esittely

Tutkimuksen toimeksiantaja on WasaGroup Oy, joka toimii rakennus- ja kiinteistöliiketoiminnassa. Yritys on vuodesta 2013 saakka tarjonnut päätuotteenaan vuokratiloja tuottavaa Wasa360-palvelumallia, jonka avulla yritys toteuttaa asiakkaalleen räätälöidysti toimitilahankkeen kaikki palvelut avaimet käteen -periaatteella. Vuokralle tarjottavien tilojen kiinteistöinvestoinnin koko elinkaaren kattava kokonaisvaltainen toimintamalli on konseptoitu ja sitä kuvataan 360-asteen prosessina, jota kuitenkin tarkastellaan yrityslähtöisesti eikä asiakkaan näkökulmaa ole varsinaisesti milloinkaan tutkittu.

WasaGroup toimii joustavasti niin rakennus- kuin kiinteistöalalla. Alan kattojärjestö Rakennusteollisuus RT ry (2022) kertoo, että rakennusteollisuus työllistää 250 000 henkilöä ja kiinteistöala sekä alaan liittyvät palvelut mukaan lukien yli puoli miljoonaa ihmistä. Näin ollen klusteri on suurin työllistäjä Suomessa. Lisäksi rakennettu ympäristö on suomalaisen hyvinvoinnin ja kilpailukyvyn perusta, ja sen osuus kansallisvarallisuudesta on 565 miljardia euroa eli yli 70 prosenttia.

WasaGroupin Wasa360-palvelumallilla tuotetut vuokrakiinteistöt tulevat osaksi kiinteistösijoitusliiketoimintaa, sillä valmistuneet kohteet ovat kiinteistörahastoyhtiöiden omis-

tuksessa. WasaGroup palvelee asiakkaita niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Yritys on vuosien varrella toteuttanut päiväkotia, kouluja, vanhusten palvelukoteja sekä liikunta- ja urheilutiloja kuntien palveluita varten. Lisäksi yritys on toteuttanut yksityiselle sektorille muun muassa myymälä- ja liikekeskuksia, logistiikka- ja varastorakennuksia, hotelleja ja teollisuuden tuotantotiloja.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä erityisesti Wasa360-toimintamallin pohjalta asiakkaan ostopolun määrittelyyn sekä sen visuaaliseen kuvaamiseen. Tarkoituksena on tarkastella ja analysoida Wasa360-prosessia asiakkaan näkökulmasta ja laajentaa yrityksessä sisäisesti käsitystä asiakaskokemuksesta. Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tuoda johdolle hyödyllistä tietoa asiakaskokemuksen muodostumisesta strategian ja liiketoiminnan kehittämiseen.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Asiakaspolku on noussut tärkeäksi asiakaskokemuksen johtamisen työkaluksi, mutta toistaiseksi tiedetään melko vähän siitä, mitä se tarkoittaa B2B-liiketoimintaympäristössä. Näin ollen tämän tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa käsitys asiakaskokemuksesta ja asiakaspolusta B2B-liiketoimintaympäristössä sekä visuaalisesti kuvata asiakaspolku case-yrityksessä.

Tutkimusongelma kysymyksen muodossa kuuluu seuraavasti: kuinka strategisen markkinoinnin johtamisen avulla asiakaspolkua voidaan käyttää välineenä asiakaskokemuksen kehittämiseen B2B-liiketoimintaympäristössä?

Tutkimuksen *ensimmäisenä tavoitteena* on tunnistaa keskeisiä asiakaskokemuksen elementtejä B2B-liiketoimintaympäristössä. *Toisena tavoitteena* on tarkastella asiakaspolkua käytännön työkaluna asiakaskokemuksen viemisessä käytäntöön. *Kolmantena tavoitteena* on, että muodostetaan asiakaspolusta visuaalinen kuvaus case-yritykselle

ja pyritään antamaan riittävä ymmärrys asiakaskokemuksen hyödyntämisestä sen toimintaympäristössä.

Näihin tavoitteisiin päästään toteuttamalla teoriakatsaus aihealueen tutkimukseen sekä sovellusmahdollisuuksiin B2B-liiketoimintaympäristössä. Asiakaskokemuksen nykytilaa case-yrityksessä tutkitaan haastattelujen avulla ja niistä saatavan tiedon pohjalta on mahdollista arvioida viitekehyksen ja asiakaspolun toteutumista käytännössä. Tutkimuksen avulla saadaan myös todennäköisesti näkökulmia siihen, miten asiakaspolun paremman tuntemisen avulla voidaan vaikuttaa asiakaspalvelun kehittämiseen koko organisaatiossa.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa tutustutaan aihealueeseen ja määritellään tutkimusongelma sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Luvussa asetetaan tutkimukselle rajaukset, havainnollistetaan tutkimuksen rakennetta sekä määritellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet.

Toisessa ja kolmannessa pääluvussa syvennytään aihealueen teoriaan. Toisessa luvussa käsitellään asiakaskokemusta ja B2B-liiketoimintaympäristön erityispiirteitä. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakkaan ostopolkua ja muodostetaan tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Lisäksi tämä osio määrittelee teemat haastattelujen perustaksi.

Tutkimuksen neljäs ja viides luku muodostavat tutkimuksen empiirisen osuuden. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa, aineistonkeruuta ja analysointia sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Viidennessä luvussa puolestaan tarkastellaan tutkimustuloksia ja niiden analyysia. Tutkimuksen kuudes luku kokoaa tutkimuksen yhteen ja siinä esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

Tutkimus on rajattu tutkimaan asiakkaan ostopolkua yritysten välisessä liiketoiminnassa kiinteistökehitykseen liittyvässä B2B-liiketoimintaympäristössä. Toimeksiantajayrityksen kautta rajaus tulee olemaan Suomen markkina-alue sekä kiinteistökehityksen liiketoiminta, jolloin aiheen käsittelyssä jätetään pois konsernin suora rakennusliiketoiminta ja KVR-urakointi (WasaCon Oy). Wasa360-palvelumalliin liittyvää asiakaspolkua käsitellään yritysasiakkuuden näkökulmasta, vaikka se todennäköisesti soveltuu hyödynnettäväksi myös kunta-asiakkuuksissa.

1.5 Tutkimusote

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on, että aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa ja se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa suositetaan ihmisiä tiedon keruun välineenä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja ja siitä syystä lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu, jossa käytetään induktiivista analyysia. Lisäksi kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 160.) Kyseessä on tapaustutkimus, joka tutkimusstrategiana mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa ympäristössä sekä useiden tietolähteiden käyttämisen, ja näin tavoitteena on tuoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa. (Piekkari & Welch, 2020, s. 210)

Tutkimusotteena on konstruktiiivinen tutkimus, joka on luonteeltaan kokeellista tutkimusta. Konstruktiiivisen tutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelma, joka ratkaistaan implementoidulla uudella konstruktiolla ja sitä kautta tuotetaan kontribuutio sekä käytännön että teorian näkökulmasta (Lukka, 2014). Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista päättelytapaa, jolloin tutkimus etenee empiirisestä tutkimuksesta teoreettisiin tuloksiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 22).

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Tyypillistä teemahaastattelulle on, että haastattelun teemat eli aihepiirit ovat etukäteen määriteltynä, mutta kysymysten tarkka muoto ja niiden esittämisjärjestys puuttuu (Hirsjärvi ja muut, 2007; s. 203). Teemahaastattelun avulla tutkija pystyy syventämään ymmärrystään kohdeilmiön kokonaisuudesta. Teemahaastattelun vapaamuotoisuus antaa tutkijalle mahdollisuuden ohjata haastattelua tarkentavien kysymysten avulla ilman, että hän kontrolloi haastattelua kokonaan. Tämä kannustaa tutkittavaa puhumaan aihepiiristä varsin vapaasti. (Puusa, 2020, s. 112.)

1.6 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Asiakaskokemus (*customer experience*) = Asiakaskokemus huomioi asiakastyytyväisyyttä kattavammin ihmisten käyttäytymisen ja tunnistaa erityisesti tunteiden vaikutuksen päätöksentekoon ja kokemukseen. Asiakas toimii itse aktiivisesti oman asiakaskokemuksen luomisessa ja asiakaskokemusta voidaankin kuvata kaikkien niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. (Lemon & Verhoef, 2016; Löytänä & Korteso, 2011, s. 11.)

Asiakaspolku (*customer journey*) = Asiakaspolku on visuaalinen kuvaus asiakkaan kokemasta vuorovaikutuksen sarjasta ostoprosessin aikana aina tarpeen tunnistamisesta ostoon sekä sen jälkeiseen käyttäytymiseen. Asiakaspolku koostuu kronologisesti esitettyinä erilaisista kosketuspisteistä, joissa asiakas ja yritys ovat jollain tavalla kontaktissa tai vuorovaikutuksessa keskenään. Ostopolun aikana asiakkaat kulkevat useampien kosketuspisteiden kautta, ja ne vaikuttavat välillisesti tai välittömästi ostamiseen tai asiakaskäyttämiseen. (Rosenbaum ja muut, 2017; Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016; Lemon & Verhoef, 2016.)

Kosketuspiste (*touchpoint*) = Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä paikkoja ja tilanteita, joissa asiakkaat ja yritykset kohtaavat asiakaspolulla. Kohtaamiset voivat olla vuorovaikutteisia tai passiivisia ja vain osa kosketuspisteistä on yrityksen hallinnassa.

Asiakkaan polusta riippuen kosketuspisteiden voimakkuus ja tärkeys vaihtelevat. (Lemon & Verhoef, 2016; Löytänä & Korteso, 2011, s. 74.)

2 Asiakaskokemus on voittava kilpailutekijä

Viime vuosikymmenen aikana asiakaskokemus on huomioitu niin markkinointitutkimuksessa kuin käytännössäkin useissa eri toimintaympäristöissä. Huomattavaa kuitenkin on, että merkittävä osa tutkimuksesta on suoritettu kuluttajaympäristössä (B2C). Asiakaskokemus onkin nykyisin keskeinen markkinointikonsepti. Osa tutkimuksista tulkitsee asiakaskokemusta sellaisena osa-alueena, jota yritykset eivät voi suoraan johtaa, kun taas toisaalta nähdään, että yritys voi johtaa asiakaskokemusta kosketuspisteiden ja erilaisten suunniteltujen ärsykkeiden avulla. (Zolkiewski & muut, 2017; Becker & Jaakkola, 2018.)

Nykyajan markkinointiympäristön muutokset vaativat päivittämään johtamisen lähestymistapaa, ja asiakaskokemuksen johtaminen (*Customer Experience Management eli CEM*) on osoittautunut käytännössä lupaavaksi tavaksi vastata markkinaympäristön haasteisiin. CEM vaatii kuitenkin yritykseltä kokonaisvaltaista ajattelutavan muutosta, jossa oleellista on yrityskulttuurin asenteen muutos, strategisen suunnan tarkastelu ja yrityksen kyvykkyyksien arviointi. (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017.) Lisäksi kasvavat vaatimukset korkealaatuiselle palvelulle ovat tehneet asiakaskokemuksen konseptista hyvin tärkeän (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016). Toisaalta asiakaskokemus itsessään linkittyy vääjäämättömästi yksilöiden mieltämäksi arvoksi (McColl-Kennedy, Gustafsson, Jaakkola, Klaus, Radnor, Perks & Friman, 2015). Halvorsrud, Kvale & Følstad (2016) huomauttavat, että palveluprosessin ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta on avain menestyksekkääseen palvelumuotoiluun, sen johtamiseen ja asiakasarvon luomiseen.

Kilpailun painopiste on siirtynyt ajan myötä kohti asiakaskokemusten välistä kilpailua. Holbrook & Hirschman (1982) ovat todenneet, että asiakkaat etsivät paitsi tuotteita ja palveluita, myös kokemuksia vastaamaan heidän perimmäisiä halujaan ja tarpeitaan. Pine & Gilmore (1998) nostivat ensimmäisinä esiin asiakaskokemuksen yritysten kilpailutekijänä. He totesivat, että tavarat ja palvelut ovat muuttuneet hyödykkeiksi, joten yritysten luomilla kokonaisvaltaisilla asiakaskokemuksilla on eniten merkitystä. Myös

kuluttajat enenevässä määrin janoavat kokemuksia, joten yrityksille on syntynyt lisääntyvä tarve edistää ja muotoilla palveluitaan vastauksena tähän markkinatarpeeseen.

”Ihmiset eivät aina muista, mitä olet sanonut tai mitä olet tehnyt, mutta he muistavat aina, mitä sait heidät tuntemaan” – May Angelou (yhdysovaltainen kirjailija, runoilija ja ihmisoikeusaktivisti)

Asiakaskokemuksen arvo luodaan yhdessä. Sitä luodaan asiakkaan ja yrityksen välillä, mutta se on tulosta myös kokonaisen yritysten verkoston, henkilöstön, brändien, asiantuntijoiden tai mielipidejohtajien välisestä vuorovaikutuksesta. (Österle, Kuhn & Henseler, 2018.) McColl-Kennedy ja muut (2015) huomauttavat, että keskustelussa asiakaskokemuksista on keskitytty suurelta osin yritysten eikä niinkään asiakkaan näkökulmaan. Nykyajan yhteen liitettyssä maailmassa rajat asiakkaan, organisaation ja toimittajien välillä ovat hämärtyneet ja näkemystä olisi laajennettava huomioimaan useiden toimijoiden osallistuminen. Lipkin & Heinonen (2022) nostavat esiin asiakaskokemuksen muodostumisen ekosysteemin, joka muodostuu verkostoista ja palveluekosysteemeistä. Tämä liittyy asiakaskokemuksen laajempaan ja monimutkaisempaan kontekstiin, jossa asiakaskokemus luodaan useiden toimijoiden kautta. Näkökulman muutos liittyy arvon ymmärtämiseen sekä muutokseen markkinoinnissa tavanomaisista malleista, joissa yritys tuottaa arvoa asiakkaille, enemmän systeemiin lähestymistapoihin, jotka näkevät arvon muodostuvan useiden toimijoiden kesken yhteisessä kokemuksellisessa arvonluomisprosessissa.

Asiakaskokemus on moniulotteinen ja kokonaisvaltainen kokonaisuus, joka muodostuu asiakkaan tietoisista, tunneperäisistä, yhteisöllisistä ja aistimuksellisista käyttäytymismalleista yrityksen tarjoomaa kohtaan asiakaspolun aikana. Asiakaskokemus huomioi kokemuspohjaisen tunneulottuvuuden ja näin ollen asiakaskokemuksen mittaaminen tulee toteuttaa kokonaisvaltaisen kokemuksen lisäksi kosketuspisteiden tasolla asiakaspolun eri vaiheissa. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, s. 31–32) kirjoittavat, että huolimatta siitä, että asiakaskokemuksen kehittämistä perustellaan liiketoiminnallisilla perusteilla, ovat hyvät asiakaskokemukset parantavat yleisestikin ihmisten elämänlaatua. He listaavat, että asiakaskokemuksen avulla saadaan luotua positiivisia emootioita, hyviä ihmissuhteita, merkityksellisyyden kokemuksia, saavutuksen tunnetta ja sitoutumisen kokemuksia. McColl-Kennedy ja muut (2015) puolestaan toteavat, että asiakaskokemukseen vaikuttaa myös asiakkaan oma halukkuus osallistumiseen, ja toisaalta se, mitä organisaatio mahdollistaa asiakkaiden tehdä. Asiakkaan rooli kokemuksen muodostumisessa on laajentunut. Yrityksille onkin haasteellista tunnistaa ne asiakastyypit, jotka ovat halukkaita osallistumaan vahvemmin palvelukokemuksen prosessiin.

2.1 Digitalisaatio ja asiakaskokemuksen mittaaminen

McColl-Kennedy ja muut (2015) kutsuvat asiakaskokemusta kehittyväksi ilmiöksi, joka muodostuu asiakaspolun aikana tyypillisesti useiden kanavien ja useiden kosketuspisteiden kautta. Jotta yritys voi saavuttaa syvällisemmän ymmärryksen kaikista suorista ja epäsuorista vuorovaikutustilanteista, on ymmärrettävä paremmin asiakkaiden erilaisia syitä ja tavoitteita heidän ollessa yhteydessä palveluntarjoajaan. On myös kyettävä tarkastelemaan asiakkaan tunnetason sitoutumista asiakaskokemuksen prosessiin.

B2B-asiakaskokemusta on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin kuluttajien asiakaskokemusta. Myös valtaosa asiakaskokemuksen mittareista, kuten esimerkiksi NPS eli Net Promoter Score, on kehitetty kuluttajaliiketoiminnan tarpeisiin ja vaikka niitä on myöhemmin sovellettu B2B-ympäristöön, mittariston heikko soveltuvuus B2B-ostokäyttäytymiseen jättää laajan aukon tutkimukseen. (Pandey & Mookerjee, 2018; Witell & muut, 2019.) Witell ja muut (2019) korostavatkin, että B2B-asiakaskokemuksen mittaamisessa painotus tulee olla asiakasymmärryksessä ja lisäarvontuottamisessa asiakkaalle. Yhtenä selittäjänä tekijänä tutkimuksen vähäisyydelle voi myös olla, että markkinoinnin tieteelliset julkaisut ovat profiloituneet suurelta osin kuluttajamarkkinoinnin teemoihin (Pandey & Mookerjee, 2018).

Digitalisaatio ja uudet teknologiat ovat yksi syy siihen, että asiakaskokemus on noussut erilaisten organisaatioiden toiminnan kehittämisen keskiöön, sillä asiakkaat ovat tietoisia uusista mahdollisuuksista. Digitalisaatio on kasvattanut organisaatioiden ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen määrää sekä samalla monipuolistanut ja monimutkaistanut sitä. Täten on syntynyt tarve johtaa ja kehittää näitä kosketuspisteitä siten, että ne muodostaisivat loogisen kokonaisuuden. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 42–43; Saarijärvi & Puustinen, 2020; s. 27.) Yritykset keräävät jatkuvasti kasvavia määriä dataa, mutta oleellista on, kuinka ne onnistuvat hyödyntämään sitä tehdäkseen markkinoinnistaan merkityksellisempää ja strategisesti erottautuvaa (Micheaux & Bosio, 2019).

Asiakasdata on omaisuutta, jota pitää hallita systemaattisesti kuten mitä tahansa muutaakin varallisuutta (McColl-Kennedy ja muut, 2015). Digitaaliset kanavat mahdollistavat suurten tietomäärien keräämisen asiakkaiden vuorovaikutustilanteista yrityksen, jälleenmyyjien ja muiden mahdollisten ostajien välillä. Digitaaliset järjestelmät eivät kuitenkaan yksin riitä antamaan tarpeeksi tietoa, vaan organisaation kaikkien tahojen tulee olla osana tiedonkeruuta. (Micheaux & Bosio, 2019.) Yritysten tulisi rakentaa monipuolisia menetelmiä kerätä tietoa monikanavaisesti ja eri kosketuspisteistä, myös asiakkaan tunteista läpi asiakaskokemuksen. Kerätyn asiakasdatan avulla organisaatio voi saavuttaa näkökulmia merkitykselliseen ja yksilölliseen asiakaskokemukseen ja ymmärtää, mitkä toimenpiteet herättävät vastakaikua asiakkaissa. (McColl-Kennedy ja muut, 2015.) Myös asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet teknologian kehittyessä, ja esimerkiksi personoitu asiakaskokemus on muodostunut uudeksi normiksi. Yritysten on tärkeää pystyä hyödyntämään kerättyä tietoa, sillä sen avulla voidaan tarjota henkilökohtaisempaa ja parempaa palvelua. (Gerdt & Eskelinen, 2018; s. 15; Saarijärvi & Puustinen, 2020; s.95.)

2.2 Brändin merkitys asiakaskokemuksessa

Kun puhutaan brändeistä, tulee ihmisille yleensä ensimmäisenä mieleen monet tunnetut kuluttajabrändit. Kotler & Pfoertsch (2007) toteavat, että B2B-liiketoimintakentässä yritysten johtoporras ei ole yleisesti pitänyt brändin rakentamista kovin tarpeellisena, siitä huolimatta, että useissa tutkimuksissa kuluttajamarkkinoilla on tunnistettu tosiasia, että brändit ovat arvokasta omaisuutta, joka johtaa yrityksen menestykseen. He epäilevät syyn olevan siinä, että B2B-liiketoimintaa pidetään rationaalisena eikä siellä brändiuskollisuudelle ole tilaa. Ajatellaan, että B2B-tuotteet ja -palvelut valitaan objektiivisesti kovien faktojen perusteella. Leek & Christodoudes (2011) lisäävät vielä, että aiheeseen liittyvä yhtenäinen akateeminen teoria puuttuu, joten yrityksiltä puuttuu runko käytännön toteutukselle ja brändijohtajat janoavatkin lisää ohjeistusta aiheen ympärille.

Tänä päivänä sekä tutkijat että ammatinharjoittajat tunnustavat, että teollisuuden brändit palvelevat samaa tarkoitusta kuin kuluttajabrändit (Österle, Kuhn & Henseler, 2018). Myös B2B-liiketoiminnassa hyvämaineinen brändi vahvistaa ostajan luottamusta tuotteen laatuun, mikä puolestaan lisää halukkuutta maksaa tuotteesta enemmän. Brändi myös lisää luottamusta siihen, että toimittajat pysyvät pitkän asiakassuhteen aikana. (Cawsey & Rowley, 2016.) Brändin merkitys ei kuitenkaan ole yhtä suuri kaikille ostajille. Tutkimuksissa on huomattu, että pienempien yritysten edustajien on todettu muodostavan todennäköisemmin vahvoja brändimieltymyksiä kuin suurempien yritysten ostajien. (Leek & Christodoulides, 2011.)

Vaikka B2B-ostajien on nähtävä tuotteen tai brändin toiminnallinen arvo, yritysten on löydettävä tapoja, joilla tuotemerkit voivat olla yhteydessä ostajiin emotionaalisella ja henkilökohtaisella tasolla (Kemp & muut, 2018). Brändit ovat enemmän kuin tuotteita, sillä niihin liittyy myös tunteita tuotetta tai palvelua kohtaan ja niiden avulla on mahdollista valloittaa asiakkaiden sydämet ja mielet. Brändit helpottavat tuotteen tai palvelun tunnistamisessa sekä erottautumisessa kilpailijoista. Brändin rakentamisella on B2B-liiketoimintaympäristössä sama tarkoitus kuin kuluttajamarkkinoilla sekä sama

tarkoitus kuin asiakaskokemuksen johtamisella, eli vetoamalla asiakkaan tunteisiin voidaan sitouttaa asiakas yrityksen tuotteisiin tai palveluihin paljon kiinteämmin. B2B-brändiviestintä vaatii kuitenkin myyntistrategioita ja myyntihenkilöstöä viemään brändiviestiä asiakkaille. (Kotler & Pfoertsch, 2007; Lynch & de Chernatony, 2007.)

Lynch & de Chernatony (2007) pitävät B2B-brändin rakentamisen lähtökohtana sellaisen keskeisten arvojen tunnistamista, jotka rakentuvat organisaation kyvykkyyksille ja kulttuuriin. Nämä keskeiset arvot varmistavat yhtenäisyyden niin sisäisessä kuin ulkoisessakin brändiviestinnässä. On nimittäin tärkeää muistaa, että brändit tavoittavat laajasti myös sidosryhmiä, kuten rahoittajia, työntekijöitä, yhteistyökumppaneita, toimitajia, kilpailijoita, lainsäätäjiä ja yhteiskunnan muita jäseniä (Kotler & Pfoertsch, 2007).

B2B-liiketoimintaympäristössä ihmissuhteilla ja vuorovaikutuksella sekä myyntihenkilöstöllä on tärkeä rooli. Ostopäätöksiin vaikuttavat ostopöytä, korkeammiksi koetut riskitasot sekä taloudelliset tai tuotannolliset riskit. Näillä on vahva vaikutus markkinoituvuuteen, joka välittää teknisiä ja asiapitoisia viestejä, mutta myös vuorovaikutuksellisia ja persoonallisia viestejä, jotka ovat samalla brändäyspyrkimyksiä yritysmarkkinoilla. (Österle, Kuhn & Henseler, 2018.) B2B-brändiviestien eteenpäin viemisessä myyntihenkilöstö on avainroolissa. Brändiin liitetyt toiminnalliset ja emotionaaliset arvot tarjoavat myyntihenkilölle raamit, joihin he voivat oman persoonallisen brändiviestinsä sovittaa. Myyntihenkilön täytyy jatkuvasti aistia ja tulkita asiakasta tunnistukseen, milloin brändiarvojen painottamiselle on erityistä tarvetta. Samalla tämä antaa uniikin mahdollisuuden sovittaa viestintä yksittäisen asiakkaan tarpeisiin. (Lynch & de Chernatony, 2007.)

Kotler & Pfoertsch (2007) tunnistivat, että brändi vaikuttaa kaikkeen yrityksen tekemiseen ja siksi kokonaisvaltainen lähestymistapa brändin rakentamiseen vaatii strategisen näkökulman. Brändit ja brändiomaisuus täytyy tunnistaa strategisena varallisuutena, kilpailukyvyyn pohjana sekä pitkän aikavälin tuottavuutena. B2B-brändeillä on taloudellista arvoa yritykselle, sillä ne vetävät asiakkaita puoleensa, kääntävät tiukat ostopä-

tökset oikeaan suuntaan ja lisäävät asiakasuskollisuutta (Österle, Kuhn & Henseler, 2018). Tästä syystä brändi- ja liiketoimintastrategian tulisi kulkea linjassa keskenään.

Kuitenkaan Kotlerin ja Pfoertschin (2007) tutkimuksen aikaan brändin johtamista ja asiakaskokemusta ei yhdistetty toisiinsa. Tänä päivänä nykyaikaisesti johdettu yritys on nostanut niin brändin rakentamisen kuin asiakaskokemuksen johtamisen strategiselle agendalleen. Holma ja muut (2021, s. 66–67) kirjoittavatkin siitä, että menestystä tavoittelevissa yrityksissä ylintä johtoa myöden asiakaskokemuksen ja brändin välinen yhteys ymmärretään. Johdonmukaiseen brändin rakentamiseen ja brändilupauksen mukaiseen asiakaskokemukseen panostaminen tuovat yritykselle merkittävää kilpailuetua.

2.3 Tunteet osana asiakaskokemusta

Kokemukset ovat subjektiivisesti koettuja tunteita, joita kokemusten tuottaja ei voi tehdä valmiiksi tai taata niiden onnistumista (Österle, Kuhn & Henseler, 2018). Tunteita esiintyy organisaation päätöksentekoprosessin kaikissa vaiheissa. Markkinoijat pyrkivät hallitsemaan strategisesti tunteita, joita ostajat kokevat, sillä erilaiset tunteet saavat aikaan ärsykeitä toimintaan ostajien keskuudessa. (Kemp & muut, 2018.)

Asiakkaat ovat tuntevia olentoja ja yli 50 % asiakaskokemuksesta muodostuu tunteista. Asiakaskokemuksen parantamisessa on siis oleellisen tärkeää suunnitella myös tunnekokemukset. Vahva tunneside brändin ja asiakkaan välillä lisää asiakasuskollisuutta ja samalla myös brändin arvoa. (Shaw, 2012.) Aivan kuten kuluttajaliiketoiminnassa, niin B2B-liiketoiminnassakaan brändin arvo ei muodostu vain toiminnallisista ja rationaalisista ominaisuuksista, kuten laatu, tekniikka ja luotettavuus, vaan myös emotionaalisista ja hedonistisista ominaisuuksista, joita ovat esimerkiksi riskien vähentäminen, varmuus, luottamus ja uskottavuus (Österle, Kuhn & Henseler, 2018).

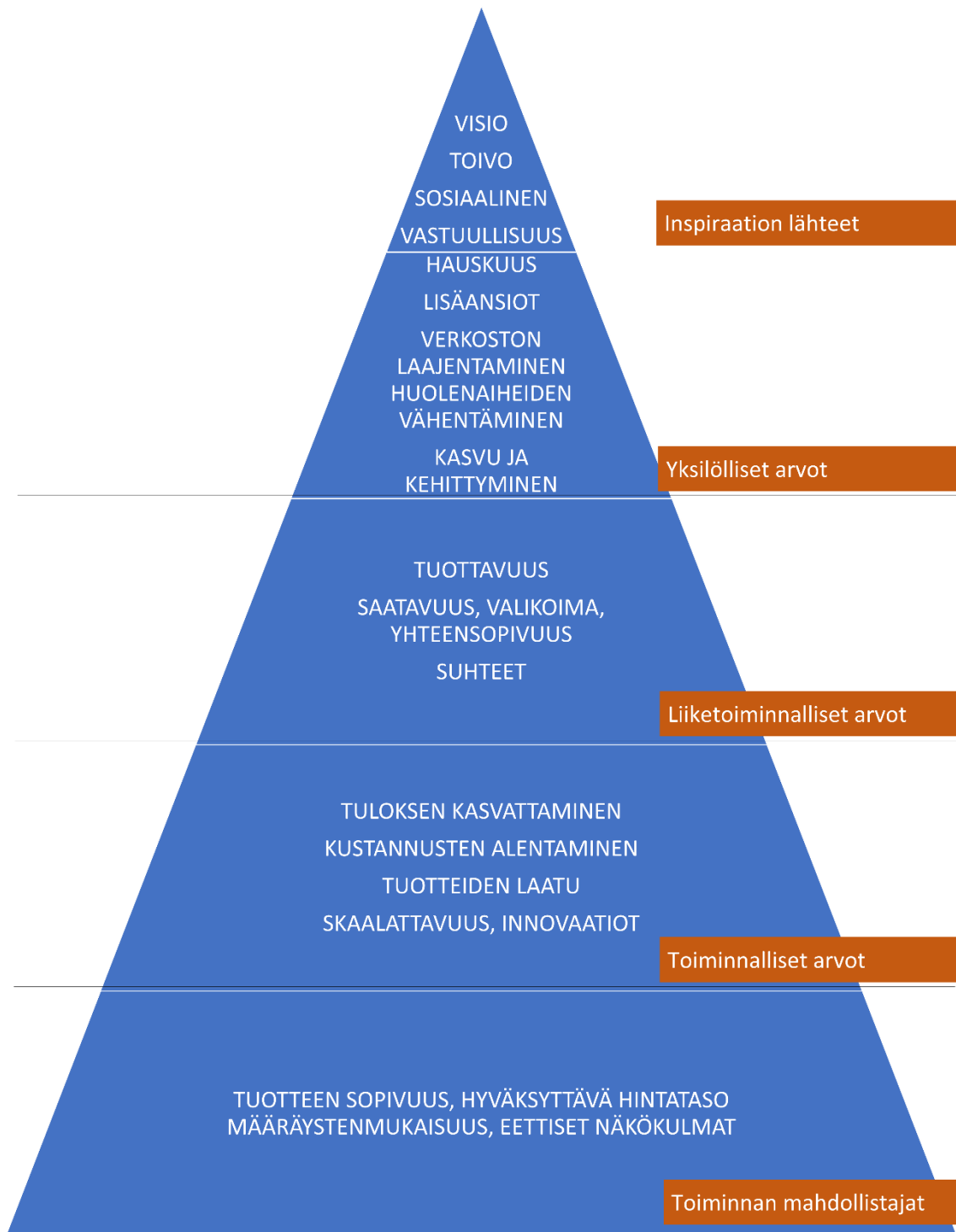
Tunnetutkimuksissa on etsitty niitä tunteita, jotka lisäävät asiakasuskollisuutta. Shaw (2012) esittelee nelitasoisen mallin, jossa alimmalla tasolla ovat *arvoa tuhoavat tunteet*, kuten ärtymys, tyytymättömyys, turhautuminen ja pettymys. Keskimmäiseen, *huomiotason* ryhmään kuuluvia tunteita yritysten markkinointiosastot pyrkivät herättämään ja näihin kuuluvat mm. kiinnostus, energisyys, joukkoon kuuluminen ja tutkimshalukkuus. Näistä mainituista tunteista useimmat liittyvät halukkuuteen tutustua yrityksen tarjontaan. Tämän ryhmän tunteet voivat saada asiakkaan ostamaan, mutta ne eivät saa asiakasta pysymään. Mallin kaksi ylintä tasoa sitä vastoin lisäävät pitkänajan arvoa ja asiakasuskollisuutta. Näihin korkeimpiin *suosittelu- ja kannatustason* tunteisiin kuuluvat onnellisuus, iloisuus, luottamus, arvostus, turvallisuus ja yhteenkuuluvuus.

Almqvist, Cleghorn & Sherer (2018) kertovat artikkelissaan asiakasarvoa koskevista tutkimuksista, joiden avulla he halusivat lisätä B2B-toimijoiden ymmärrystä asiakkaiden arvostuksista sekä ostajiin vaikuttavista tunnekokemuksista. He tunnistivat 40 arvon elementtiä, jotka jakaantuivat viiteen kategoriaan: toiminnan mahdollistajat, toiminnalliset, liiketoimintaa helpottavat, yksilölliset ja inspiraation lähteet. He kehittivät havainnollisen B2B-arvopyramidin, joka esitetään seuraavan sivun kuvassa, ks. kuva 1.

Pyramidin kaksi alinta tasoa mahdollistavat ylipäättänsä liiketoiminnan tekemisen, joten huomio tulee kiinnittää ylempiin tasoihin. Kolmannella tasolla olevat liiketoiminnan tekemisen helppoutta lisäävät elementit liittyvät tuottavuuteen, suhteisiin ja yhteensopivuuteen. Näistä toiset liittyvät objektiivisesti todennettavaan arvoon, joka lisää asiakkaan tuottavuutta tai parantavat suorituskykyä. Tällä tasolla ovat myös ensimmäiset elementit, jotka vaativat ostajan subjektiivista arviota. Näihin kuuluvat asiat, jotka parantavat osallistujien välistä suhdetta, kuten kulttuurien yhteensopivuus ja myyjän sitoutuminen asiakkaan organisaatioon. (Almqvist, Cleghorn & Sherer, 2018.)

Seuraavalla tasolla ovat yksilölliset arvot, jotka liittyvät henkilön ura- ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin, esimerkiksi verkoston laajentamiseen sekä huolenaiheiden vähenemi-

seen. Epäonnistumisen pelko vaivaa ostajaa, joka tekee kalliita hankintoja tai tekee päätöksiä, jotka vaikuttavat tuottoihin tai moniin työntekijöihin. Tästä syystä myyjälle on hyötyä yksilön riskien pienentämisen ja maineen säilyttämisen varmistamisen huomioimisesta. Ylimmän tason inspiraation lähteet auttavat asiakasta ennakoimaan muutoksia markkinassaan ja muodostamaan oikeansuuntaisen tulevaisuuden vision sekä lisätä tulevaisuuden toivoa esimerkiksi tarjoamalla seuraavan sukupolven teknologiaa, tai varmistamalla asiakasyrityksen sosiaalista vastuullisuutta. (Almqvist, Cleghorn & Sherer, 2018.)



Kuvio 1. B2B-arvopyramidin elementit mukailtuna (Almqvist & muut, 2018).

Asiakaskokemukseen liittyvät tunteet liittyvät myös vahvasti henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Liiketoimintasuhteissa on tunnistettu kuusi ilmapiiriulottuvuutta, jotka ovat: 1) valta- ja riippuvuussuhteen tasapaino, 2) yhteistyökyky ja kilpailuhenkisyys, 3)

luottamus ja hyväksikäyttö, 4) ymmärtämys, 5) läheisyys ja etäisyys sekä 6) sitoutuminen. Kuitenkin on huomattava, että nämä tunneilmapiirit liittyvät yhtä lailla myös vuorovaikutustilanteeseen eikä niitä siksi voi pitää yksittäisinä tai itsenäisinä osina. (Andersen & Kumar, 2006.)

Dynamiikka henkilöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa on merkityksellistä ja tunteiden merkitys henkilösuhteiden kehittämisessä on tärkeää huomioida (Andersen & Kumar, 2006). Vahva henkilökohtainen yhteys voi olla olennainen osa organisaation ostopäätöksentekoprosessia, koska riskit ovat usein suuria. Suhteessa koettu luottamus kannustaa ostajia työskentelemään yhteistyökumppaneiden kanssa, ylläpitämään pitkäaikaista kumppanuutta sekä harkitsemaan korkean riskin toimia, jotka vaikuttavat positiivisesti suhteeseen. (Kemp & muut, 2018.)

2.4 B2B-liiketoimintaympäristön erityispiirteet

Tyypillistä B2B-liiketoiminnassa ovat harvemmat, mutta suuremmat ja pitkäaikaiset liiketoimintakumppanuudet, joihin liittyy myös yhteistyötä ja yhdessä organisaatioina kehittymistä (Cawsey & Rowley, 2016). Keskeinen ero on myös kysynnän persoonaton luonne sekä teknologian ja tuotannon ohjaava kulttuuri. Yritysbrändin vaikutus voi myös olla suurempi kuin tuotebrändin merkitys. Myös henkilökohtaisella myyntityöllä on keskeinen rooli. (Österle & muut, 2018.) On myös yleisesti tunnistettu, että henkilökohtaiset suhteet ovat keskeisessä roolissa B2B-markkinoinnissa. Enenevässä määrin on tunnistettu myös tunteiden ratkaiseva asema dynamiikassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ihmisten välisen positiivisen kemian puute estää liiketoimintasuhteen kehittymisen tai pitkäaikaisuuden. (Andersen & Kumar, 2006.)

Erona kuluttajamarkkinoihin, B2B-ostamisessa kyseessä ovat isommat ostot, suuremmat kulusuhteet, pidemmät neuvottelut, tilaustyönä valmistetut tuotteet, sopimusten monimutkaisuus sekä enemmän henkilöitä osallistumassa päätöksentekoon (Kemp, Borders, Anaza & Johnston, 2018). Päätöksen tekoa pidetään objektiivisena prosessina,

jossa ainoastaan kovat tosiasiat, kuten ominaisuudet, toiminnallisuus, hyödyt, hinta, palvelu ja laatu, merkitsevät (Kotler & Pfoertsch, 2007). Voidaankin siis todeta, että B2B-ostajat ovat tulosmotiveituja ja budjettien rajoittamia (Leek & Christodoulides, 2011).

B2B-ympäristössä päätöksentekoon osallistuvat ammattilaiset, joilla on korkea tietämyksen taso tuotteista ja toimialasta (Cawsey & Rowley, 2016). Päätöksentekoprosessiin osallistuu suuri määrä ihmisiä, siksi asiakaskokemusta ei voida mitata samoin kuin kuluttajaliiketoiminnassa. B2B-asiakaskokemuksen mittaamisessa painotus on asiakasymmärryksessä ja arvontuottamisessa. B2B-liiketoiminnassa myös asiakkaan ja yrityksen välisissä kosketuspisteissä on mukana useampia toimijoita eri toiminnoista ja organisaation tasoilta. Tuotteen tai palvelun ostaja voi olla eri henkilö kuin sen loppukäyttäjä. Päätökseen osallistuvilla on useita eri näkökulmia ostopäätöksen tekemiseen ja nämä näkökulmat menevät usein rististiin tai voivat olla jopa vastakkaisia. (Witell & muut, 2019.)

B2B-liiketoimintaympäristössä keskeistä on asiakastarpeiden sisäistäminen ja niihin vastaaminen luotettavasti ja systemaattisesti. Yrityksen tulee keskittyä asiakkaan prosessien helpottamiseen ja tehostamiseen siten, että asiakas hyötyy ostamastaan tuotteesta tai palvelusta. On myös huomioitava, että ostettavalla tuotteella tai palvelulla on yleensä useita käyttäjiä. Oikea-aikainen ja oikeanlainen asiakkaan tarpeisiin ja pyyntöihin reagointi on tärkeää, sillä yritysasiakas haluaa ennakoida asiat eikä halua kohdata yllätyksiä. Yrityksen on tärkeää paneutua myös asiakastarpeiden muutosten ennakointiin ja tarjota oma-aloitteisesti apua. Yrityksen on tärkeä myös viestiä asiakkailleen markkinoilla ja teknologiassa tapahtuvien muutoksista ja niiden huomioimisesta asiakkaan palvelussa. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 123–124; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 87–89.)

Palveluiden laadun ja asiakaskokemuksen tärkeys on laajasti tunnustettu tosiasia. Laadukkaiden, asiakaslähtöisten palveluiden tarjoaminen on osoittautunut kestäväksi kil-

pailueduksi, joka lisäksi tuo taloudellista hyötyä yrityksille. Lähes mikä tahansa liiketoimintamalli on nykyisin mahdollista kopioida, eikä sen varaan pysty rakentamaan pitkäaikaista erottautumistekijää. B2B-asiakaskokemuksen avulla on mahdollista saavuttaa strategista kilpailuetua, koska aineetonta pääomaa on vaikeampi kopioida. (Halvorsrud, Kvale, Folstad, 2016; Holma ja muut, 2021, s. 57.)

2.5 Tunteiden rooli B2B-päätöksenteossa

Kemp & muut (2018) kirjoittavat, että perinteinen ja yleisesti hyväksytty toiveajatus on, että organisaatioiden puolesta tapahtuva ostaminen on rationaalinen, tietoon perustuva ja hyvin objektiivinen prosessi, jossa painotetaan logiikkaa, mutta ei tunteita. Toisin sanoen ostajat ovat puhtaasti rationaalisia ajattelutavoiltaan. Kuitenkin viimeaikainen tutkimus haastaa tämän näkemyksen rajoittuneena ja lyhytnäköisenä.

Tunteiden ja brändin merkitys B2B-liiketoimintaympäristössä on nykyisin tunnustettu tosiasia, vaikka tieteellinen tutkimus aiheesta on vielä hajanaista (Leek & Christodoulides, 2011). Pandey & Mookerjee (2018) kirjoittavat tutkimuksessaan, että tunteilla on rooli myös B2B-päätöksenteossa, ja toteavat, että asiakaskokemus on toimiva malli B2B-liiketoimintaympäristössä, sillä se huomioi tunteiden ulottuvuudet. Thomke (2019) nostaa artikkelissaan esiin, että B2B-päätäjille suunnatun tutkimuksen mukaan tunteisiin vetoamisella oli kaksinkertainen vaikutus verrattuna liiketoiminta-arvoihin, kuten logiikkaan ja järkisyyhin, vetoamiseen. Tunnetasolla sitoutuneet asiakkaat ovat vähemmän herkkiä hinnalle, ostavat pienemmällä todennäköisyydellä kilpailijoilta ja suosittelvat tai tekevät uusintaoston kolme kertaa todennäköisemmin.

Pandey & Mookerjee (2018) muodostivat päivitetyn B2B-asiakaskokemusmallin, joka huomioi tunteiden merkitystä matkalla ostoaikeisiin. Asiakaskokemus huomioi aistimuksellisen, suhdekeskeisen, tunneperäisen, kokemusperäisen ja älyllisen ulottuvuuden, jotka yhdessä johtavat kokemukselliseen arvoon. Kokemuksellisen arvon muodostavat toiminnalliset, symboliset, kustannusperäiset ja tunneperäiset arvot. Nämä mo-

lemmat johtavat lopulta ostoaikomuksiin. B2B-ympäristössä lisäksi suhteilla, huomaavaisuudella ja suusanallisesti leviävällä tiedolla (*WOM eli word of mouth*) on merkitystä.

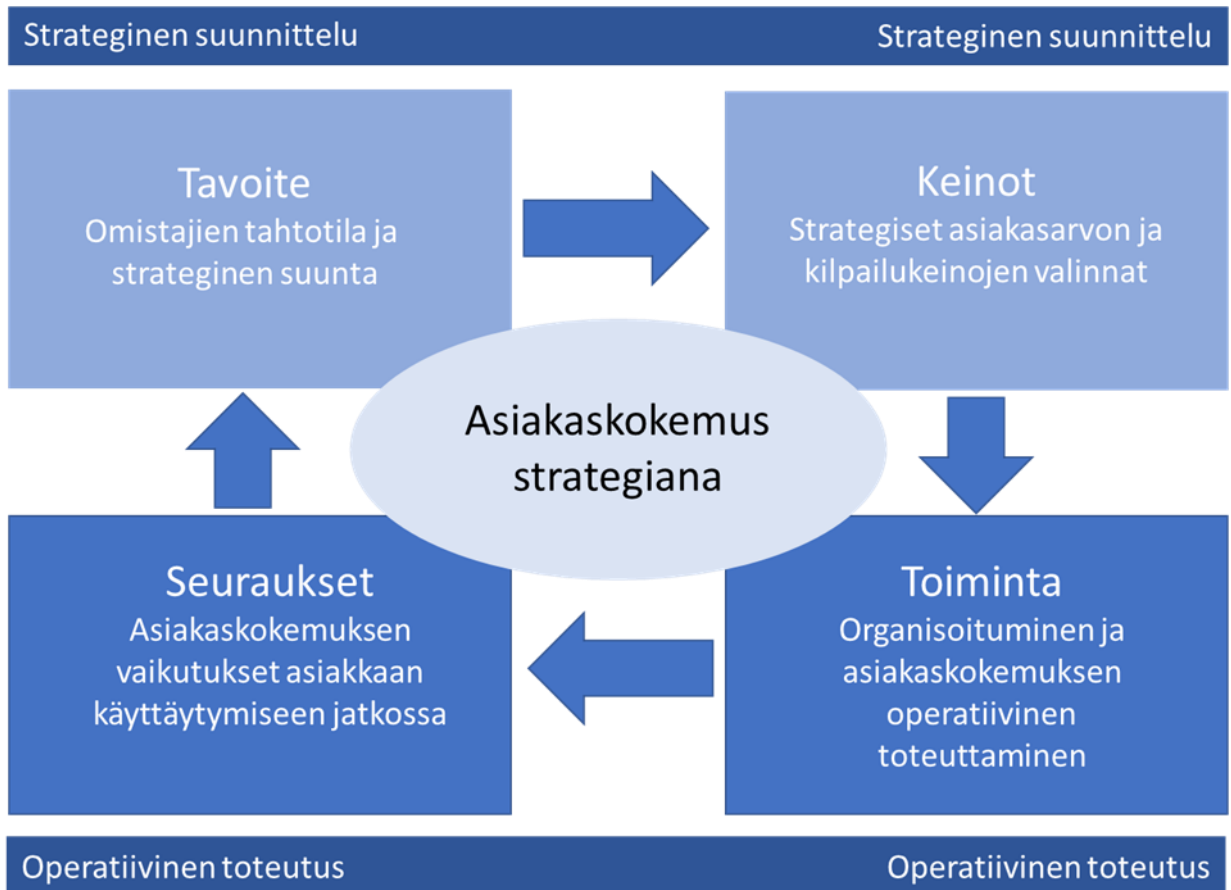
2.6 Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen

Zolkiewski ja muut (2017) tutkivat asiakaskokemuksen strategista merkitystä ja tapoja mitata sitä. Saarijärvi ja Puustinen (2020) tuovat kirjassaan ”Strategiana asiakaskokemus” asiakaskokemuksen mukaan yritysten strategisen ajattelun keskiöön. He kuvaavat luomallaan viitekehysmallilla asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen erot ja ominaispiirteet, mutta samalla myös niiden symbioottisen suhteen. Tämä viitekehysmalli toimii havainnollistavana raamina asiakaskokemuksen strategisen näkökulman käsittelyssä, ks. kuva 2.

Saarijärvi & Puustinen (2020, s. 42) jakavat asiakaskokemuksen kahteen tasoon: strategiseen ja operatiiviseen. *Strategisen suunnittelun tasolla* määritellään, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee, millaisia strategisia valintoja ja poisvalintoja tehdään, ja millaisia omistajaohjauksellisia tavoitteita asetetaan. *Operatiivisen toteutuksen tasolla* strategiset suuntaviivat siirtyvät tehokkaasti ja mitattavasti käytäntöön. Zolkiewski ja muut (2017) pitävät tärkeänä, että mittaamisessa siirryttäisiin panos-tuotto-ajattelusta mittaamaan asiakaskokemusta ennemminkin lopputulospohjaisesti. He perustelevat väitteensä siten, että ”mitä mitataan, niin sitä myös johdetaan”.

Strategisessa asiakaskokemuksen johtamisessa on oleellista siirtää fokus asiakkaan liiketoiminnalliseen menestykseen, jolloin mittaamisen tulee kohdistua tuote- tai palvelukokonaisuuden koko prosessiin. B2B-asiakaskokemuksessa arvo luodaan yhdessä. On tärkeämpää keskittyä pitkäaikaisen arvon tarjoamiseen kuin yksittäisiin kauppoihin. (Zolkiewski ja muut, 2017.) Yrityksen on pyrittävä palveluidensa avulla parantamaan asiakasyrityksen tuloksia, kuten lisäämään myyntiä, alentamaan kustannuksia, parantamaan tuottavuutta tai kehittämään asiakastyytyvyyttä. Asiakaskokemuksen toteut-

tamisen elementtejä ovat muun muassa asiakkaan liiketoimintaa kohtaan osoitettu kiinnostus, asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys, annettujen lupauksen lunastaminen, positiivisten tunteiden synnyttäminen ja yhteiset onnistumiset. (Holma ja muut, 2021, s. 29; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 85–86.)



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen strategisen johtamisen tasot, yksinkertaistettu kuvio. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 40–41.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, s. 40–43) esittävät mallissaan, että omistajaohjauksella yrityksen hallitus luo taloudellisten tavoitteiden kautta raamit organisaatiolle, millaisia asiakaskokemuksia ja miten niitä tavoitellaan. Tässä kohtaa omistajan ja hallituksen riskinottohalukkuus ja sen kantokyky sekä näkemykset tavoiteltavasta kasvusta ja kannattavuudesta vaikuttavat myös asiakaskokemuksen johtamisen edellytyksiin, painoarvoon ja resursseihin. Strateginen suunnittelu puolestaan määrittää keinot, joilla omistajien asettamat tavoitteet voidaan saavuttaa. Tämän sisältämät strategiset valinnat koh-

distuvat pääosin kolmeen tekijään: asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin ja arvolupaukseen.

Käytännön toiminnan johtaminen tapahtuu operatiivisella tasolla, joka puolestaan määrittää, millä tavoin suunniteltu tavoiteltava asiakaskokemus käytännössä toteutetaan. Tässä vaiheessa lähellä asiakasrajapintaa toimivat organisaation tasot pääsevät toteuttamaan suunniteltua asiakaskokemusta kosketuspisteiden kautta. Asiakasnäkökulma puolestaan osoittaa toiminnan seuraukset eli organisaation menestymisen tai menestymättömyyden. Asiakaskokemuksen onnistumista eivät määritä yrityksen omistajat tai johto, vaan lopulta asiakas määrittää, kuinka hyvin asiakaskokemuksen toteuttamisessa on onnistuttu. Yritys voi mitata onnistumistaan asiakastyytyvyyden, asiakaskollisuuden ja asiakassuosittelun avulla. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 48–49.)

Witell ja muut (2020) nostavat esiin myös haasteet, joita yritysten johto kohtaa asiakaskokemuksen johtamisen yhteydessä. Ensinnäkin epätasapaino asiakassuhteissa, mikä tarkoittaa nykyisten tai tavoiteltujen asiakassuhteiden järjestämistä siten, ettei epäsuhataa odotusten ja todellisen asiakaskokemuksen välille pääsisi syntymään. Toisaalta pitäisi pystyä myös välttämään ylisitoutumista erinomaisten kokemusten tuottamiseen asiakassuhteessa, joka voi johtaa kannattamattomaan liiketoimintaan. Eriytyneiden asiakaskokemusten huomioiminen on haastavaa etenkin suurissa asiakasorganisaatioissa, joissa yksilöt tai toiminnot eivät välttämättä jaa samaa tietoa tai organisaatioissa on ryhmiä, joilla on jopa ristiriitaiset tarkoitusperät.

Yrityksen täytyy huolehtia riittävästä viestinnästä eri toimintojen suuntaan ja keskittyä hyvään johtamiseen erityisesti kaikkein kriittisimmissä kosketuspisteissä. Yritys ei välttämättä myöskään hallinnoi jokaista kosketuspistettä itse, joten kontrollin puute tiettyihin kosketuspisteisiin voi olla haasteellista johdon näkökulmasta. Tästä syystä pitkälle viety ja hyvin johdettu asiakaskokemus on mahdollista kommunikoida myös yhteistyökumppaneille, jotka pystyvät varmistamaan toivotun asiakaskokemuksen syntymisen.

Jos yritys tarjoaa laajaa valikoimaa erilaisia tuotteita ja palveluita, ovat myös yrityksen asiakkaiden asiakaspolut erilaisia. (Witell ja muut, 2020.)

Asiakaskokemuksen toteuttaminen käytännössä vaatii resursseja, tavoitteita ja konkretia. Asiakaslähtöisen toiminnan pitää näkyä arjen toiminnassa läpi organisaation ja sen pitää toteutua konkreettisina tekoina asiakaspolulla. Tästä syystä asiakaskokemus jää helposti irralliseksi, vaikka se on näkynyt jo vuosia yritysten visioissa ja missioissa. Asiakaskokemuksen johtamiseen vaaditaan asiakkaan asemaan asettumista ja ymmärrystä siitä, millaista arvoa asiakkaalle tuotetaan. (Holma ja muut, 2021, s. 32 & Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 35.)

Saarijärvi & Puustinen (2020, s. 37) nostavat esiin kaksi keskeistä ongelmaa, jotka estävät asiakaskokemuksen toteuttamisen. Ensinnäkin strategiassa on jätetty määrittelemättä, millainen on merkityksellinen ja kilpailuetua tuottava asiakaskokemus. Tällöin organisaatiossa jäädään puhumaan aiheesta vain yleisellä tasolla. Toisekseen asiakaskokemuksen tavoitteita ei kyetä toteuttamaan, jos organisaatio ei tiedä, miten asiakaskokemusta pitäisi johtaa. Yhteisenä nimittäjänä molemmille ongelmille on konkretian puute asiakaskokemuksen ympärillä.

Nämä asiakaskokemuksen toteuttamisen ongelmat ovat hyvin tunnistettavissa B2B-liiketoimintaympäristössä. Tutkielman seuraavassa luvussa tartutaan ongelmaan konkretian puutteesta, ja luvussa esitellään asiakaspolkua mallina asiakaskokemuksen käytännön toteuttamiselle. Tämän tutkielman tavoitteena on tuottaa käytäntöön soveltuva ratkaisu asiakaskokemuksen toteuttamiseen yrityksen operatiivisessa toiminnassa.

3 Asiakaspolku on tie asiakaskokemuksen toteuttamiseen

Asiakaskokemuksen operatiiviseen toteuttamiseen on olemassa erilaisia työkaluja, jotka auttavat asiakaskokemuksen päivittäisessä johtamisessa ja kehittämisessä (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 205). Palveluiden analysointiin on laajalti käytetty ns. blueprinting-menetelmää, jossa hahmotetaan yrityksen omia toimintoja ja osin myös asiakasprosesseja. Asiakkaan näkökulmasta palvelujen tutkimisessa on viime aikoina siirrytty enenevässä määrin käyttämään asiakaspolkuajattelua, sillä siinä lähestymistapa on kokonaisvaltaisempi. Menetelmien ero on siinä, että blueprinting-menetelmän avulla saadaan selvitettyä mitä yritys suunnittelee asiakkaalle, kun taas asiakaspolku ja sen kosketuspisteet paljastavat, mitä todella tapahtuu asiakkaan näkökulmasta. (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016.)

Yritysten lisääntynyt kiinnostus asiakaskokemusta kohtaan on johtanut myös asiakaspolkujen merkityksen lisääntymiseen (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaspolun johtaminen on osoittautunut kuitenkin yhdeksi vaikeimmista liiketoimintastrategian kysymyksistä (Norton & Pine II, 2013). Asiakkaat ovat kontaktissa yritykseen useiden erilaisten kosketuspisteiden kautta ja digitaalisuuden mukanaan tuoman monikanavaisuuden takia yrityksillä on myös aiempaa vähemmän mahdollisuuksia kontrolloida asiakaskokemusta ja asiakaspolkua. Asiakaspolut ovat luonteeltaan sosiaalisia, ja esimerkiksi suoraan asiakkaalta toiselle tapahtuva viestintä sosiaalisessa mediassa luo merkittäviä haasteita, mutta myös mahdollisuuksia yrityksille. (Lemon & Verhoef, 2016.) Tämä herättää kysymyksen siitä, kuinka luoda asiakaskeskeinen tulevaisuuden visio sekä samalla sovittaa yhteen lupauksen tekeminen ja lupaus organisaation kannattavuudesta (Norton & Pine II, 2013).

3.1 Asiakaspolkukartoitus lisää ymmärrystä vuorovaikutustilanteista

Asiakaspolkukartoituksen (*Customer Journey Mapping eli CJM*) tekeminen auttaa organisaatioita ymmärtämään, kuinka asiakkaat ovat sen kanssa vuorovaikutuksessa. Tavoit-

teena on rohkaista henkilöstöä katsomaan organisaatiota asiakkaan silmin, jolloin vuorovaikutuksessa tapahtuvat kokemukset ja tunteet, tunnistaa asenteet, toimintamallit ja kipupisteet sekä mahdollisuudet kokemuksen kehittämiseksi jokaisessa vaiheessa. (Villani, 2018, s. 83.)

Asiakaspolkukartoitus on keskeinen osa palvelumuotoilua, koska sen avulla yritys voi nähdä vuorovaikutuksensa asiakkaidensa kanssa kokonaisuutena sen sijaan, että ne olisivat organisatorisesti erotettuina toisistaan. Tärkeää tämä on erityisesti silloin kun organisaatio haluaa tarjota läpi palvelukanavien saumatonta asiakaskokemusta kaikissa kosketuspisteissä. Käyttökelpoisen asiakaspolun luomisessa on kuitenkin erittäin olennaista tunnistaa asiakaskokemuksen kannalta kaikkein tärkeimmät kosketuspisteet. (Rosenbaum, Ojalola & Ramirez, 2017; Villani, 2018, s. 84.)

Yrityksen asiakaspolun tulee perustua todelliseen asiakkaan käyttäytymiseen (Norton & Pine II, 2013). Asiakaspolkua määritellessä yritysten tulee olla tietoisia siitä, että asiakkaiden reaktiot herätteisiin ovat riippuvaisia asiakkaasta itsestään, tilanteesta ja ympäröivästä kulttuurisista tapahtumista. Tästä syystä asiakkaat erilaisissa tilanteissa ja erilaisilla voimavaroilla todennäköisesti reagoivat eri tavoin herätteisiin asiakaspolulla, ja näin ollen yritysten on tarpeellista suunnitella erilaisia asiakaspolkuja eri asiakasryhmille ja erilaisiin tilanteisiin. (Becker & Jaakkola, 2018.)

Asiakaspolkukartoituksen hyötynä on, että se auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin, millaisen kokemuksen asiakkaat käyvät läpi sekä auttaa organisaatioita keskittymään siihen, kuinka ne voivat kehittää asiakaskokemusta (Rosenbaum, Ojalola & Ramirez, 2017). Liian usein yritykset kartoittavat asiakaspolkua ilman asiakkaiden osallistamista siihen (Norton & Pine II, 2013). Asiakaspolun kehittäminen tulisi tehdä monialaisten tiimien avulla, jolloin erilaiset organisaatiolähtöiset näkökulmat tulevat huomioitua. Samalla paljastuu prosessit, jotka kaipaavat läpikäyntiä ja vaativat jatkuvaa kehittämistä sekä asiakkaan kokemat kipupisteet. Asiakaspolkukartoituksen hyötynä on myös tunnesiteen vahvistuminen asiakkaiden ja organisaation välillä, sekä toisaalta

organisaation sisäisen yhteistyön vahvistuminen. (Rosenbaum, Otolara & Ramirez, 2017; Villani, 2018, s. 84.)

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa keskitytään asiakaspolun ja kosketuspisteiden kartoittamiseen, ja se toteutetaan seuraavaksi esiteltävän asiakaspolkuanalyysin avulla. Asiakaspolun määrittelyn avulla asiakaskokemuksen muodostuminen kyetään visualisoimaan helposti ymmärrettävään muotoon, jonka tarkoituksena on tuoda konkreettisia asiakaskokemuksen operatiiviseen hyödyntämiseen.

3.2 Viisivaiheinen asiakaspolkuanalyysi

Halvorsrud, Kvale & Følstad (2016) esittelevät asiakaspolkuanalyysin (*Customer Journey Analysis eli CJA*) viisi vaihetta, joita tässä asiakaspolkukartoituksessa sovelletaan. Ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa keskitytään muodostamaan yhteinen käsitys kartoituksen tavoitteista sekä hahmotellaan suunnitellun asiakaspolun malli. Vaiheissa 3 ja 4 keskitytään tiedonkeruuseen ja muodostetaan toteutuvasta asiakaspolusta uudelleenmallinnus. Lopuksi vaiheessa viisi tehdään tulosten ja poikkeamien kokoaminen yhteen ja niiden raportointi.

Vaihe 1: yleiskatsaus, laajuus ja rajaukset

Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on määrittellä case-tapauksen sisältö, sen laajuus ja rajaukset. Prosessi kannattaa aloittaa tutkimalla yrityksellä jo valmiina olevaa dataa ja sisäistä asiakasymmärrystä. Samalla määritellään keskeisimmät ongelmakohdat sekä palveluntuotannon olosuhteet, jotka vaikuttavat toimintaan ja tukevat palvelua. (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016; Temkin, 2010.)

Vaihe 2: asiakaspolun hahmottelu

Seuraavaksi hahmotellaan alustavasti asiakaspolku perustuen ensimmäisessä vaiheessa kerättyyn tietoon. Yrityksen palveluja lähestytään ulkopuolelta katsoen, ja samalla tut-

kimukseen voidaan sisällyttää sisäisten prosessien tarkastelua. (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016.)

Vaihe 3: asiakkaiden osallistaminen

Kolmannessa vaiheessa tutkitaan toteutuvia asiakaspolkuja, asiakastarpeita ja näkemyksiä esimerkiksi asiakashaastattelujen kautta. Tavoitteena voi olla keskeisimpien ongelma-kohtien ja asiakkaiden kokemien palvelun kipupisteiden löytäminen. Lisäksi tässä vaiheessa on mahdollista tutkia asiakkaiden ennako-odotuksia asiakaspolun seuraaville kosketuspisteille ja jopa koko asiakaspolulle. (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016.) Osallistamalla asiakkaat määrittelemään asiakaspolun kosketuspisteiden arvoa ja järjestystä, saadaan luotua sellainen kilpailuetu, jota toisten yritysten on ulkopuolelta mahdotonta kopioida. Asiakkaat itse ovat myös parhaita kertomaan, millaisia kokemuksia he tuotetta tai palvelua käyttämällä tavoittelevat. (Norton & Pine II, 2013.)

Vaihe 4: asiakaspolun määrittely

Tavoitteena on analysoida ja mallintaa aiemmissä vaiheissa kerätyt sisäiset ja ulkoiset tiedot sekä muodostaa niiden perusteella uudelleen määritelty asiakaspolku. Käytännössä jokaista tutkittua toteutunutta asiakaspolkua verrataan suunniteltuun asiakaspolkuun ja kosketuspisteet mallinnetaan uudelleen siinä järjestyksessä kuin ne ovat yksittäisissä kokemuksissa toteutuneet. Samalla on tärkeää tunnistaa kosketuspisteistä keskeisimmät ns. totuudenhetket. Tehtyjen analyysien lopputuotoksena on asiakaspolun visuaalinen kuvaus. (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016; Temkin, 2010.)

Vaihe 5: raportointi ja kehitysehdotukset

Vaiheen tavoitteena on tunnistaa mahdolliset poikkeamat sekä raportoida suunnitellun ja toteutuneen asiakaspolun analysoinnin tulokset. Samalla voidaan antaa kehitysehdotuksia organisaatiolle. (Halvorsrud, Kvale & Følstad, 2016.) On tunnistettava erityistarpeet, jotta asiakaspolkua voidaan alkaa toteuttamaan. Tällaisia voivat olla muun muassa uuden arvolupauksen mukainen luova strategia, tarkoituksenmukaisten kanavien teknologiset päivitykset ja henkilökunnan kouluttaminen. (Norton & Pine II, 2013.)



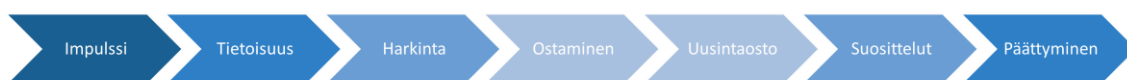
Kuvio 3. Tiivistelmä Halvorsrud, Kvale & Følstad (2016) esittelemän asiakaspolkuanalyysin vaiheista.

3.3 Asiakaspolun vaiheet konkretisoivat asiakassuhteen etenemisen

Asiakas katsoo yritystä eri näkökulmasta kuin yritys itse, sillä asiakas kulkee eri liiketoiminta-alueiden lävitse poikittain ja tätä näkökulmaa voidaan kuvata asiakaspolun avulla. Asiakkaan matkaa yrityksen toimintojen läpi voidaan tehdä näkyväksi rakentamalla asiakaspolku asiakkuuden vaiheiden mukaan koostuvaksi kuvaukseksi. (Holma ja muut, 2021, s. 137–138).

Lemon ja Verhoef (2016) jaottelevat asiakaspulun kolmeen eri ostamisvaiheeseen: ennen ostamista (*prepurchase*), ostamisen aikana (*purchase*) ja ostamisen jälkeen (*post-purchase*). Ensimmäiseen vaiheeseen eli ennen ostamista kuuluu kaikki asiakkaan kokemukset ennen ostotapahtumaa. Tähän kuuluu tarpeen tunnistaminen, etsintä ja vaihtoehtojen harkinta. Toinen vaihe eli ostaminen kattaa kaiken asiakkaan vuorovaikutuksen brändin kanssa varsinaisen ostotapahtuman aikana. Tämä koostuu valinnasta, tilauksesta ja maksutapahtumasta. Kolmas vaihe ostamisen jälkeen kattaa tuotteen käytön, sitoutumisen ja palvelupyynnöt, eli käytännössä vaihe koostuu kaikista niistä asiakkaan kokemuksista, jotka liittyvät brändiin tai tuotteeseen tai palveluun itseensä. Viimeisimmät tutkimukset liittävät tähän vaiheeseen myös uskollisuuden kehän (*loyalty loop*) osana asiakkaan päätöksentekoprosessia. Uskollisuuden kehä voi onnistuessaan johtaa asiakkaan uskollisuuteen tai epäonnistuessaan aloittaa uuden kierteen, jossa asiakas aloittaa uudelleen ennen ostamista -vaiheen ja vaihtoehtojen kartoittamisen.

Holma ja muut (2021, s. 139) esittelevät asiakaspulun mallin, jossa vaiheet on jaoteltu tarkempiin vaiheisiin. Asiakaspulun kahdessa ensimmäisessä vaiheessa tieto tulee asiakkaalle etsimättä. Impulssina toimivat ennen tarpeen tunnistamista kohdatut ärsykkeet, jotka kumuloituessaan johtavat toiseen vaiheeseen eli tietoisuuteen. Tässä vaiheessa oleellista onnistua antamaan asiakkaalle tietoa ilman, että asiakas joutuu sitä itse etsimään. Viestintäkanavia ovat: yrityksen omat ja kilpailijoiden mainokset, viestintä sosiaalisessa ja perinteisessä mediassa sekä kollegalta saadut tiedot.



Kuvio 4. B2B-asiakaspulun vaiheet (Holma ja muut, 2021, s. 139).

Harkinta- ja vertailuvaiheissa asiakas etsii aktiivisesti tietoa. Yrityksen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitkä kysymykset ovat tässä vaiheessa relevantteja ja mitä kanavia asiakas käyttää selvittääkseen niihin vastauksia. Vaiheessa käytettäviä työvälineitä B2B-myyntissä ovat referenssit ja olemassa olevien asiakkaiden suosittelut. (Holma ja muut, 2021, s. 140.)

Neljäntenä vaiheena asiakaspolulla on ostaminen, minkä tulisi olla helppoa ja selkeää, kuitenkin siten, että toimialakohtaiset piirteet tulee tunnistaa. Yrityksen tavoitteena tulee olla, että tässä vaiheessa asiakkaalle tulee sellainen olo, että hän on tehnyt oikean valinnan. Tämä vaikutelma luo hyvää asiakaskokemusta ja auttaa asiakasta, sillä hän on hankkinut ostolle budjetin ja perustellut sen omassa organisaatiossaan, joten on tärkeää, että toimittaja todistaa pikaisesti olevansa saamansa luottamuksen arvoinen. (Holma ja muut, 2021, s. 140.)

Seuraavana vaiheena on usein uusintaosto, joka voi olla lisäpalvelu tai yrityksen muut tuotteet. Hyvin asiakkaitaan palveleva yritys ei siis päästä asiakassuhdetta lopahtamaan oston jälkeen. Tutkimuksissa on osoitettu, että pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat kannattavimpia, sillä uusasiakashankinta on kallista ja epävarmaa. Työvälineenä tässä vaiheessa voidaan käyttää olemassa olevien asiakkaiden haastattelua, jolloin yritys saa paremman ymmärryksen siitä, mitkä palvelut ovat oikeasti tärkeitä asiakkuuden kannalta. Asiakaspolulla on hyvä tunnistaa omana vaiheenaan myös suosittelut. Yrityksen toimintaan tyytyväiset asiakkaat suosittelevat myyjää ja tämä on yksi arvokkaimmista markkinoinnin muodoista. Viime vuosien digitaalisen kehityksen myötä uudet ostajat uskovat markkinointiviestejä ja myyjän omia perusteluja yhä vähemmän, mutta ovat kiinnostuneita siitä, mitä yrityksen nykyiset asiakkaat sanovat. (Holma ja muut, 2021, s. 141.)

Asiakassuhteet saattavat myös päättyä, mikä on tässä mallissa asiakaspolun viimeinen vaihe. Myös lähtemiskokemus on tärkeää suunnitella, koska asiakkuuden hyvä loppu on

kriittisen tärkeä asiakkaan kokemukselle: hyvä loppu jättää oven auki asiakkaan palauttamiselle. (Holma ja muut, 2021, s. 141.)

Asiakaspolun vaiheistus kiinnittää huomion asiakkaan ajatuksiin, tuntemuksiin ja tekemisiin asiakaspolun eri vaiheissa ja näin parantaa organisaation edellytyksiä luoda tavoittelemaansa asiakaskokemusta. Vaiheistuksen avulla asiakaspolku voidaan jakaa erillisiin itsenäisiin ajallisiin jaksoihin, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan näkökulmaa asiakaskokemuksen eri vaiheissa ja auttaa kehittämään kosketuspisteitä näissä vaiheissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, s. 205, 214).

3.4 Asiakaspolku koostuu kosketuspisteistä

Käytännössä asiakaspolku koostuu kosketuspisteistä, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Lemon ja Verhoef (2016) jaottelevat kosketuspisteet neljään kategoriaan: brändin omistamiin, yrityksen kumppaneiden omistamiin, asiakkaiden omistamiin sekä ulkoisiin tai sosiaalisiin kosketuspisteisiin. Asiakas voi olla vuorovaikutuksessa mihin tahansa näistä missä tahansa asiakaspolun vaiheessa. Kosketuspisteiden vahvuus ja merkitys riippuvat asiakkaan kulkemasta polusta tai tuotteen tai palvelun luonteesta. Yritysten on tärkeää määritellä asiakaspolun kosketuspisteet sekä tunnistaa niistä asiakaskokemuksen kannalta kaikkein kriittisimmät pisteet.

Brändin eli yrityksen omistamat kosketuspisteet ovat yrityksen suunnitteleamia ja johtamia. Nämä kosketuspisteet ovat yrityksen hallinnassa ja yritys voi suoraan vaikuttaa niihin. Yrityksen omistamiin kosketuspisteisiin kuuluvat mainonta, verkkosivut, asiakas-etuohjelmat sekä kaikki brändiin kuuluvat elementit kuten tuotteen eri ominaisuudet, pakkaus, palvelu, hinta, käytettävyys sekä yrityksen oma asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstö. (Lemon & Verhoef, 2016; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 74).

Kumppaneiden omistamia kosketuspisteitä yritys voi suunnitella, johtaa ja hallinnoida yhteistyössä kumppaniyritysten kanssa. Kumppaneita voivat olla esimerkiksi mainos-

toimistot, jakelukanavat, ulkoistettu asiakaspalvelu, logistiikka-alan yritykset ja asiakas-etuohjelma- tai viestintäkanavakumppanit. Kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden vaikutukset asiakaskokemukseen ovat vähemmän selkeitä ja raja brändin omistamien ja kumppaneiden omistamien kosketuspisteiden välillä voi hämärtyä tai olla epätarkka. (Lemon & Verhoef, 2016; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 74).

Asiakkaan omistamat kosketuspisteet ovat osa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta ja ne koostuvat asiakkaan omista toimista, joita yritys tai sen kumppanit eivät voi hallita. Tällainen on esimerkiksi asiakkaan omat ajatukset tarpeidensa tunnistamisessa ennen ostoa -vaiheessa tai maksutavan valinta ostovaiheessa. Myös tuotteiden tai palveluiden käyttäminen tavalla, johon niitä ei ole suunniteltu kuuluu näihin kosketuspisteisiin. (Lemon & Verhoef, 2016).

Sosiaalisissa ja ulkoisissa kosketuspisteissä on toisilla asiakkailla merkittävä rooli. Asiakaskokemuksen aikana asiakkaat ovat ulkoisten kosketuspisteiden ympäröimänä. Näihin kuuluu sosiaalisen median kanavat, riippumattomat tietolähteet, toisten asiakkaiden jakamat kokemukset sekä toimintaympäristö, jotka saattavat vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Muiden asiakkaiden rooli ja toiminta esimerkiksi ostotilanteessa tai välittömästi sen jälkeen esimerkiksi ravintolassa, teatterissa, konsertissa tai urheilutapahtumassa, vaikuttavat asiakkaaseen oleellisesti ja esimerkiksi verrattuna mainontaan näiden vaikutus voi olla jopa suurempi. (Lemon & Verhoef, 2016; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 74)

Asiakaspolun kosketuspisteiden merkitys on keskeinen asiakaskokemuksen rakentumisessa, ja jotkut asiakaspolun kosketuspisteet ovat toisia tärkeämpiä. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää ymmärtää, mitkä kosketuspisteet ovat kaikkein merkityksellisimpiä. Yrityksen tulisi kehittää asiakaspolku, joka parantaa asiakaskokemusta jokaisessa kosketuspisteessä. Tästä syystä yrityksen on tarkkaan harkittava, mitkä kosketuspisteet ovat tärkeitä pitää suorassa hallinnassaan ja mitkä se antaa kumppaneiden hoi-

dettavaksi, sillä kosketuspisteiden ulkoistamiseen liittyy aina riski. (Rosenbaum, Otolara & Ramirez, 2017; Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 76–77).

On tärkeää tunnistaa asiakaspolun kriittiset kosketuspisteet, eli *totuuden hetket*, joilla on merkittävin vaikutus keskeisiin asiakastuloksiin. Nämä ovat niitä asiakaspolun kosketuspisteitä, jotka saavat aikaan selkeän positiivisen tai negatiivisen muutoksen asiakkaan mielipiteessä organisaatiosta, ja samalla ne aiheuttavat kestävästi vaikutuksen asiakkaaseen joko parempaan tai huonompaan. Jokaisen organisaation totuuden hetket ovat yhtä yksilöllisiä kuin niiden strategiat, tavoitteet, asiakkaat, henkilöstö, tuotteet ja palvelutkin ovat. Totuuden hetket ovat niitä vuorovaikutustilanteita, jotka merkitsevät asiakastytyväisyyden muodostumisessa eniten. Juuri siitä syystä organisaation olisi tärkeää käyttää aikaa ja resursseja niiden kuntoon saattamiseen, vaikka niiden tunnistaminen voi olla monimutkaista ja vaikeaa. (Lemon & Verhoef, 2016; Villani, 2018, s. 99.)

Asiakaspolun kipupisteet ovat niitä vuorovaikutustilanteita, joissa asiakas kokee turhautumista, mielihämmennystä tai hämmennystä. Yleisiä syitä tällaisten tilanteiden syntymiselle ovat huono viestintä yritykseltä asiakkaan suuntaan, asiakkaalle annetut epärealistiset odotukset, tehottomat tai toimimattomat prosessit, läpinäkyvyyden puute tai riittämätön palvelu. Asiakaspolulla nämä kipupisteet näkyvät selkeinä alaspäin suuntautuvina emotionaalisina muutoksina. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 209; Villani, 2018, s. 100.) Thomke (2019) kuitenkin huomauttaa, että mikäli henkilökunta on tottunut aistimaan asiakkaiden tunteita, he pystyvät huomaamaan muutokset tunnetilassa ja vastaamaan niihin nopeasti. Näin on mahdollista kääntää pettymys ilahduttamiseksi.

Kipupisteiden vastakohtana voidaan tunnistaa myös *asiakaspolun ilahduttamispisteet*, joissa organisaatio onnistuu ylittämään odotukset. Nämä hyvin sujuvat vuorovaikutuspisteet tuottavat asiakkaalle helpotuksen, ilon tai mielihyvän tunteita. Yritys voi suunnitella palveluprosessiinsa yllätyksiä, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota pieniinkin yksityiskohtiin tai tekemällä jotain erityistä tuottaakseen vaivattoman ja miellyttävän ko-

kemuksen asiakkaalle. Näiden kanssa on syytä olla myös varovainen, sillä asiakkaiden ylilipveleminen aiheuttomasti vaikuttaa asiakkaasta helposti opetellulta rutiinilta. (Thomke, 2019; Villani, 2018, s. 101.)

Asiakaspolun ensimmäisellä ja viimeisellä kosketuspisteellä on erityinen merkitys. Asiakaspolun ensimmäiseen vaiheeseen usein panostetaan yrityksissä, sillä niissä on hyvin sisäistetty, että ensivaikutelma voidaan luoda vain kerran. Asiakaskokemuksen viimeisessä vaiheessa on tärkeää varmistaa, että asiakaskokemus päättyy mielekkäästi. Asiakaspolun päätepisteessä on vielä mahdollisuus vahvistaa positiivisia asioita tai sitoutua huonojen asioiden korjaamiseen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 217–218.)

Asiakaspolkuajattelun teoriaa ja sen käytännön soveltamista asiakaspolkukartoituksen avulla on käsitelty luvussa 3. Aiemmassa luvussa 2 esiteltiin asiakaskokemusajattelun teoriaa, brändien ja tunteiden osuutta asiakaskokemuksen muodostumisessa sekä käsiteltiin asiakaskokemuksen johtamisen mallia. Kyseiset luvut muodostavat pohjan tutkimuksen aihepiirin teoreettiselle ymmärrykselle sekä esittävät perusteluja asiakaskokemuksen ja asiakaspolun tarpeellisuudesta yrityksille nykypäivänä. Seuraavaksi kappaleessa 3.5 nämä asiat kootaan tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi.

3.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

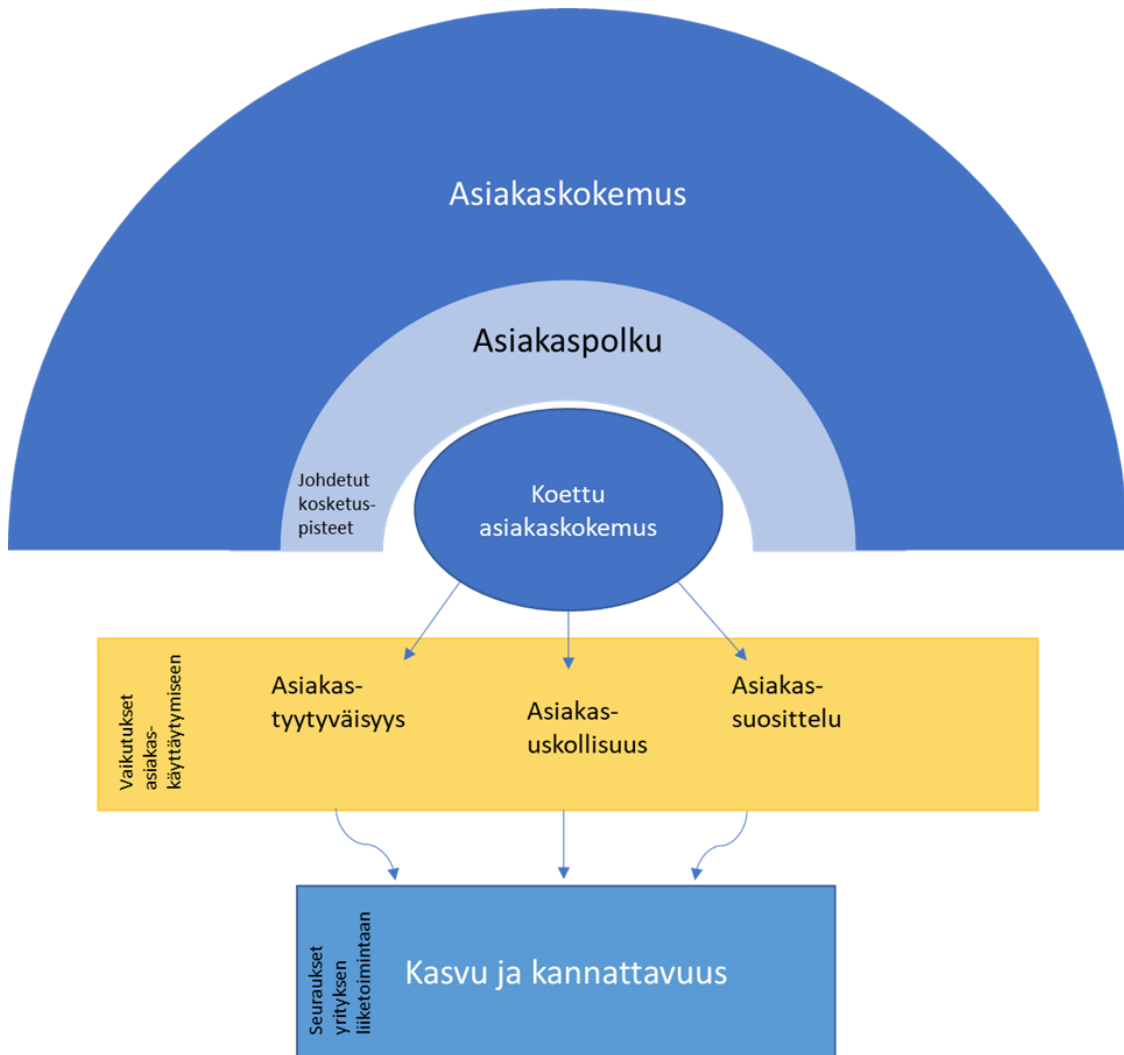
Tässä kappaleessa esitellyn teoreettisen viitekehyyksen avulla on aiemmissa luvuissa esitetystä teoriasta muodostettu johdonmukainen kuvaus, joka havainnollistaa asiakaskokemuksen ja asiakaspolun yhteyttä. Tämä viitekehys tiivistää tässä pro gradu -tutkielmassa tehdyt päätelmät koetun asiakaskokemuksen merkityksestä ja sen vaikutuksista asiakaskäyttäytymiseen. Asiakaskokemusta on mahdollista johtaa muodostamalla organisaatiolle kuvaus siitä, millaista asiakaspolkua pitkin asiakas yrityksen tuotteet tai palvelut kohtaa ja millaisissa kosketuspisteissä hän on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa.

Asiakaskokemus muodostaa niin teoreettisen kuin strategisen katon asiakaspolun yläpuolelle. Viitekehyksessä asiakaskokemus on nostettu asiakaspolun yläpuolelle, sillä yrityksessä tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittely pitäisi tehdä yrityksen liiketoiminnan strategisella tasolla osana muita johdon tekemiä liiketoiminnan strategisia linjauksia. Asiakaskokemuksen toteuttaminen käytännössä tapahtuu organisaation alemmilla operatiivisilla tasoilla, joille asiakaspolku on puolestaan havainnollinen ja tehokas tapa viestiä asiakkaan vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Asiakaspolku jäsentää kosketuspisteet osaksi yrityksen toimintamallia ja tuo siten konkretiaa strategian toteuttamiseen.

Onnistunut ja toivotunlainen asiakaskokemus muodostuu niiden kosketuspisteiden avulla, joita asiakas kohtaa asiakaspolun varrella. Visuaalisesti kuvattu asiakaspolku koostuu asiakaspolkukartoituksen tai muun mallinnuksen pohjalta laaditusta kronologisesti etenevästä johdettujen kosketuspisteiden ketjusta. Saavuttaakseen halutun asiakaskokemuksen tulee jokaiselle kosketuspisteelle määritellä toivottu asiakaskokemus. Käytännössä yrityksen tulee itse määritellä se tarkkuus, jolla eri kosketuspisteiden tavoitekokemuksia määritellään. Asiakaskokemuksessa on kyse siitä, että yritys suunnittelee asiakkaille tunnekokemuksen asiakassuhteen eri vaiheisiin. Asiakaspolun alkupäässä kosketuspisteiden tavoitteena on ensimmäisen tunnejäljen jättäminen, kun taas asiakassuhteen aikana tuotettujen tunteiden kirjo voi olla huomattavasti laajempi. Tavoite pysyy kuitenkin samana: positiivisten ja ylivertaisten tunteiden herättäminen kaikissa vaiheissa.

Onnistuminen oikeanlaisten tunteiden herättämisessä, hyvässä asiakaskokemuksessa, johtaa toivottuun asiakaskäyttäytymiseen. Nämä toivotut vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen ilmenevät asiakastyytyväisyytenä, asiakasuskollisuutena ja asiakassuositteluna. Kuvailut asiakaskäyttäytymisen muodot johtavat pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, joiden aikana muodostuu yrityksen kannalta ihanteellinen tilanne, jossa yhteistyöhön tyytyväiset asiakkaat haluavat suositella palvelua muillekin ja ovat valmiita tekemään suosittelun julkisesti. Tässä kohdassa on merkitystä myös kokemusten mittaamisella,

jonka avulla tuloksia voidaan todentaa. Digitaalisuus tuo tähän vaivattomuutta ja monipuolisia mahdollisuuksia.



Kuvio 5. Tässä pro gradu -tutkimuksessa luotu viitekehys.

Kun tavoiteltu asiakaskäyttäytyminen onnistutaan saavuttamaan, on sen jälkeen mahdollista saavuttaa yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset seuraukset eli kasvu ja kannattavuus. Kaikkien yritysten tarkoituksena on lopulta menestyä omassa liiketoiminnassaan. Tavoitteena tulee olla pyrkimys tuottaa riittävän ylivertaista asiakaskokemusta, joka käytännössä tarkoittaa yrityksen kannalta syntyviä kauppvoja ja

sopimuksia. Liikevaihdon kasvun kautta yrityksen liiketoimintaa on mahdollista kasvattaa ja kannattavuutta parantaa. Hyvällä asiakaskokemuksella on positiivisia vaikutuksia myös yrityksen brändimielikuvaan, jonka arvoa on myös mahdollista kasvattaa asiakaskokemuksen johtamisen avulla. Voidaankin siis todeta, että ottamalla asiakaskokemus huomioon yrityksen strategisessa johtamisessa on mahdollista kasvattaa yrityksen brändiarvoa sekä liikevaihtoa ja kannattavuutta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kehittää case-yritykselle ratkaisu paremman asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen saavuttamiseen mallintamalla yrityksen käyttöön asiakaspolku, jonka kosketuspisteitä johtamalla asiakaskokemus saadaan vietyä operatiivisen toiminnan tasolle.

Seuraavaksi tämän pro gradu -tutkielman metodologiaa käsitellään luvussa 4 käymällä läpi muun muassa valittu tutkimusmenetelmä, toteutustapa ja tutkimuksen luotettavuus. Case-yrityksessä suoritetun tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 5.

4 Tutkimuksen metodologia

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen metodologisia valintoja, tutkimusaineiston keräämistä ja sen analysointia. Tarkoituksena on kuvata tutkimuksen toteutusvaihetta mahdollisimman tarkasti, sillä Hirsjärvi ja muut (2007) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tekemä tarkka selostus kaikista tutkimuksen vaiheista tutkimuksen toteutuksen aikana. Raportointi pitää olla selvää ja totuudenmukaista ja siinä tulee kuvata olosuhteita, haastattelujen toteutuspaikkoja, mahdollisia häiriötekijöitä, virhetulkintoja ja haastatteluihin käytettyä aikaa.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on konstrukttiivinen tutkimus, koska tutkimuksen yhtenä tavoitteena on luoda uusi konstruktio, eli asiakaspolku määrittelyineen case-yritykselle. Tutkimus voidaan nähdä tapaustutkimuksena siitä näkökulmasta, että kyseinen tapaus koskee yksittäistä yritystä ja tulokset saattavat olla yleistettävissä laajemmin B2B-liiketoimintaympäristöön. Tapaustutkimuksessa tutkimuskysymys liittyy aina kyseessä olevaan tapaukseen ja sen ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen siihen perehtymällä (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 115).

Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia ja samalla tuottaa kontribuutiota akateemiselle tutkimukselle. Tutkimusprosessi koostuu tyypillisesti kuudesta vaiheesta: 1) valitaan käytännönläheinen tutkimusongelma, 2) hankitaan kattava tietämys kohteena olevasta aiheesta, 3) muotoillaan yksi tai useampi sovellettavissa oleva ratkaisu ongelmaan, 4) osoitetaan ratkaisun toteutettavuus, 5) linkitetään tulokset takaisin teoriaan ja osoitetaan niiden käytännöllinen vaikutus ja 6) tutkitaan tulosten yleistettävyys. (Lehtiranta, Junnonen, Kärnä & Pekuri, 2015, s. 95).

Lehtiranta ja muut (2015) kirjoittavat, että konstrukttiivisella tutkimuksella on kaksoistavoite, joka voidaan saavuttaa yhdistämällä olemassa olevaa teoriaa

tosielämän ongelmaan ja tästä syystä tutkimusmenetelmällä on merkittävä mahdollisuus madaltaa kuilua tutkimuksen ja käytännön välillä. Niinpä ihanteellisessa tilanteessa todellisen maailman liikkeenjohdon ongelma voidaan ratkaista ottamalla käyttöön uudenlainen toimintamalli, kuten esimerkiksi hallinnon työkalu, prosessi tai organisaatiokaavio.

Konstruktiivinen tutkimus voidaan nähdä rinnakkaisena kenttätutkimuksena toimintatutkimukselle, mutta nämä kaksi tutkimusmetodia eroavat toisistaan kahdella merkittävällä tavalla. Konstruktiivinen tutkimus keskittyy tuottamaan uuden konstruktion, kun taas toimintatutkimuksella voi olla myös muita tavoitteita. Toiseksi tutkijan osallistuminen käytännön toimintaan on konstruktiivisessa tutkimuksessa yleistä, mutta toimintatutkimusta tehdessä tutkijalle pakollista. (Lehtiranta ja muut, 2015, s. 96–97.) Kasanen ja muut (1993) kirjoittavat, että konstruktiivisessa tutkimuksessa pitää aina aloittaa löytämällä yrityksestä käytännössä relevantti tutkimusongelma tai tunnistaa teoriakirjallisuudesta käytännölle oleellinen tutkimusaukko.

Konstruktion pätevyys yhdistetään yleensä sen toimivuuteen, eli siihen kuinka hyvin se ratkaisee organisaation ongelman, jota varten se on muodostettu (Lehtiranta ja muut, 2015, s. 99). Kasanen ja muut (1993) esittävät kolmitasoista pätevyystestausta markkinoilla: *heikko markkinatesti* perustuu johtajien halukkuuteen hyödyntää konstruktiota ilman toteutunutta toimintaa, *keskivahvalla markkinatestillä* uuden konstruktion omaksumisen tasoa arvioidaan yritysten toiminnassa ja *vahva markkinatesti* tähtää analysoimaan tuottaako uuden konstruktion hyödyntäminen liiketoimintayksikössä parempaa tulosta kuin muilla.

4.2 Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastattelun aihepiirit on etukäteen määritelty, mutta niiden muotoa tai järjestystä ei ole ennalta päätetty. Haastattelijan

tehtävänä on varmistaa, että kaikki teema-alueet käsitellään jokaisen haasteltavan kanssa, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 86.)

Haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa Suomessa. Haastattelu on keskustelua, jonka tavoitteena on saada selville mitä jollakulla on mielessään. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 85.) Hirsjärvi & Hurme (2008) määrittelevät haastattelulle tyypilliset piirteet seuraavasti: 1) haastattelu on ennalta suunniteltu, 2) haastattelu on haastattelijan aloitteesta toteutettu ja haastattelijan ohjaama, 3) haastattelijan tehtävä on haastateltavan motivoiminen ja keskustelun ylläpito, 4) haastatteliija tuntee roolinsa ja haastateltava oppii sen, 5) haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiaan käsitellään luottamuksellisesti.

Hirsjärvi ja muut (2007, s. 199–200) kirjoittavat, että tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ainutlaatuinen, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, ja että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteiden vaatimalla tavalla ja vastaajia myötäillen. Myös tilanteessa, jossa jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe saattaa tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin, on haastattelu hyvä tiedonkeruumenetelmä. Eskola & Suoranta (2008, s. 93) nostavat esiin huomion siitä, että tutkimushaastattelun tulokset ovat riippuvaisia siitä, onnistuuko haastatteliija saavuttamaan haastateltavan luottamuksen. Haastattelutilanne on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jonka onnistumiseen haastatteliija voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Kvalitatiivisessa aineiston keruussa tutkija voi aloittaa aineiston keruun ilman, että hän on etukäteen päättänyt, milloin aineistoa on riittävästi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on riittävä, kun vastauksissa alkavat samat asiat kertaantua ja tällöin voidaan katsoa aineiston saturaation saavutetuksi. (Hirsjärvi & Remes, 2007, s. 177.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä sisältää sekä heikkouksia että vahvuuksia. Käsittelen tässä tähän tutkimukseen liittyviä keskeisimpiä haastattelututkimuksen näkökantoja. Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 35) nostavat esiin seuraavia näkökantoja käsitellessään haastattelun etuja. Haastattelussa ihminen on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli, jolle haastattelussa annetaan mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. Lisäksi haastattelussa on mahdollisuus pyytää esitettyjen mielipiteiden peruste-luja ja esittää lisäkysymyksiä, jotta tutkija voi selventää ja syventää saatuja tietoja. Usein jo tutkimuksen aiheen perusteella voidaan ennakoida, että vastaukset voivat olla monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia, jolloin tutkijan on aiheellista voida sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin.

Haastattelun suurin haaste liittyy haastattelijan taitoon ja kokemukseen haastattelun toteuttamiseen. Haastattelijan tulee osata säädellä tilannetta joustavalla ja haastatelta-vaa myötäilevällä tavalla. Ongelmana nähdään myös se, että haastattelu vie aikaa sen toteuttamisen kaikissa vaiheissa aina haastattelun sopimisesta sen litterointiin saakka. Haastattelun myös katsotaan sisältävän monia mahdollisia virheitä, joita aiheuttavat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin johtuvat seikat. Haastattelun ongelmana nähdään myös se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 35.)

Vilka (2021, s. 131) nostaa esiin, että teemahaastattelun yksi ongelma voi olla, että haastattelussa mennään suoraan tutkittavaan asiaan eikä taustatietoja kerätä järjestelmällisesti kuten postikyselyissä. Taustatietojen kuvaaminen auttaa tutkijaa ymmärtämään haastateltavan maailmaa ja siten ymmärtämään millaista esitietoa ja asiantun-temusta vasten haastateltava asioita kuvaa. Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 35) pitävät myös haastattelusta aiheutuvat kustannuksia ongelmana, mutta nykyisin tekniikka mahdollistaa, että monet luetelluista kustannuksista joko pienenevä tai poistuvat kokoaan.

4.3 Tutkimuksen toteutus ja haastateltavat

Tutkimuksen haastateltavat on valittu harkinnanvaraisella otannalla, koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään aihetta syvällisesti tilastollisen yleistyksen sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei ole määrä vaan laatu, sillä tutkimuksessa pyritään analysoimaan tapauksia mahdollisimman perusteellisesti, ja jo muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkijan rakentamat vahvat teoreettiset perustukset ohjaavat osaltaan aineiston hankintaa. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 18; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 59.) Haastateltavat on mielekästä valita joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Vilkka (2021, s. 135) mainitsee, että tärkeänä kriteerinä tällöin on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta.

Tässä tutkimuksessa oli yllä mainituista syistä perusteltua käyttää harkinnanvaraista otantaa, jotta voitiin varmistua siitä, että haastateltavilla on tutkittavasta aihepiiristä riittävää kokemusta voidakseen vastata teemahaastattelun kysymyksiin. Kriteereinä haastateltavien valinnassa oli myös, että heillä on kokemusta myös muiden kiinteistö- tai rakennusalan toimijoiden kanssa toimimisesta, mikä mahdollistaa myös vertailun eri palvelumallien välillä. Kaikilla haastatelluilla toimijoilla on enemmän kuin yksi toimipiste Suomessa. Lisäksi haastateltavat valittiin sillä perusteella, että he edustavat mahdollisimman kattavasti erityyppisiä organisaatioita, vaikka ne tutkimuksen tuloksissa on esitetty vain kahdessa ylemmän toimialakategoriassa anonymiteetin varmistamiseksi.

Haastatelluille korostettiin anonymiteetin ylläpitoa kahdestakin syystä. Ensimmäinen haluttiin varmistaa mahdollisimman rehellinen ja avoin mielipiteiden ilmaiseminen ja toiseksi varmistaa se, että tutkimuksen tuloksista eivät muut alalla toimivat pysty jälkikäteen päättelemään toimeksiantajan ja haastatteluun osallistuneiden edustamaa yritystä. Haastatelluille toimitetaan valmis pro gradu -tutkimus, jotta he voivat halutessaan tarkistaa anonymiteetin toteutumisen luvutulla tavalla.

Taulukossa 1 esitetään haastatteluun osallistuneet numeroidulla koodilla 1-5 asiakkaat sekä 1 myyjä. Taulukossa mainitaan lisäksi haastattelun edustaman yrityksen toimiala kattotasolla ja haastateltavan asema edustamassaan yrityksessä. Haastatteluista kerrotaan suorituspäivämäärä, toteutustapa sekä haastattelun kesto minuuteissa.

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneet.

Koodi	Toimiala	Asema	Haastattelu pvm	Toteutus-tapa	Kesto
Asiakas 1	Kaupallinen	päällikkötaso	7.2.2022	Teams	34 min
Asiakas 2	Kaupallinen	päällikkötaso	25.2.2022	Teams	39 min
Asiakas 3	Palvelut	johtajataso	9.2.2022	Teams	24 min
Asiakas 4	Palvelut	johtajataso	17.2.2022	Teams	37 min
Asiakas 5	Palvelut	johtajataso	22.2.2022	Teams	40 min
Myyjä 1	Myynti	päällikkötaso	26.1.2022	Teams	37 min

Kaikki kuusi haastattelua toteutettiin Microsoft Teams-videoneuvotteluyhteydellä tammi-helmikuun aikana. Kaikki haastattelut nauhoitettiin Teams-järjestelmässä, jotta tutkijalla oli mahdollisuus palata haastattelun sisältöön jälkikäteen. Nauhoite mahdollisesti myös haastattelujen litteroinnin. Haastatelluille kerrottiin, että nauhoitteet on tarkoitettu vain tutkijan käyttöön tutkimuksen aikana ja ne tuhoetaan, kun tutkielma on hyväksytty eikä nauhoitteiden säilyttämiselle näin ollen ole enää perustetta. Taulukossa mainittuun haastattelun keston tulee lisäksi 5–10 minuuttia muuta keskustelua, jossa kerrattiin haastattelun tavoite ja käyttötarkoitus osana pro gradu- tutkielmaa. Haastateltaville kerrottiin myös tutkijan rooli yrityksen edustajana. Tutkija teki haastatteluissa muistiinpanoja, jotka olivat avuksi haastattelujen litteroinnissa.

4.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on aineiston tiivistäminen ilman, että sen sisältämää informaatiota kadotetaan. Itse asiassa analyysin avulla pyritään hajanaisen aineiston informaatioarvon kasvattamiseen luomalla siitä selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta, 2008, s. 137.) Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 136) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa tulosten analysointi alkaa jo haastattelutilanteessa. Analysointi tapah-

tuu lähellä aineiston kontekstia, ja laadullinen tutkimus säilyttää aineiston koko ajan sanallisessa muodossa. Analysointia tehtäessä käytettiin myös merkitysten tulkintaa, jossa tutkija pyrki löytämään aineistosta piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti lausutuina.

Tutkimuksen haastattelujen sisällöt purettiin muistiinpanojen ja haastattelunauhoitteiden perusteella tekstiksi, jota järjesteltiin ja ryhmiteltiin ennen analysoinnin aloittamista. Eskola ja Suoranta (2008, s. 151) toteavat, että teemahaastatteluissa teemat muodostavat jo itsessään eräänlaisen aineiston jäsenyyksen. Tässä tutkimuksessa aineistoa jäsenneltiin neljän teeman mukaisesti ja myös tutkimuksen tulokset esitetään myöhemmin teemoittain. Aineiston analysoinnissa käytettiin induktiivista päättelytapaa, joka perustuu ajatukselle, että teorit ovat empiirisen tutkimuksen tuloksia, jolloin tutkimus etenee empiirisestä tutkimuksesta teoreettisiin tuloksiin (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 22).

Aineiston analysoinnissa esiin nousseet tulokset pitää vielä tulkita ja tuloksista tulee tehdä johtopäätökset, joiden tarkoituksena on selkiyttää esiin nousseet merkitykset. Tutkimuksen tuloksista on pyritty laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen johtopäätökset on laadittu synteisien pohjalta. Tutkimusten tulosten tulkinnassa tutkijan tehtävänä on saattaa vastaukset teoreettisen tarkastelun tasolle, mikä on myös toteutettava tarkasti ja perustellen. Tutkijan tulee kertoa, mihin hän päätelmänsä perustaa ja millä perusteella tutkija esittää tulkintoja. (Hirsjärvi & muut, 2007, s. 224–225, s. 228.)

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen haasteena on osoittaa tutkimuksen tieteellinen taso, sen laadukkuus ja luotettavuus. Tutkimuksen läpinäkyvyyttä lisäämällä voi osoittaa sen vahvuuksia ja rajoitteita läpi tutkimusprosessin. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 290.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tekemä tarkka selostus kaikista tut-

kimuksen vaiheista tutkimuksen toteutuksen aikana. Olosuhteista, haastattelujen toteutuspaikoista, mahdollisista häiriötekijöistä, virhetulkintoista ja haastatteluun käytetystä ajasta tulee raportoida selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 227.) Laadullisen tutkimuksen pätevyydellä ja oikeellisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen lopputulos antaa riittävän tarkan kuvauksen tai selityksen, mitä tutkimuksessa tapahtui. Periaatteessa voidaan sanoa, että tulokset ovat päteviä, mikäli ne ovat totta ja yksiselitteisiä. Oikeellisuudella puolestaan tavoitellaan sitä, että tutkimuksen raportti ja kuvaus ovat oikeita, ja tähän päästään analyttisellä ja monitahoisella päätelyllä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 292.)

Tutkimuksen prosessia on pyritty kuvaamaan edellisissä kappaleissa, joissa on annettu tietoa tutkimuksen käytännön toteutustavoista. Tutkimuksen toteutuksessa on huomioitu tutkimuksen tekemisen eettiset näkökulmat haastateltavien yksityisyyden suojaamisessa ja haastattelutavoissa. Haastattelut toteutettiin keskenään samalla tavalla ja aikaa jokaiseen haastatteluun oli varattu riittävästi (yksi tunti) suhteessa käytettyyn aikaan, joka oli noin 45 minuuttia. Tällä taattiin, että kaikki asiat ehditään käsitellä jokaisessa keskustelussa.

Laadullisen tutkimuksen *luotettavuuden* arviointia tehdään koko tutkimuksen ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimiseen, tulkintaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Vilka (2021, s. 196–197) kirjoittaa, että viime kädessä tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää itse tutkijaa ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessa tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Myös Hirsjärvi & Hurme (2008, s. 189) pitävät tutkijan toimintaa luotettavuuden mittarina ja lukevat siihen kuuluvaksi muun muassa sen, kuinka kattavasti käytettävissä oleva aineisto on otettu huomioon ja onko tietojen litterointi toteutettu oikein. Eskola ja Suoranta (2008, s. 211) pitävät yhtenä luotettavuuden kriteerinä vahvistuvuutta, jolla he tarkoittavat, että tehdyt tulkinnat saavat tukea muista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista.

Tutkimuksen aineiston keruu ja sen oikeellisuus varmistettiin kahdella tavalla: itse haastattelussa tutkija teki muistiinpanoja ja huomioita haastateltavan korostamista asioista, ja toisekseen tarkat sanamuodot oli mahdollista tarkistaa litteroinnin yhteydessä haastatteluista tehdyiltä nauhoitteilta. Tämän toimintatavan tarkoituksena oli varmistaa, että aineistoa hyödynnettiin kattavasti ja oikeellisesti. Aineiston sisältöä tulkittiin kolmessa vaiheessa: ensimmäiset tulkinnat tapahtuivat jo haastattelun aikana, toisen kerran litterointia tehdessä, jolloin aineistosta nousi esiin ensimmäisellä kerralla vähemmälle huomiolle jääneitä yksityiskohtia. Viimeiseksi tulosten analysoinnin yhteydessä yhdisteltiin haastattelujen välisiä yhteyksiä ja yhteneväisyyksiä loogisiksi kokonaisuuksiksi, joita esitellään luvussa viisi.

Yleistettävyydestä puhuttaessa, laadullisen tutkimuksen tavoite lähtee mielenkiinnon kiinnittymisestä ainutkertaiseen ja sitä kautta yleisen ymmärryksen lisääntymiseen. Näin ollen tutkijan on tutkimuksen aikana osoitettava kykynsä tarkastella tutkittavaa asiaa yksittäistapausta yleisemmällä tavalla. Yleistettävyydestä puhuttaessa on hyvä myös huomioida, että tutkimuksessa yleistäminen tehdään tulkinnasta, joka puolestaan on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos, eikä tutkimusaineistosta. (Vilka, 2021, s. 195.) Tutkimusmenetelmänä haastattelututkimus mahdollisti aiheen syvällisen käsittelyn jokaisessa yksittäisessä tapauksessa. Tämän avulla oli mahdollista tarkastella tuloksia myös laajempaan kontekstiin suhteutettuna, vaikka tämän tutkimuksen pääasiallinen tavoite olikin tuottaa yksilöllinen ratkaisu kyseessä olevaan tapaukseen. Luvussa kolme muodostettu viitekehys on kuitenkin täysin sovellettavissa myös muihin tapauksiin.

Eriksson & Kovalainen (2008, s. 294) tarkoittavat tutkimuksen *uskottavuudella* sitä, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimusaiheesta ja onko kerätty aineisto riittävän kattava väitteiden vahvistamiselle. Tutkimuksen olisi osoitettava riittävät loogiset päättelytavat, jotta toinen tutkija voisi tulla saman materiaalin perusteella samankaltaisiin tulkintoihin ja olla samaa mieltä väitteiden kanssa. Eskola ja Suoranta (2008, s. 211) näkevät oleellisena myös sen, vastaavatko tutkijan omat käsitteellisyydet ja tulkinnat tutkitta-

vien käsityksiä. Tässä tutkimuksessa haastattelijan rooli yrityksen edustajana varmisti parhaalla mahdollisella tavalla sen, että haastateltavat ja tutkija puhuivat samoilla termeillä ja ammattisanaston ymmärtäminen varmistui. Tämä lisää tulkintojen oikeellisuutta, kun käsitteiden väärinymmärtämisen riskiä on pienennetty.

Vilka (2021, s. 197) muistuttaa, että *toistettavuutta* käsiteltäessä on tehtävä ero tutkimuksen käytännön toistettavuuden ja tutkimustekstin toistettavuuden välillä. Jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Toistettavuutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että toinen tutkija samoilla tulkintasäännöillä löytää muiden tulkintojensa ohelle myös vähintään se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on esittänyt. Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 294) puhuvat myös tulosten *siirrettävyydestä*, jolla he tarkoittavat tutkijan vastuuta osoittaa tutkimuksen, tai sen osien, yhteneväisyys muun tutkimuksen kanssa, jotta muodostuu yhteys tutkimuksen ja aiempien tulosten välillä. Tutkimuksen luvussa kuusi esitetään tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset niin teoreettisen yleistettävyyden tasolla kuin myös johdolle suunnattuina suosituksina. Lisäksi esitetään suositukset jatkotutkimuskohteille.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja samalla vastataan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen. Samalla pyritään sitomaan tutkimuksen tulokset esitettyyn viitekehykseen. Tutkimuksen toiseksi tavoitteeksi asetettiin asiakaspolun tarkastelu työkaluna asiakaskokemuksen viemisessä käytäntöön, kun taas kolmannessa tavoitteessa muodostetaan asiakaspolusta visuaalinen kuvaus case-yritykselle.

Tutkimuksen tulosten avulla pyritään antamaan riittävä ymmärrys asiakaskokemuksen hyödyntämisestä case-yrityksen toimintaympäristössä. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, kuinka asiakkaat kokevat asiakaspolun alkuvaiheen, ja kuinka yritys pystyy parhaiten vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Haastattelukysymykset (ks. liite 1) on jaoteltu teemoittain ja tässä luvussa tulokset esitellään näitä teemoja noudattaen ja asiakaspolun vaiheisiin peilaten.

Tässä tutkimuksessa muodostetun viitekehyksen ja asiakaspolkuteorioiden avulla määriteltiin haastattelussa käytetyt teemat. Ensimmäisessä osiossa perehdyttiin haastateltavan taustaan ja nykyiseen rooliin yrityksessä. Tähän osioon liittyivät myös haastateltavan edustaman yrityksen toimialaan tai strategiaan liittyvät kysymykset. Toinen teema-alue käsitteli yhteistyötä WasaGroupin kanssa käytännön tasolla.

Kolmas teema puolestaan käsitteli viestintää ja yritykseen liittyviä mielikuvia. Viestintää kartoitettiin useamman kysymyksen avulla ja samalla pyydettiin myös toiveita tai näkemyksiä kanavavalintoihin. Neljännessä teemassa pureuduttiin tarkemmin ostoprosessiin ja asiakasyrityksen päätöksentekoon kiinteistöihin liittyvissä hankkeissa. Viides teema käsitteli kilpailutilannetta, ja sen tarkoituksena oli saada tietoa, miten WasaGroup pärjää verrattuna kilpailijoihinsa ja samalla saada tietoa, millaiset toimijat asiakkaat näkevät WasaGroupin kilpailijoina.

5.1 WasaGroupin ainutlaatuinen Wasa360-palvelumalli

Wasa360-konsepti, myöhemmin palvelumalli, oli aikanaan ainutlaatuinen toimintamalli jopa koko Euroopan tasolla. Nykyisin lähes vastaavia toimintamalleja on muillakin yrityksillä, mutta silti Wasa360-palvelumallin keskeiset asiakashyödyt ovat edelleen ajankohtaisia. Kokonaisvaltaisen palvelumallin keskeisiä etuja asiakkaalle ovat sen tarjoama toteutuksen helppous sekä aikataulujen ja kustannusten hallittavuus. Vuokrakiinteistössä käyttäjä maksaa vain kiinteistön käytöstä ja kiinteistön ylläpito on ammattimaisen omistajan, eli kiinteistöihin erikoistuneen kiinteistörahaston vastuulla. Tässä konseptissa asiakaan pääomat eivät sitoudu rakennushankkeeseen eikä hänellä ole käytännössä kiinteistöriskiä olleenkaan. (J. Peräsarka, henkilökohtainen keskustelu, 18.2.2022.)

Wasa360-palvelumalli koostuu kolmesta vaiheesta: käynnistys, toteutus ja eläminen. *Käynnistysvaihe* koostuu kolmesta asiasta: kiinteistökehityksestä, investoinnista ja ratkaisusta asiakkaalle. Hankekehitysvaiheessa selvitetään asiakkaan tarpeet ja toiveet suhteessa budjettiin, mitä kautta on mahdollista löytää asiakkaan kohteelle ihanteellisen sijainti ja toimivat liikepaikat, sekä varmistaa hankkeen taloudellisen kannattavuuden niin asiakkaan kuin rahoittajan näkökulmasta. Yrityksen organisaatiossa aktiivisia toimijoita tässä vaiheessa ovat hankekehitys, myynti ja markkinointi sekä yrityksen rahoituskumppanin Tuohex Capital Oy:n asiantuntijat. (WasaGroup, 2022.)

Toteutusvaihe koostuu suunnittelusta, rakennuttamisesta ja rakentamisesta. Suunnittelun tekee yleensä konserniin kuuluva WasaPlan Oy, joka pystyy tarjoamaan rakentamisen kaikki suunnittelualat saman katon alta. Asiakkaalle suunnitellaan toimivat ja laadukkaat tilat pitkälle tulevaisuuteen kestäviä toteutusratkaisuja tarjoamalla. WasaGroup toimii hankkeissaan rakennuttajana, mikä käytännössä tarkoittaa projektin johtamista kokonaisuudessaan. Wasa360-palvelumallissa WasaGroupilla on täysi vastuu projektin toteutuksen sujumisesta aikataulun, budjetin pitävyyden ja lopputuloksen laadun osalta. Kohteiden pääurakoitsijana voi toimia konsernin oma rakennusliike WasaCon Oy tai joku muu kumppani luotettujen rakennusliikkeiden kumppaniverkostosta. (WasaGroup, 2022.)

Elämisvaiheeseen tullaan, kun kiinteistö valmistuu ja se luovutetaan asiakkaan käyttöön. WasaGroup vastaa valmistuneen kiinteistön ylläpidosta ja toimivuudesta. Osana toimitilojen arvon kehittämistä yritys huolehtii toimitilojen kehittämisestä siten, että ne tarvittaessa päivitetään myös vastaamaan tulevaisuuden muuttuneisiin tarpeisiin. Osana Wasa360-palvelumallia kiinteistörahasto myös myy omistamiaan kiinteistöjä eteenpäin muille kiinteistösijoittajille. WasaGroupin kumppanin, Tuohex Capitalin ja sitä edeltäneiden WGF-kiinteistörahastojen kiinteistösalkut ovat alalla tunnettuja siitä, että rahastot panostavat sijoituskohteiden valintaan ja valmisteluun sijoituskohteen arvonsäilymisen varmistamiseksi. (WasaGroup, 2022.)

5.2 Viestintä, brändimielikuva ja ensivaikutelma

Teemahaastattelun viestintää ja brändimielikuvaa käsittelevissä kysymyksissä keskityttiin ensikontaktin syntymiseen sekä millaisia mielikuvia WasaGroup-yritysbrändi on synnyttänyt haastattelussa. Tämän aihepiirin kysymykset liittyvät asiakaspolulla impulsin ja tietoisuuden vaiheisiin, joihin pystytään vaikuttamaan markkinoinnin ja markkinoitviestinnän keinoin.

Ensikontakti yritykseen oli syntynyt kaikissa tapauksissa WasaGroupin oman myynnin aloitteesta, eikä yritystä tunnettu entuudestaan. Myyntihenkilö on luonut yrityksestä positiivisen ensivaikutelman kaikissa tapauksissa. Muutenkin myynnin aktiivinen yhteydenpito ja aktiivinen rooli nousi positiivisessa mielessä esiin useimmissa haastatteluisissa. Ennen ensimmäistä kontaktia yritystä kohtaan syntyneisiin mielikuviin vaikuttaa eniten yritysbrändi, jonka keskeinen merkitys nousi vahvasti esille haastatteluissa. Case-yrityksen yritysbrändi ei ollut haastatteluille tuttu ennen myynnin tekemää aloitetta. Yritysbrändin tuttuuden merkitys myyntityössä keskustelun käynnistämisen apuna nousi esille myös sisäisessä haastattelussa. Yrityksemme myyntihenkilö tiivistä brändin merkityksen myyntityössä seuraavasti:

”Jos on sellainen brändi, joka tunnetaan ja tiedetään, niin kyllähän se hirveästi tasoittaa myyntityön aloittamista. Mitä tuntemattomampi yritys niin sitä tarkemmin halutaan etukäteen selvittää, millaisesta toimijasta on kyse.”

Samalla kysyttiin myös tiedon löydettävyydestä sekä some- ja mediakanavien seuraamisesta. Kaikki haastatellut nostivat LinkedIn-kanavan ainoaksi sosiaalisen median kanavaksi, jota seuraa niin työ- kuin vapaa-ajallaan. Kaksi haastatelluista mainitsi myös Facebook-sovelluksen sosiaalisen median kanavista, mutta sitä pidettiin selkeästi enemmän vapaa-aikaan liittyvänä eikä case-yrityksen sivun seuraamista kyseisessä kanavassa huomioitu käytännössä ollenkaan. Facebook-käyttöön liittyi myös vahvemmin ”yritän vähentää somen käyttöä” -teemoja. LinkedIn-kanavan hyödyntämistä työasioissa pidettiin enemmän lisääntyvänä kuin vähennettävänä.

Mielenkiinnon kohteet olivat laajoja eikä seuranta keskittynyt vain tiettyyn alueeseen. WasaGroupiin liittyvä tieto on helposti löydettävissä nettisivuilta, ja kaikki haastatellut olivat vierailleet sivustolla jossain asiakassuhteen vaiheessa. Tyypillisimmät maininnat olivat nettisivujen selaamisesta, kun etsittiin taustatietoa yrityksestä, käynnissä olevista toimitilahankkeista tai luettiin yrityksen uutiskirjeellä sähköpostiin saatuja ajankohtaisia uutisia. Uutiskirjeen merkitys mainittiin mielenkiinnon herättäjänä ja yrityksen asioiden seuraamisessa.

5.3 Ostoprosessi ja päätöksenteko

Tässä teema-alueessa kysymykset käsittelivät asiakkaan tarvetta, päätöksentekomallia ja -kriteereitä, usein toistuvia kysymyksiä ostoprosessin aikana sekä myyjän mahdollisuutta auttaa ratkaisujen ja päätösten syntymisessä. Asiakaspolun vaiheista ostoprosessin alkuvaiheeseen liittyy harkinta ja vertailu, jotka valmistelevat varsinaista päätöksentekoa, joka puolestaan johtaa ostamiseen. Tähän aihepiiriin liittyvät kysymyslomakkeen kysymykset 12–16 (liite 1).

Asiakkaiden tarve oli yhteneväinen kaikissa vastauksissa. Omaan strategiaan pohjautuen asiakkaalle oli syntynyt tarve uusille toimitiloille joko uudella paikkakunnalla tai löytää parempi sijainti nykyiseltä paikkakunnalta. Haastatteluun osallistuneilla isommilla ketjutoimijoilla oli enemmän omia resursseja sijaintien ennakkokartoitukseen, ja heillä on myös omat analyysitapansa houkuttelevien kohteiden kartoitukseen. Pienemmät toimijat puolestaan luottivat vahvasti WasaGroupin hankekehityksen tekemään tonttikartoitukseen ja uusien liikepaikkojen proaktiiviseen tarjoamiseen.

Haastattelussa kartoitettiin hankinta- tai ostoprosessissa mukana olevia henkilöitä sekä päätöksentekoprosessia. Haastateltujen yritysten erilaisuuden johdosta prosessiin osallistuvien henkilöiden rooleista yrityksessä ei voi vetää yksiselitteisiä johtopäätöksiä, joten tässä korostuu myyjäorganisaation puolelta tehtävä ennakkotyö, jonka avulla pystytään kartoittamaan jokaisessa yksilöllisessä tapauksessa oleelliset yhteyshenkilöt. Investointipäätöksenteko tapahtui kaikissa tapauksissa joko paikallisen johtoryhmän tai hallituksen tasolla tai astetta korkeammalla ketjun pääkonttoritasolla. Hankkeen esittelyminen asiakasorganisaatiossa päättäjille oli kaikissa tapauksissa haastatteluun osallistuneen tehtävänä.

Päätöksentekokriteerit kiinnostavat myyjää, mutta niissä ei tullut yllätyksiä verrattuna myyjähaastattelusta saatuun tietoon ja ennako-oletuksiin. Sopiva sijainti ja hinta olivat määrääviä tekijöitä kaikissa tapauksissa, joko niin, että molemmat mainittiin tai sitten toinen painottui enemmän. Näiden rinnalla mainittiin myös aiemmat kokemukset hyvästä yhteistyöstä, myyjäorganisaation vakavaraisuus ja kotimaisuus. Sijainti on kiinteistöalalla keskeinen eikä siihenkään vastaukset tuoneet yllättäviä uusia näkökulmia. Sijainnin osalta korostuivat seuraavat kriteerit:

- sijainti vilkkaiden liikenneväylien ja asiakasvirtojen varrella
- helppo saavutettavuus ja hyvä näkyvyys pääväylille
- sijainti hypermarketin läheisyydessä tai merkittävällä liikekeskusalueella
- parkkipaikkojen riittävyys
- joukkoliikenneyhteydet kaupungin keskustaan.

Haastattelussa keskusteltiin siitä, onko hankkeissa usein toistuvia samoja haasteita sekä hankintavaiheen aikana syntyviä kysymyksiä. Toistuvissa kysymyksissä pyydettiin pohdimaan kaikkia projekteja, joissa haastateltava on ollut mukana, ei siis vain WasaGroupin kanssa toteutettuja hankkeita. Tässä aihepiirissä tuli esiin erityisesti aikatauluun ja laatuun liittyviä näkökohtia sekä yhteinen ymmärrys hankkeen sisällöstä ja laajuudesta.

Hankkeen sisältöön ja laajuuteen liittyviä haasteita asiakkaan on mahdollista ratkoa ennakkoon. Tämä kuitenkin edellyttää projektiosaamista ja rakennushankkeen kokonaisuuden ymmärtämistä. Aihe nousi haastatteluissa esiin ja yksi haastatelluista kuvasi erästä projektiaan seuraavan esimerkin kautta: tarjousten vertailu tuli helpommaksi, koska yritys onnistui itse projektin alkutason määrittelyssä. Tarjouspyynnössä oli kuvat valmiina ja muut rakennustekniset määritykset oli tehty varsin tarkasti, minkä ansiosta tarjoukset saatiin tasalaatuisiksi, ja sitä kautta tarjousten vertailua helpommaksi.

Kahdessa haastatteluissa korostui, että WasaGroupin tarjonta täydentää hyvin asiakkaan omaa osaamista. Haastateltavat korostavat yhdessä toimimisen helppoutta, koska molemmista organisaatioista löytyy hyvin sopivia vastinpareja, jolloin kullakin rakentamisen sektorilla (esimerkiksi arkkitehtisuunnittelu, rakennuttaminen, sopimusasiat) puhutaan ”samaa kieltä”. Hyvä tiedonkulku tekee projektin etenemisen jouhevaksi, kun tiedonkulku on joustavaa eikä välissä ole turhaa byrokratiaa, jolloin kaikki projektissa mukana olevat keskustelevat keskenään.

”WasaGroupin suhtautumistapa on hyvin ratkaisukeskeinen, positiivinen ja asiakaslähäinen. Sillä pärjää tässä maailmassa hyvin pitkälle, oli kyseessä hankekehittämistä tai mitä tahansa muuta, niin se asenne on kumminkin aika tärkeä” (asiakas 1, päällikkötaaso, kaupallinen).

Joustavuus ja yhteistyökyky tuli esiin myös hankkeessa, jossa Covid-19-pandemian takia jouduttiin jo sovittua rakennusprojektin aloitusta siirtämään markkinoiden epävarmuuden takia:

”WasaGroupilla oli erittäin positiivinen suhtautuminen kaikille uudessa tilanteessa, jossa ei ollut kenelläkään tietoa, millaista jälkeä korona tulee yhteiskunnalle tekemään. Tuolloin oli tarpeen ottaa hankkeessa aikalisä ja jäädä seuraamaan tilanteen kehittymistä. Käytännössä koronan takia jouduttiin siirtämään aloitusta vuodella eteenpäin. Tässäkin kohdassa tehtiin hyvää yhteistyötä ja ymmärrystä löytyi kaikilta osapuolilta” (Asiakas 5, toimitusjohtaja, palvelut).

Haastatteluissa kysyttiin myös WasaGroupin kyvystä auttaa päätösten syntymisessä. Case-yrityksen sopimusten liitteenä käyttämä vastuunjakotaulukko helpotti kokonaisuudesta ja hankkeen laajuudesta sopimista. Se on selkeä ja jättää mahdollisimman vähän tulkinnan varaa rakennusvaihetta koskeissa asioissa.

”Kun sopimukseen ei tarvitse palata sen jälkeen, kun ne on yhden kerran tehty, niin tämä on merkki siitä, että on hyvin tehtyjä asioita” (asiakas 1, päällikötaso, kaupallinen).

Hintaneuvottelut olivat keskeinen osa ostoprosessia. Haastatteluissa hinnoittelu nousi vahvasti esiin. WasaGroup sai kiitosta avoimuudesta myös hintapuolella, koska neuvotteluissa on avattu reilusti, mitä eri vaihtoehdot tarkoittavat hinnassa. WasaGroupissa ollaan hyvin perillä kohteiden hintahaarukasta ja usein neuvotteluja käynnistettäessä ei olla hinnassa kaukana toisista. Myynnin näkökulmasta hintakeskustelu menee tällä tavoin:

”Itse ohjaan raha-asioita neuvottelussa ihan viimeiseksi, koska hinnalla ei ole merkitystä, jos emme pysty tarjoamaan sellaista, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Mutta jos tilanne on yhtään sellainen, että me tiedämme siellä olevan maksukykyä ja halukkuutta, niin sitten kaikki muut asiat ensin. Yleensä se raha saadaan järjestettyä, jos molemmilla

on samansuuntainen näkemys. Nämä muut asiat usein määräävät, onko meillä siihen rahakeskusteluun edes aihetta.”

Myös asiakkaan suunnalta nähtiin, että WasaGroupilla on hyvin tiedossa kyseisen asiakkaan maksukyvykyys jo ennen neuvottelujen aloittamista, joten myös asiakkaan näkökulmasta se määritteli, kannattaako neuvotteluja käynnistää vai ei. Hankkeen hintalappu oli myös syy neuvottelujen kariutumiselle joissakin tapauksissa, mutta se ei ole vaikuttanut asiakassuhteen jatkuvuuteen vaan se nähtiin enemmänkin alalle tyypillisenä tilanteena.

5.4 Kilpailutilanne ja Wasa360-palvelumallin edut

Haastatteluissa kysyttiin myös Wasa360-palvelumallin näkymisestä asiakkaan suuntaan. Osa haastatelluista kertoi, ettei case-yrityksen palvelumalli näyttäydä heille projekteissa merkittävästi. WasaGroupin toimintamalli koettiin hyvin vastaavaksi kuin muidenkin alan toimijoiden.

”Samanlainen sabluuna kuin kaikilla muillakin rakennuttajilla: kaikki haluavat löytää sen parhaan mahdollisen tontin ja siihen aletaan koota hanketta.” (Asiakas 2, päällikötaso, kaupallinen)

Wasa360-palvelumalliin kiinteästi kuuluvan rahoituksen merkitys oli yhdessä haastattelussa merkittävä ja se nähtiin prosessia nopeuttavana tekijänä:

”Tottakai rahastolla on suuri arvo, kun kumminkin investorin löytäminen on oman operaation takana. Kun teillä on rahastoja siellä olemassa, niin kyllähän se jouhevoittaa projektia. Ei tule viiveitä senkään osalta vaan se on jo koeponnistettu rahaston suuntaan, että tällaisia hankkeita voidaan ottaa ja alkaa työstämään. Minun mielestäni se vain selkeyttää toimintalogiikkaa.” (Asiakas 1, päällikötaso, kaupallinen)

Hankkeiden investorina toimivat rahastot koettiin myös lopputuotteen laadun takeena, koska kumppanirahastolta tulee suora palaute, jos rakentamista ei ole tehty kunnolla. Hyvä kontaktipinta rahastomaailmaan vähensi myös hankkeen aikana syntyviä erimielisyyksiä. WasaGroupiin ja sen kumppanirahastoihin liittyen yksi haastatelluista mainitsi myös, että kotimaisuus painoi päätöksenteossa, sillä he halusivat varmistua siitä, että kumppani on vakavarainen ja pitkäaikainen toimija, jottei hankkeessa tule riskiä siitä, että ”kiinteistö häviäisi pois.”

Kiinteistöalalla puhutaan hankkeissa ankkurivuokralaisista, jotka sitoutuvat kohteen toteuttamiseen varhaisessa vaiheessa ja ovat kyseisen hankkeen etenemisen kannalta ratkaisevassa roolissa. Ankkurivuokralaisten arvo nähdään myös asiakkaan näkökulmasta. Yksi haastatelluista totesi, että jokainen rakennuttaja tai rahoittaja myöntää, että kiinnittämällä tunnetun ketjun hankkeeseen sen arvo nousee ja hankkeen vieminen toteutukseen helpottuu.

Wasa360-palvelumallin edut konkretisoituivat etenkin asiakkaalle, joka on tehnyt omassa liiketoiminnassaan päätöksen luopua omaan taseeseen rakentamisesta ja siirtyä kaikissa toimipisteissään vuokratiloihin. Asiakasyritys oli aiemmin toteuttanut hankkeita KVR-urakkana, joka satoi merkittävästi asiakkaan oman organisaation resursseja, aiheutti vastuiden siirtoa oman organisaation sisällä ja oli kokonaisuudessaan asiakkaan näkökulmasta raskaampi ja kuormittavampi.

”Wasa360-malli vapautti aikaa keskittyä omaan liiketoimintaan, päästiin huomattavasti helpommalla. Toimitilan rakentaminen ei saa sitoa liikaa henkilökuntaa rakentamisprojektiin. Jos ei ole erillistä resurssia osoittaa rakennusprojektiin, niin silloin ei kyllä kannata lähteä omaan taseeseen rakentamaan vaan silloin ehdottomasti vuokramallilla rakennuttaminen on järkevämpää.” (Asiakas 5, toimitusjohtaja, palvelut)

WasaGroupin myynnin näkemys Wasa360-mallin eduista on hyvin samansuuntainen asiakkaan näkemyksen kanssa:

”Etuna on Wasa360-mallin kokonaisvaltaisuus, että me pystymme tarjoamaan hankkeeseen koko kierros tai sitten osia siitä. Minä näen, että rakentamisen osaaminen on hyvä asia, joka antaa meidän yrityksellemme sellaista katu-uskottavuutta, koska meiltä löytyy myös rakentajia. Kuinka monella muulla on sellaista? Monella on jonkunlaisia konsultteja, jotka antavat jonkinlaista tietoa, mutta meillä oikeasti tiedetään, miten rakennetaan ja suunnitellaan.”

Haastatteluissa myös asiakkaat nostivat kaikkien palveluiden löytymisen talon sisältä merkittäväksi eduksi. Hankkeiden alkupäässä oman suunnittelun merkitystä pidettiin suurena, sillä kaikki arkkitehti- ja rakennekuvat tulevat nopeasti, kuten myös päivitykset niihin. Yhteistyökyvykyys myös projektin ulkopuolella nousi esiin, sillä WasaGroup on auttanut asiakkaan rakennustapaselosteen kääntämisessä englannista suomeksi, ja tähän työhön WasaGroupin asiantuntijat olivat antaneet asiantuntemuksensa teknisen sanaston osalta.

”Erityisenä juttuna tulee heti mieleen sellainen suoraviivaisuus, koska teillä on kaikki toiminnot hallittavissa alusta vuokraukseen asti. Näen, että tämä on hyvin kilpailukykyinen malli ja voimavara muihin toimijoihin verrattuna. Muihin toimijoiden nähden arkkitehtisuunnittelua ja alkuvaiheen suunnittelua on hyvin harvalla omissa käsissään.”
(Asiakas 1, päällikötaso, kaupallinen)

Haastatellut eivät kuitenkaan antaneet pelkkää positiivista palautetta vaan kysymykseen ”mitä voisimme tehdä paremmin” tuli useita konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla WasaGroup pystyy parantamaan asiakaskokemusta. Osa näistä vastauksista liittyy vahvasti kyseiseen asiakasyritykseen, ja siksi kehitysideat esitetään tässä yleisemmällä tasolla.

Kehityskohteena nähtiin esimerkiksi paikallisen läsnäolon vahvistaminen Tampereen seudulla, joka on yksi merkittävimmissä kasvukeskuksista Suomessa. Tämä vahvistaisi

paikallistuntemusta ja toisi lisää kyseisen seudun asiantuntemusta hankekehitystyöhön ja myyntiin. Toinen kehityskohde oli myös sopimusneuvotteluihin liittyvä toive siitä, että vuokranmaksua olisi mahdollista porrastaa alkuvaiheessa. Tämä on kuitenkin sopimustekninen kysymys, joka on mahdollista toteuttaa vain asiakkaan, WasaGroupin ja rahoittajan kolmikannassa syntyvällä yhteisymmärryksellä.

Kolmas selvä kehityskohde nähtiin viestinnässä etenkin siinä vaiheessa, kun kumppanirahastot myyvät kohteita eteenpäin toisille kiinteistösijoittajille. Vuokralaisilla on tässä siirtymävaiheessa usein suuri tarve tiedonsaannille, vaikka vaikutuksia kiinteistön toimintaan ei käytännössä omistajan vaihdoksesta tule. Haastateltujen asiakkaiden puolelta oli kuitenkin selvä ymmärrys sille, että kiinteistöportfolioiden kokoaminen ja niiden myyminen eteenpäin on olennainen osa rahaston toimintaa.

5.5 Yhteistyö ja asiakkuus

Yhteistyön ja asiakkuuden teemaan kuuluvissa kysymyksissä saatiin taustatietoa haastateltavien suhteesta case-yritykseen. Tämän aihepiirin kysymykset liittyvät asiakaspolulla vaiheisiin ostamisen jälkeen, kun asiakkuus on syntynyt.

Tässä tutkimuksessa haastatellut asiakkaat olivat kaikki olleet WasaGroupin kanssa yhteistyössä usean vuoden ajan, kaikki vähintään 4 vuotta ja kahdella jopa yli 12 vuotta. Hankkeethan eivät ole sellaisia, että niitä tulee säännöllisesti, mutta neljä haastatelluista oli tehnyt jo enemmän kuin kaksi yhteistä projektia, mikä antoi hyvää perspektiiviä vastauksiin. Niin asiakkaat kuin myyntikin näkivät, että yritysten välillä on enemmänkin kumppanuus- kuin asiakassuhde. Myyntiorganisaation haastatellun sanoin:

”Aina ei voi puhua vain siitä, että me tarjoamme ja asiakas ottaa vastaan tietoa. Puhun mieluummin yhteistyökumppanista kuin asiakkaasta.”

Yhteistyökumppanuudessa on oleellista ymmärtää myös kumppanin liiketoimintaa, mikä on myös keskeistä hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa. Yksi haastatelluista korostaa, että WasaGroupin myynti kykenee ymmärtämään erinomaisesti heidän liiketoiminnallisia tarpeitaan kohteiden valinnassa. WasaGroupin ammattimaisen toiminnan ansiosta myös asiakkaan oma ymmärrys heidän omia toimitilatarpeitaan kohtaan on kasvanut. Hankkeen onnistuminen nähtiin kumpaakin osapuolta hyödyttävänä yhteisenä onnistumisena:

”Teidän kanssanne toteutetut hankkeet ovat kaupallisesti onnistuneita, mikä on kumppanin se molempien lopullinen mittari. Asiakkaita varten näitä kohteita tehdään ja silloin kun asiakkaat tykkäävät kohteessa käydä niin silloin meillä on huomattavasti helpompaa ja silloin omistajalla on huomattavasti helpompaa. On ollut hyviä onnistumisia.” (Asiakas 1, päällikötaso, kaupallinen)

Yhteistyön onnistumisissa moni haastatelluista mainitsee hankkeiden pysymisen aikataulussa, mikä on toimitilahankkeissa erittäin tärkeää asiakkaan näkökulmasta useammastakin syystä. Näitä syitä mainittiin esimerkiksi omaan sisätilojen kalustukseen ja laiteasennuksiin liittyvissä aikatauluissa pysyminen sekä sujuvien siirtymien järjestäminen edellisistä tiloista uusiin. Erikseen mainittiin myös hankkeiden myötä rakennusteknisen oppimisen, joka voi vaikuttaa loppukäyttäjän laiteasetteluun ja tilankäytön tehokkuuteen.

Vain kahdella haastatelluista oli kertoa epäonnistumisista matkan varrella. Syitä hankkeen kariutumiseen jo alkumetreillä olivat esimerkiksi se, että ensimmäisellä yrittämällä ei päästy yhteisymmärrykseen sopivasta hintatasosta, asiakas itse ei löytänyt yrittäjää kohteeseen tai kustannustaso ei ole ollut riittävän hyvä.

Haastattelussa kysyttiin myös parhaista tavoista pitää yhteyttä asiakkaaseen. Useimmat pitivät hyvänä WasaGroupin myyjien tapaa pitää heihin yhteyttä heihin. Mainituksi tuli useammassakin haastattelussa yhteydenpidon säännöllisyys myynnin suunnalta, sään-

nölliset tapaamiset ja kuulumisten vaihtaminen myös epämuodollisemmin esimerkiksi puhelimitse.

”Teillä on aktiivinen myyntiorganisaatio, joka pitää aktiivisesti yhteyttä meihin. Meillä on tähän asti vain ja ainoastaan hyviä kokemuksia teidän kanssanne toimimisesta. Haluamme tehdä teidän kanssanne lisää kohteita.” (Asiakas 3, johtajataso, palvelut)

Pitkissä asiakassuhteissa epämuodolliset kuulumisten vaihtamiset kuuluivat tervetulleena osana yhteistyösuhdetta ja niitä pidettiin molemmin puolin tärkeinä kumppanuutta vahvistavina tapoina. Merkittävä piirre tällaiselle yhteydenpidolle oli kuitenkin yhteydenottojen ajoittuminen normaalin työajan ulkopuolelle. Vertailuna haastatteluissa nousi esiin turhana pidetyt yhteydenotot, joita ei kaivattu. Työajalla tapahtuvalta yhteydenotolta kaivattiin selkeää syytä ja asiasisältöä:

”Monella yrityksellä on minun mielestäni liikaa paineita siinä, että on velvollisuus kontaktoida asiakkaita tietty määrä ja siksi ollaan yhteydessä, vaikka ei ole asiaa. Itselle herää kysymys: miksi? Mieluummin keskittyisin omaan työhön nyt tässä.” (Asiakas 5, johtajataso, palvelut)

Useimmat haastatelluista mainitsivat uutiskirjeen olevan hyvä tapa seurata yrityksen kuulumisia, vaikka uutiskirjeen lukeminen riippui monella omasta sen hetken kalenterista. Uutiskirjeestä haluttiin lukea erityisesti, mitä uutta on tulossa, ja muutamia aihepiirejä lueteltiin hyvin tarkastikin: uudet teknologiat, investoinnit ja kuinka energiatehokkuuteen vaikutetaan.

Yhteiseen viestintään suhtauduttiin myös positiivisesti ja siinäkin suhteessa mainittiin, että molempien yritysten viestintäosastojen suora keskusteluyhteys on tärkeää. Molemmilla osapuolilla on halukkuus tiedottaa hankkeesta ainakin kolmessa vaiheessa: kun on päätetty hankkeen toteuttamisesta, kun kohteen rakentaminen käynnistyy ja kun kohde valmistuu ja/tai kun avajaisia vietetään.

Luottamus ja hyvä yhteistyö nousivat vahvasti esiin, kun keskusteltiin yhteistyöstä. Asiakkaan ja myyjän välinen henkilökemia ja ”sama aaltopituus” tekevät liiketoiminnasta hausempaa, kun tietää että hommat sujuvat.

”Erityisesti toteuttajapuolelta tulee paljon positiivista palautetta. Oma rakennuttajamme sanoo, että valitse se WasaGroup, kun sen kanssa kaikki toimii eikä tule projektivaiheessa yllätyksiä” (Asiakas 4, johtajataso, palvelut)

5.6 Tulosten analysointi

Tämän tutkimuksen teoriaosassa esitetty viitekehys lähtee ajatuksesta, että asiakaskokemus on ylimpänä kattotasona yrityksen toiminnassa ja on osa liiketoiminnan strategista johtamista. Voidakseen hyödyntää asiakaskokemusta strategisesti, on asiakaskokemus määriteltävä ja sitä on johdettava esimerkiksi asiakaspolun avulla. Haluttu asiakaskokemus tulee määritellä tunnetasolla saakka, jotta pystytään luomaan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta sekä jalostamaan nämä asiakassuositteluksi.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen myynti toimii asiakaslähteisesti. Asiakaslähtöiseen toimintaan liittyy etenkin B2B-liiketoiminnassa keskeinen elementti eli asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja sitä kautta asiakkaalle merkityksellisten asioiden hahmottaminen ja asiakkaiden tarpeiden ennakointi ja yhdessä oppiminen. Haastatteluista ei kuitenkaan tullut ilmi koko organisaation kattavaa johdonmukaista toimintaa, sillä haastateltujen asiakkaiden kokemusten perusteella haluttuun asiakastyytyväisyyteen oli päädytty varsin eri tavoin ja selkeä johdetun toiminnan luoma systemaattisuus puuttui.

Haastatteluissa nousi esille yrityksen brändin merkitys myyntityölle, mutta myös yrityksen yleiselle huomioarvolle mediakentässä. Tavoiteltava positiivinen asiakaskokemus ja

brändimielikuvat kulkevat rinnakkain, joten molempien elementtien kehittäminen yhtä aikaa on perusteltua.

Taulukossa 2 esitetään haastattelujen perusteella case-yrityksen brändiin liitetyt adjektiivit. Ne on esitetty mainintojen lukumäärän mukaisessa järjestyksessä eniten mainintoja saaneesta pienimpään. Taulukosta on jätetty pois ne adjektiivit, jotka mainittiin vain kerran.

Taulukko 2. Case-yrityksen brändimielikuvaan liitetyt adjektiivit sekä niiden mainintojen määrä haastatteluissa.

Adjektiivi	Mainintojen lukumäärä
Ammattimaisuus	5
Avoimuus / yhteistyökyky	4
Rakennusprojektin hallinta	3
Luotettavuus	2
Reiluus / rehellisyys	2

Haastatteluissa mainittiin kerran myös adjektiivit aktiivinen (hankekehityksen yhteydessä) sekä asiallinen. Haastatteluissa esiin nousseet keskeiset ominaisuudet, eli ammattimaisuus, yhteistyökyky, avoimuus, luotettavuus ja rehellisyys, voivat toimia ulkoisena peilinä yrityksen arvoja määriteltäessä, sillä ne kuvaavat, kuinka yrityksen toiminta näyttäytyy ulkopuolisille. Kuten brändimarkkinoinnissa yleisesti tiedetään, yrityksen brändimielikuva kannattaa johtaa yrityksen arvoista. Brändiarvot antavat yksinkertaisen keinon viestiä myös talon ulkopuolelle yrityksen tavasta toimia.

Haastatteluissa huomiota sai myös yrityksen palvelumallin helppous asiakkaalle sekä projektien aikataulussa pysyminen. Asiakkaalle näkyy, mitä sopimuksessa on sovittu ja näissä asioissa pitäydyttiin toteutusprosessin aikana. Ja vastaavasti, mikäli jotain muutosta oli tarpeen tehdä, siitä keskusteltiin ratkaisuhakuisesti. Koettiin, että yrityksen toiminnan tavoitteena oli löytää molemmille osapuolille paras mahdollinen ratkaisu,

jota ei koettu oman edun ajamiseksi vaan aidoksi auttamisen haluksi. B2B-liiketoiminnassa neuvotteluilla ja sopimuksilla on keskeinen merkitys ja näissä tilanteissa myyjän roolilla on suuri merkitys. Näin ollen haastattelujen välityksellä syntyi mielikuva myynnin asiantuntemuksesta ja hyvästä kyvystä asiakaspalveluun ratkaisukeskeisellä tavalla.

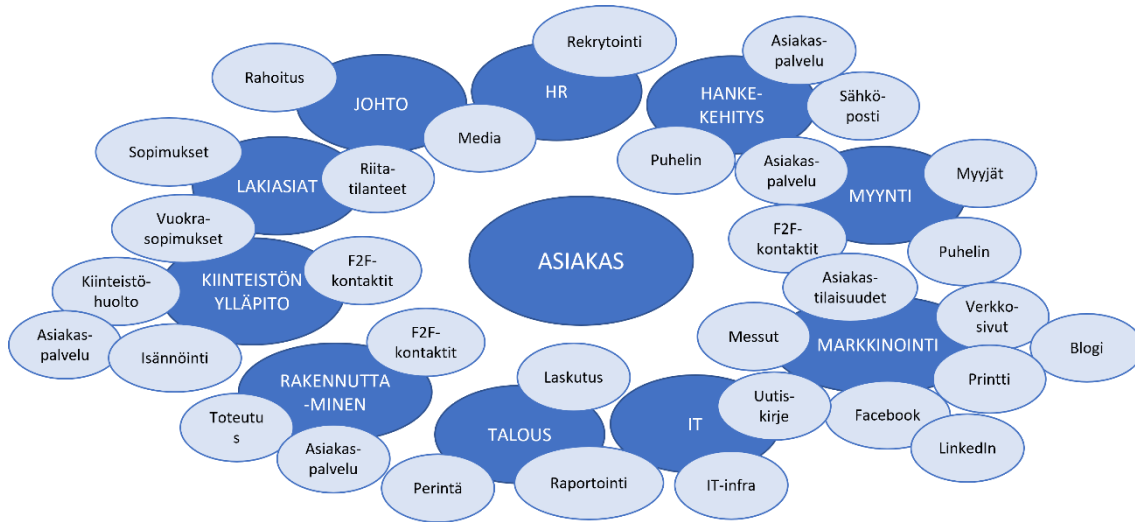
Case-yrityksen tuotteen perusteella voidaan kyseenalaistaa, kuinka paljon tietoista ostotarvetta tällä toimialalla pystytään herättämään. Käänteisesti voidaan kuitenkin todeta, että siitä huolimatta yritys voi jo valmiiksi kertoa, millainen vastaus sillä on mahdolliseen tarpeeseen. Aineiston perusteella voidaan todeta, että yrityksen markkinointiviestinnässä on löydetty oikeat kanavat asiakaskunnan tavoittamiseen. Erityisesti uutiskirje, yrityksen nettisivut, LinkedIn-sovellus mainittiin kanavina, joiden kautta tietoa yrityksen ajankohtaisista asioista halutaan saada. Etenkin sosiaalisen median puolella on tärkeää pysyä ajan tasalla viimeisimmistä ilmiöistä. Haastatteluissa ei kuitenkaan esitetty toiveita sosiaalisen median kanavien lisäämiseen ja uusien kanavien käyttöönotolle ei haastattelujen pohjalta ole tarvetta. On kuitenkin huomioitava, että somekäyttäytyminen on vahvasti sidoksissa vastaajan ikään ja käyttötottumuksissa on eri sukupolvien välillä huomattavia eroja. Jotta nämä erot saataisiin esille, olisi aiheesta kysyttävä huomattavasti laajemmalta tutkimusotannalta.

Haastattelujen perusteella mahdollisuuksia ja halukkuutta vielä tiiviimpään kumppanuuteen löytyy asiakasyritysten puolelta. Määritelty asiakaskokemus ja johdettu asiakaspolku tarjoavat case-yritykselle systemaattisen tavan johtaa asiakassuhteitaan ja vaikuttaa asiakkaisiin myös tunnetasolla. Lisääntynyt tunnetason sitoutuminen johtaa asiakasuskollisuuteen ja suositteluhalukkuuteen. Tunnetasolla syntynyt side yrityksen ja asiakkaan välillä myös vähentää halukkuutta ostaa palveluja kilpailijalta. Kiinteä kumppanuus myös todennäköisesti vaikuttaa hankeneuvotteluihin ja hintakeskustelusta on mahdollista päästä molemminpuolisen hyödyn maksimointiin, mikä on tyyppillistä toimittaessa B2B-liiketoimintaympäristössä.

5.7 WasaGroupille toteutettu asiakaspolku

Tämän konstruktivisen pro gradu -tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tuottaa case-yritykselle soveltuva asiakaspolun malli. Samalla tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä aihepiiristä, joten tutkimuksen tulosten analysoinnin perusteella on aiheellista käsitellä myös yrityksen eri toimintojen ja asiakkaan välisiä kosketuspisteitä tarkemmin ennen asiakaspolkuun siirtymistä.

Asiakaspolkuanalyysin avulla on mahdollista paljastaa asiakkaan kohtaamat kosketuspisteet asiakaspolun varrelta. Näistä kosketuspisteistä on laadittu oheinen visualisointi, jossa keskelle sijoitetun asiakkaan ympärille on tummansinisiin palloihin merkitty case-yrityksen toiminnot, ks. kuvio 6. Näiden organisaation osien ja asiakkaan välillä on esitettyä keskeisiä kosketuspisteitä tai toimintoja, jotka joko mahdollistavat liiketoiminnan tai tarjoavat suoran kosketuspisteen näiden kahden välille. Kuvion avulla selviää kaikkien toimintojen merkitys osana asiakaskokemuksen luomista asiakaspolun varrella. Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaskokemuksen johtamiseen kokonaisuutena ja erityisesti asiakaspolun alkuvaiheen toimintoihin, kuten hankekehitykseen, myyntiin ja markkinointiin, on tärkeää korostaa ja huomata myös taustaorganisaation merkitystä osana asiakaskokemuksen luomista useiden eri kosketuspisteiden kautta. Esimerkiksi ilman toimivaa IT-infrastruktuuria ovat hankekehityksen ja myynnin tehtävät mahdottomia, mikäli IT-järjestelmät eivät mahdollista tietojen käsittelyä ja tallentamista sekä viestintää asiakkaan ja organisaation välillä.



Kuvio 6. Asiakkaan kohtaamia kosketuspisteitä WasaGroupin kanssa toimiessa.

Edellisessä kuvassa esitetyt kosketuspisteet on siirretty myös kronologisesti etenevälle asiakaspolulle. WasaGroupin asiakaspolun kuvauksessa lähtökohtana on käytetty teoreettisen mallin lisäksi myös yrityksen omaa organisaatorakennetta. Teoreettisena asiakaspolun mallina on käytetty Holma ja muut (2021, s. 139) esittelemää B2B-liiketoimintaan soveltuvaa asiakaspolun vaiheistusta, joka on monipuolisempi kuin perinteisemmin etenkin kuluttajamarkkinoinnissa käytetty Lemon & Verhoef (2016) esittelemä kolmivaiheinen malli. Seuraavaksi esitellään WasaGroupille laadittu asiakaspolku, joka on mainittuja malleja hyödyntäen muokattu sopimaan yrityksen toimintaan, ks. kuvio 7.

Asiakaspolkukuvauksen yläreunassa on merkitty WasaGroupin organisaation mukainen toiminto, joka on vastuussa kussakin asiakaspolun vaiheessa toimenpiteistä. Tässä tutkimuksessa pääpaino on ollut asiakaspolun alkuosassa, eli markkinointiviestinnän ja myynnin alla olevista vaiheista ja kosketuspisteistä, joihin pääasiassa haastattelukysymykset liittyivät. Varsinaisessa kiinteistön rakennusvaiheessa vastuu asiakaspolulla siirtyy toteutusvaiheelle, jossa toimivat rakennusprojektista vastaavat henkilöt. Toteutuksen myötä myös uusilla asiakkaila syntyy asiakkuussuhde. Jatkuessaan asiakkuus syvenee positiivisen asiakaskokemuksen myötä suositteluvaiheeseen, jossa asiakassuhdetta vahvistetaan ja syvennetään yhteistyössä. Asiakkuuden aikana päävastuun asiakassuh-

teen hoitamisesta ottaa kiinteistöiimi, joka vastaa WasaGroupin rakennuttamisen kohteiden kiinteistöjen ylläpidosta. Kuvion taustan pohjaväri myös kuvaa asiakkaan suhteen muutosta, aluksi asiakas on vahvemmin markkinointiviestinnän vaikutuspiirissä, mitä on kuvattu oranssilla taustavärillä. Sininen pohjaväri puolestaan viittaa syntyneeseen asiakassuhteeseen.

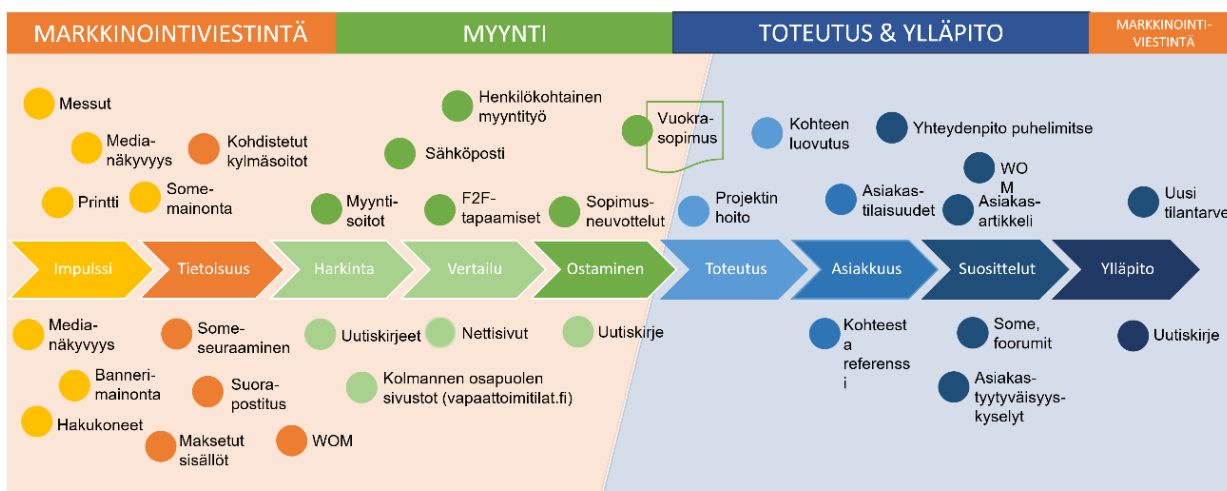
Asiakaspolun vaiheet kuvaavat asiakkaan vaiheita asiakaspolulla. Hankintatarpeeseen havahduttava impulssi on mahdollista luoda perinteisin markkinointiviestinnän keinoin, kuten mainonnan, messujen ja hakukoneoptimoinnin avulla. Kun asiakas siirtyy tietoisuuden vaiheeseen, on huomio onnistuttu kiinnittämään tiettyyn yritykseen ja sosiaalisen median kanavat, sisältömarkkinointi, nettisivut, suorapostitukset ja mahdolliset kylmäsoitot lisäävät asiakkaan tietoisuutta. Mikäli myynti saa tässä vaiheessa kiinni mahdollisesta asiakkaasta, on asiakaspolulla mahdollista siirtyä hankintavaiheeseen. Tässä vaiheessa asiakkuuden liidi kirjataan myös yrityksen CRM-järjestelmään, jolloin kohdistetumpi markkinointi on mahdollista, esim. uutiskirjeet.

Henkilökohtaisella myyntityöllä on suuri merkitys seuraavissa vaiheissa, eli asiakkaan johdattamisessa vertailuvaiheesta ostamisen vaiheeseen. B2B-kaupankäynnissä ostaminen on sopimus pohjaista, joten ostamisvaiheessa suuren roolin muodostavat mieluiten kasvotusten tehtävät sopimusneuvottelut, viime vuosien aikana enenevässä määrin tosin myös videoneuvotteluiden kautta. Varsinainen ostaminen konkretisoituu kauppohenkilöiden teossa, eli vuokrasopimuksen allekirjoituksessa. Projektiluontoisessa liiketoiminnassa on myös mahdollista, että vuokrasopimukseen ei päästä. Se ei kuitenkaan lähetä asiakasta uudestaan impulssivaiheeseen, vaan palauttaa vertailemaan mahdollisuuksia seuraavan kiinteistöprojektin kohdalla. Kun pohjatyötä on tehty jo edellisessä hankkeessa, neuvotteluissa on entistä suuremmat mahdollisuudet päästä maaliin seuraavalla kerralla.

Asiakkuusvaiheessa ensimmäisenä on varsinainen toteutus, eli kohteen rakentaminen, jolloin rakennus valmistuu. Tässä vaiheessa tärkeä kosketuspiste on kohteen luovutus,

eli asiakas tai käyttäjä saa avaimet valmiisiin tiloihin. Tämän jälkeen yhteydenpito jatketaan puhelimitse esimerkiksi kiinteistön ylläpitoon ja takuuajan korjauksiin liittyen. Samalla markkinointiviestintä vastaa asiakastarinan ja referenssin tekemisestä yrityksen käyttöön sekä mahdollisesti myös medialle lehdistötiedotteena.

Viimeisenä vaiheena asiakaspolulle on merkitty ylläpito. Se tarkoittaa asiakassuhteen ylläpitoa sopivalla tavalla. Asiakkaasta riippuen asiakassuhde voi olla pitkäkestoinen ja yhteisiä projekteja tulee säännöllisesti, mutta asiakas voi olla myös teollinen toimija, joka ehkä kerran toimintansa aikana rakennuttaa uudet tilat itselleen. Asiakkuutta voidaan siitä huolimatta ylläpitää henkilökohtaisella tasolla, sillä luodut kontaktit voivat jossain muussa tilanteessa olla uudelleen kiinteistöhankintaa tekemässä eri asiakasyrityksen edustajina. Tämä liittyy osaksi myös toimialaan ja toimialueen laajuuteen, eli kun toimitaan vain Suomen markkina-alueella, kiinteistöala on hyvin keskittynyttä.



Kuvio 7. Tässä pro gradu -tutkimuksessa laadittu WasaGroupin asiakaspolku.

Tässä pro gradu -tutkielmassa kehitettyä asiakaspolkumallia ei ole otettu yrityksessä käyttöön, sillä se esitellään johdolle ja organisaatiolle tutkielman valmistuttua. Tutkiel-

massa laadittu teorettinen ymmärrys sekä visuaaliset kuvaukset asiakaspolkuun liittyen antavat yrityksen johdolle ensimmäiset käytännön välineet tarttua asiakaskokemukseen aiheena ja strategina erottautumiskeinona. Tutkijan rooli yrityksen työntekijänä mahdollistaa asiakaspolun kehittämisen edelleen yrityksen tarpeet huomioiden.

6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten asiakaskokemuksen johtamista ja asiakaspolkua voidaan käyttää strategisena liiketoiminnan johtamisen välineenä B2B-liiketoimintaympäristössä. Tutkimukselle asetettiin tavoitteeksi tunnistaa asiakaskokemuksen keskeisiä elementtejä sekä tarkastella asiakaspolkua käytännön työkaluna asiakaskokemuksen operatiivisessa toteuttamisessa. Lisäksi tutkielmassa muodostettiin asiakaspolusta visuaalinen kuvaus case-yritykselle samalla kun tutkielma kokonaisuudessaan tarjoaa riittävää ymmärrystä asiakaskokemuksen hyödyntämisestä.

Jotta näihin tavoitteisiin oli mahdollista päästä, ensimmäiseksi tehtiin teoriakatsaus aihealueen tutkimukseen sekä sovellusmahdollisuuksiin B2B-liiketoimintaympäristössä. Tämän laadullisen tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin asiakaskokemuksen nykytilaa case-yrityksessä teemahaastattelujen avulla, ja niistä saatavan tiedon pohjalta oli mahdollista arvioida tutkimuksessa laadittua teoreettista viitekehystä ja luoda asiakaspolun visuaalinen kuvaus. Tutkimukseen valittiin konstrukttiivinen tutkimusote, koska se sopii käytännönläheisen tutkimusongelman ratkaisemiseen.

Asiakaskokemuksesta on tullut keskeinen kilpailutekijä liiketoiminnassa, sillä nykyisin lähes mikä tahansa tuote tai palvelu on helposti kopioitavissa. Yrityksen on mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua asiakaskokemuksen avulla, sillä tunnekokemus on vaikeammin kopioitavissa. Teorian pohjalta muodostui yksiselitteinen kuva siitä, että asiakaskokemuksen johtaminen (CEM) on lupaava tapa vastata nykyajan markkinointiympäristön haasteisiin. Homburg, Jozić & Kuehnl (2017) kuitenkin korostavat, että CEM vaatii kuitenkin yritykseltä kokonaisvaltaista ajattelutavan muutosta, jossa oleellista on yrityskulttuurin asenteen muutos, strategisen suunnan tarkastelu ja yrityksen kyvykkyyksien arviointi. Keskustelussa asiakaskokemuksista on keskitytty suurelta osin yritysten eikä asiakkaan näkökulmaan (McColl-Kennedy & muut, 2015). Tästä syystä case-yrityksen palvelumallin sisäistä 360-prosessia oli perusteltua katsella tutkimuksessa asiakkaan näkökulmasta.

Käytännössä asiakaskokemuksen ymmärtämisessä ja strategisen johtamisen välineenä on asiakkaan ostopolun kartoittaminen (CJM) osoittanut käyttökelpoisuutensa organisaatioille (Rosenbaum, Otolara & Ramirez, 2017). Asiakaspolun mallintamisen avulla yrityksen on mahdollista saada tietoa niistä kosketuspisteistä, jotka asiakkaat kohtaavat ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Näin yritys pystyy vaikuttamaan parempaan asiakaskokemukseen yksittäisten kosketuspisteiden kautta (Rosenbaum, Otolara & Ramirez, 2017). Asiakaskokemus huomioi kokemuspohjaisen tunneulottuvuuden ja siksi asiakaskokemuksen mittaaminen tulee toteuttaa kokonaisvaltaisen kokemuksen lisäksi kosketuspisteiden tasolla asiakaspolun eri vaiheissa (Lemon & Verhoef, 2016). B2B-asiakaskokemuksen mittaamisessa painotus tulee olla asiakasymmärryksessä, asiakkaan syvässä tuntemisessa ja arvontuottamisessa (Rosenbaum, Otolara & Ramirez, 2017; Witell ja muut, 2019). Jotta päästään tutkimaan asiakkaiden ajatuksia syvämmmin, on teemahaastattelu sopiva tapa kerätä yritykselle tarpeellista tietoa asiakkaan kokemuksista vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä yrityksen kanssa. Toisenlaisella tutkimusmetodilla ei olisi päästy niin syvälle vastauksissa.

Tavoiteltu asiakaskokemus lähtee yrityksen arvoista, ja siksi brändimielikuvat liittyvät kiinteänä osana asiakaskokemukseen ja sen kautta luotaviin tunnekokemuksiin. Yritysten onkin löydettävä tapoja, joilla brändit voivat olla yhteydessä ostajiin emotionaalilla ja henkilökohtaisella tasolla, vaikkakin B2B-ostajien on nähtävä myös tuotteen tai brändin toiminnallinen arvo (Kemp & muut, 2018). B2B-brändin rakentamisen lähtökohtana on sellaisten keskeisten arvojen tunnistamista, jotka rakentuvat organisaation kyvykkyyksille ja kulttuuriin. Nämä keskeiset arvot varmistavat yhtenäisyyden niin sisäisessä kuin ulkoisessakin brändiviestinnässä. (Lynch & de Chernatony, 2007.)

B2B-liiketoiminta eroaa kuluttajaliiketoiminnasta muutamalla keskeisellä tekijällä. B2B-päätöksentekoon osallistuvat ammattilaiset, joilla on korkea tietämys tuotteista ja toimialasta (Cawsey & Rowley, 2016), heitä osallistuu prosessiin useita henkilöitä, kyseessä on suuremmat ostot ja kulusuhteet, pitkät neuvottelut sekä pitkäaikaiset liiketoimintakumppanuudet (Kemp & muut, 2018; Witell & muut, 2019). Myyjän näkökulmasta

B2B-liiketoimintaympäristössä oleellista on asiakastarpeiden sisäistäminen ja niihin vastaaminen asiakkaan liiketoimintaa ja prosesseja helpottamalla tai tehostamalla.

Asiakaskokemuksessa on huomioitava asiakkaan oma rooli ja halukkuus osallistua kokemuksen tuottamiseen. Nykyajan yhteisöllisyyttä korostavassa maailmassa asiakaskokemuksia luodaan yhdessä asiakkaan ja muiden toimijoiden kanssa. Tutkimuksen alkuoletuksena ennakoitiin, että tutkimuksen avulla saadaan selville näkökulmia siihen, miten asiakaspolun paremman tuntemisen avulla voidaan vaikuttaa asiakaspalvelun kehittämiseen koko organisaatiossa. Haastattelut paljastivat onnistumiset asiakassuhteissa, joita voi kuvata pitkäaikaisiksi ja yhteistyötä painottaviksi. B2B-liiketoiminnassa henkilökohtaisen myyntityön merkitys asiakassuhteessa on vallitseva ja henkilökemioiden merkitystä ei voi aliarvioida.

Tutkimuksen viitekehysten avulla pyrittiin havainnollistamaan ja selkeyttämään ymmärrystä asiakaskokemuksesta sekä pyrittiin tarjoamaan käytännöllinen tapa asiakaskokemuksen johtamiselle asiakaspolun avulla. Laadittu viitekehys selventää asioiden suhdetta toisiinsa sekä CEM-ajattelun tuottamia hyötyjä. Viitekehystä voisi edelleen syventää tuomalla siihen mukaan tarkemman asiakaspolun vaiheistuksen sekä tunnekokemukset. Case-yritykselle laadittu asiakaspolkumalli puolestaan tarjoaa lähtökohdan tarttua aiheen jalkauttamiseen organisaatiossa sekä mallin, jota voi kehittää eteenpäin monialaisesti.

Tässä tutkimuksessa tutkijan roolin yrityksen edustajana voi nähdä sekä heikkoutena että vahvuutena. Heikkous se voi olla objektiivisuuden näkökulmasta, mutta toisaalta tätä tasapainotti tutkimuksessa toteutettu sisäinen haastattelu. Tutkijan rooli yrityksen edustajana saattoi vaikuttaa haastateltujen henkilöiden asenteeseen tutkimusta kohtaan. Haastattelutilanteissa merkkejä negatiivisista ennakkoasenteista ei ollut, vaan ennemminkin päinvastoin, haastateltavat puhuivat avoimesti ja keskusteluissa päästiin syvemmälle tasolle, koska tutkijalla ja haastateltavalla oli molemmilla vahva toimialan tuntemus.

Suhteellisen pieni haastattelujen otanta edustaa tässä tapauksessa riittävää haastattelujen määrää, sillä kyseessä oli case-tutkimus ja vastauksissa alkoi pienessäkin otannassa syntyä saturaatiota. Lisäksi tulokset olivat tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta mielekkäitä. Toisaalta aiheen tutkiminen laajemmalla otannalla antaisi kattavamman näkökulman aihepiiriin ja kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä voitaisiin saavuttaa paremmin yleistettävissä olevia tuloksia.

Tämä tutkimus kuitenkin edustaa hyvin B2B-liiketoimintamaailmaan sijoittuvaa case-esimerkkiä toimialalla, jota tutkimuksissa harvemmin käsitellään. Kaikki tutkimus asiakaskokemuksesta B2B-liiketoimintaympäristössä on tarpeellista. Vaikka B2B- ja B2C-markkinointimaailmat ovat lähentyneet toisiaan digitalisaation myötä, eivät kokemuksen mittaamiseen sovellu samat menetelmät.

6.1 Liikkeenjohdon suositukset

Asiakaskokemus voi tuntua yritysten johdon näkökulmasta abstraktilta käsitteeltä, johon on hankala tarttua strategisena päätöksenteon osana. Tämä tutkielma tarjoaa ratkaisuja tähän haasteeseen, esittämällä asiakaskokemuksen käytännön toteuttamisen keinona asiakaspolkumallin. Teorian avulla tässä tutkimuksessa on osoitettu asiakaspolun soveltuvuus välineeksi asiakaskokemusajattelun jalkauttamiseen läpi organisaation. Kuitenkin kuten mikä tahansa strategisen johtamisen teema, tämäkin vaatii johdon sitoutumisen ajatusmallin ottamiseen osaksi yrityksen toimintaa. Ensimmäisenä on lähdettävä tarkastelemaan niitä tavoitteita, joita asiakaskokemukselle asiakaspolun eri vaiheissa asetetaan. Myös brändin merkitys tulee tunnistaa asiakaskokemuksen toteuttamisen osana, strategisena voimavarana, kilpailukyvyn perustana ja pitkän aikavälin kannattavuuden lähteenä. Kotler (2007) kirjoittaa, että brändiin keskittyminen ei tule tuomaan lyhyen aikavälin myyntituottojen nousua, mutta ottamalla brändin johtamisen mukaan johdon strategiseen suunnitteluun voidaan sen avulla saavuttaa pitkän aikavälin hyötyjä.

Tässä tutkielmassa esitetty teoria tuo esille asiakaskokemuksen tunnetason puolen, joka B2B-liiketoimintaympäristössä helposti sivuutetaan. Perinteisesti B2B-päätöksentekoa pidetään tulostavoittuneena ja budjettien rajoittamana objektiivisena prosessina, jossa ainoastaan kovat ominaisuudet merkitsevät. Tutkimuksen tulokset haastavat tämän näkökulman paikkaansa pitämättömänä, sillä henkilökemioiden merkitys, asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys, avoimuus ja reiluus olivat teemoja, jotka korostuivat tuloksissa. Tunteilla on vahva rooli B2B-liiketoiminnassa, sillä myös siellä päätöksiä on tekemässä ihmiset.

Tutkimuksen rajausten takia tässä tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa asiakaspolun alkuvaiheeseen, joten tutkimatta jäi toteutusvaihe ja ylläpitovaihe, jotka ovat asiakaskokemuksen kannalta yhtä tärkeitä. Onnistuminen ylivoimaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa pitää jatkua johdonmukaisesti läpi asiakaspolun, joten tunnekokemusten määrittely suhteen koko ajalle on tarpeellinen, jotta koko organisaatio voi omaksua asiakaspolkuajattelun ja asiakaskokemusten tuottamisen osaksi toimintaansa.

6.2 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus tarkasteli asiakaskokemusta ja asiakaspolkua B2B-liiketoimintaympäristössä yhden toimialan ja yhden yrityksen tarpeiden pohjalta. Tutkimuksen näkökulma oli case-yrityksen takia vahvasti palveluliiketoiminnassa, joten asiakaskokemuksen tarkastelu teollisen tuotannon näkökulmasta tai huoltopalveluiden näkökulmasta voisi antaa lisää tietoa asiakaskokemuksen mahdollisuuksista B2B-ympäristössä. Tutkimusta olisi myös mahdollista laajentaa suurempaan otantaan esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen kautta, mikä voisi antaa lisää mielenkiintoista tietoa asiakaskokemuksen ilmiön yleisyydestä.

Asiakaskokemuksen mittaaminen asiakaspolun eri kosketuspisteissä kaipaa edelleen lisää tutkimusta, jotta markkinoinnin ammattilaiset pääsevät konkreettisemmin esittämään asiakaskokemuksen kiistattomia hyötyjä. Yritysten johdossa yleensä ymmärre-

tään parhaiten numeroita, joten markkinoinnin yleisenäkin haasteena on tulosten osoittaminen konkreettisina lukuina. Teoreettisen tutkimuksen puutteen vuoksi käytännön toimintaan on tarjolla rajallinen määrä toimivia tapoja mittaamiseen, mikä voisi tarjota useita tutkimusaiheita.

Asiakaspolkujen lisäksi mielenkiintoisen tutkimusalueen voi tarjota asiakaspersoonien tai ostajaprofiilien tarkempi tutkiminen sekä niiden kytkeminen asiakaspolkuun. Yrityksille voisi tuoda hyötyä myös näkökulmat, joissa tutkitaan asiakaskokemuksen ja digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia tarkemmin esimerkiksi markkinoinnin automaatioon liittyvissä ratkaisuissa.

Lähteet

- Almqvist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. (2018). The B2B Elements of Value. *Harvard Business Review*.
- Andersen, P. H. & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35, 522–535.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>
- Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 630–648. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Cawsey, T. & Rowley, J. (2016). Social media brand building strategies in B2B companies. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 754–776.
<https://doi.org/10.1108/MIP-04-2015-0079>
- Edelman, C. & Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys. *Harvard Business Review*, 89–100.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-4129-0316-5.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino. ISBN 951-768-035-X.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Alma Talent Oy.
- Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–867.
<https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13., osin uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academical Marketing Science*, 45, 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 5, 243–264.
- Kemp, E. A., Borders, A. L., Anaza, N. A. & Johnston, W. J. (2018). The heart in organizational buying: marketers understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 19–28. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2017-0129>
- Keronen, K. & Tanni, K. (2017). *Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta*. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3220-0.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357–362. <https://doi.org/10.1108/08858620710780118>
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40, 830–837. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.006>
- Lehtiranta, L., Junnonen, J-M., Kärnä S. & Pekuri, L. (2015). The Constructive Research Approach: Problem Solving for Complex Projects. Teoksessa Pasian, B. & Turner, R. (toim.), *Design Methods and Practices for Project Management* (s. 95–106). Taylor & Francis Group.
- Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

- Lipkin, M. & Heinonen, K. (2022). Customer ecosystems: exploring how ecosystem actors shape customer experience. *Journal of Services Marketing*, 36(9), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2021-0080>
- Lukka, K. (2014). *Konstruktiiivinen tutkimusote*. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>
- Lynch, J. & de Chernatony, L. (2007). Winning Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of the Salesperson. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 123–135. <https://doi.org/10.1362/026725707X178594>
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum Media Oy.
- McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H. & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Service Marketing*. 29/6/7, 430–435. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0054>
- Micheaux, A. & Bosio, B. (2019). Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. *Journal of Marketing Education*. 41(2), 127–140. <https://doi.org/10.1177/0273475318812551>
- Norton, D. W. & Pine II, J. (2013). Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*. 41(2), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878571311318196>
- Pandey, S. K. & Mookerjee, A. (2018). Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 170–192. <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2017-0171>
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020). Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 207–215). Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-345-064-6.
- Pine, J. & Gilmore, J. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 97–105.

- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-345-064-6.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy. ISBN 978-952-345-064-6.
- Rakennusteollisuus RT ry (2022). *Tietoa alasta – Tilastot ja suhdanteet*. <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/>
- Rosenbaum, M., Otalora, M. & Ramirez, G. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Rummukainen, M., Hakola, I. & Hiila, I. (2019). *Sisältömarkkinoinnin työkalut*. Alma Talent Oy.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus*. Docendo Oy. ISBN 978-952-291-845-1.
- Shaw, C. (2012). How Emotions Drive a Customer Experience. *Pipeline Articles*.
- Temkin, B., McInnes, A. & Zinser, R. (2010). Mapping The Customer Journey – Best Practices For Using An Important Customer Experience Tool. *Forrester Research Inc.*
- Thomke, S. (2019). The Magic That Makes Customer Experiences Stick. *MIT Sloan Management Review*.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus. ISBN 978-952-370-154-0
- Villani, I. (2018). *Transform Customer Experience: How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX*. John Wiley & Sons, Incorporated. EBOOK ISBN9780730369103
- WasaGroup. (2022, 5. huhtikuuta). *Wasa360-palvelumalli: Sinun hankkeesi, meidän vastuullamme – alusta loppuun*. <https://www.wasagroup.fi/wasa360/>
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O. & Burton, J. (2019). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116(2020), 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.050>

- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J. Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P. O'Malley, L., Peters, L. D., Raddats, C. & Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31/2(2017), 172–184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>
- Österle, B., Kuhn, M. M. & Henseler, J. (2018). Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 72(2018), 71–98. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.04.015>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastateltava / taustaa yhteistyöstä

1. Kerro omasta taustastasi.
2. Nykyinen tehtäväsi/roolisi yrityksessä?
3. Kuvaile yrityksesi toimialaa/strategiaa

Yhteistyö WasaGroupin kanssa

4. Kuinka kauan yhteistyötä tehty?
5. Kuinka monta projektia on tehty yhdessä?
6. Onnistumiset ja epäonnistumiset projektin/projektien aikana. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että yhteistyö on jatkunut?

Viestintä / brändimielikuva

7. Millainen oli ensikontaktisi yritykseen? Vaikutelmat ja tunteet.
8. Millaisen ensivaikutelman yritys ja sen työntekijät itsestään antavat? (Brändimielikuva)
9. Millainen tieto yritykseen ja sen palveluihin liittyen on helposti saatavilla?
10. Mitä somekanavia seuraat
 - a) työssä
 - b) vapaa-ajalla?
11. Seuraatko WasaGroupin viestintää somessa tai muussa mediassa? Missä mediassa haluaisit seurata meitä, mistä meidän pitäisi löytyä?

Ostoprosessi ja päätöksenteko

12. Millaisiin tarpeisiin halusitte löytää ratkaisun?
13. Millainen päätöksentekomalli kiinteistöasioissa teillä on? Ketkä teidän puoleltanne ovat mukana hankinta-/ostoprosessissa?

14. Liittyvätkö päätöksentekokriteerit enemmän yritykseen vai yksittäiseen kohteeseen / sen sijaintiin?
15. Onko usein toistuvia samoja haasteita? Millaisia kysymyksiä hankinta-/ostoprosessin aikana yleensä syntyy?
16. Kuinka voimme auttaa ratkaisujen ja päätösten syntymisessä?

Kilpailutilanne

17. Nouseeko Wasa360-palvelumalli esiin kanssamme työskennellessä?
18. Kun vertaat WasaGroupin palvelumallia kilpailijoiden toimintaan, niin
 - a) missä asioissa erotumme eduksemme?
 - b) missä asioissa pärjäämme muita huonommin?
19. Mitä voisimme tehdä paremmin?