



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Rautamaa Ella

Asiakaskokemus B2B-palveluliiketoiminnan tuloksellisuuden keskiössä

Case Trainers' House Oyj

Markkinoinnin ja viestinnän
akateeminen yksikkö
Pro Gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Rautamaa Ella		
Tutkielman nimi:	Asiakaskokemus B2B-palveluliiketoiminnan tuloksellisuuden keskiössä : Case Trainers' House Oyj		
Tutkinto:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Arto Rajala		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	84

TIIVISTELMÄ:

Tämän hermeneuttisfenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella asiakaskokemuksen hyötyjä liiketoiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Asiakaskokemuksen teema on ollut esillä viime vuosina, ja asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut nopeammin, kuin yritysten käyttäytyminen. Erityisesti suomalaisissa organisaatioissa asiakaskokemuksen johtaminen on varhaisemmassa kypsyyssvaiheessa, kuin kansainvälisissä yhtiöissä. Asiakaskokemuksella on merkittäviä liiketoiminnallisia vaikutuksia yrityksen menestykseen. Monet yhtiöt tavoittelevat pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka tuovat tasaista kassavirtaa yrityksen kassaan. Pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiseen vaikuttavat prosessorientoituneessa B2B-liiketoiminnassa kuitenkin pehmeämmät arvot. Onnistuneen asiakaskokemuksen taustalla piilevät teemat, kuten luottamus, avoin kommunikaatio, hyvät tulokset sekä yhteistyön jatkuva kehittäminen.

Tutkimus hyödyntää case-esimerkinä Suomalaista yhtiötä nimeltä Trainers' House Oyj. Tutkimus tarkastelee asiakaskokemuksen onnistumista yrityksen prosessien eri vaiheissa. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitys asiakaslähtöisen liiketoiminnan ominaispiirteistä, tunnistaa asiakaskokemusta heikentäviä ja vahvistavia tekijöitä sekä tunnistaa, miten asiakaskokemus on kytköksissä pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostaa käsityksen asiakkaiden käyttäytymisen muutoksista, kriittisistä asiakaskokemuksen tekijöistä sekä tuloksekkaan asiakaskokemuksen rakentumisesta.

Tutkimustulokset osoittavat, että pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumisen taustalla ovat teemat, kuten laatu, luottamus, avoin kommunikaatio, hyvät tulokset sekä odotusarvojen ylittäminen. Pitkien asiakassuhteiden tunnistettuja kehitysteemoja ovat yhteistyön jatkuva kehittäminen, yrityksen ratkaisujen kehittäminen ja niiden monimuotoisuus sekä lisääntynyt arvontuotto suhteessa investointiin. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että luottamus ja avoin kommunikaatio toimivat avainasemassa, kun pohditaan asiakkaiden kokemuksia suhteessa pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiseen. Tulokset osoittavat myös vastikkeettoman lisäarvon tuottamisen asiakkaille yhtenä asiakaskokemusta nostattavana tekijänä.

Jatkotutkimusten osalta mielenkiitoinen tutkittavat teemat liittyvät luottamuksen tietoiseen rakentamiseen utilitaristisesta näkökulmasta. Henkilöstökokemus liittyy vahvasti yrityksen kykyyn tuottaa onnistunutta asiakaskokemusta ja tämä teema olisi toinen mielenkiintoinen teema jatkotutkimusten näkökulmasta.

AVAINSANAT: Asiakaskokemus, B2B palveluliiketoiminta, Asiakaskeskeisyys, Tuloksellisuus, Kokemuksen tutkimus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheen esittely	6
1.2	Tutkimuksen ongelman asettelu ja tavoitteet	7
1.3	Tutkimusmenetelmän kuvaus ja aineiston kerääminen	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
1.5	Tutkielman keskeiset käsitteet	9
2	Asiakaskokemus B2B-palveluliiketoinnassa	11
2.1	Asiakaskokemus käsitteenä	11
2.2	Tunteet osana asiakaskokemusta	15
2.3	Asiakaspysyvyys	19
2.4	Asiakaspolku	21
2.5	Brändin merkitys asiakaskokemuksessa	25
2.6	Reklamaatioiden hoidon merkitys suhteessa asiakastyytyväisyyteen	27
3	Asiakaskokemus liiketoiminnan edistäjänä	29
3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen	29
3.2	Asiakaskokemuksen mittaminen ja analysointi	30
3.3	Tutkielman teoreettinen viitekehys	33
4	Tutkimuksen metodologia	36
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa	36
4.2	Teemahaastattelut aineistonkeruu menetelmänä	36
4.3	Käytetyt analyysimenetelmät	39
4.4	Empiirisen tutkimuksen reliabiliteetti	40
5	Empiirinen tutkimus ja tulokset	42
5.1	Case-yrityksen esittely ja johdon haastattelu	42
5.2	Aikaisemmat asiakashaastattelut	45
5.3	Asiakashaastattelut	50
5.4	Case-yrityksen asiakaspolku	51
5.5	Case-yrityksen liiketoimintakriittisyys	55

5.6	Case-yrityksen henkilöstön osaaminen	59
5.7	Case-yrityksen arvontuotto asiakkaille	63
5.8.	Case-yrityksen vau-kokemus	65
5.9.	Case-yrityksen kehityskohdat ja yhteistyön jatkohalukkuus	66
5.10	Case-yrityksen asiakastyytyväisyys	67
5.11	Yhteenveto	68
6	Johtopäätökset	71
6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	71
6.2	Teoreettisen implikaatiot	72
6.3	Liikkeenjohdolliset implikaatiot	73
6.4	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	76
	Lähteet	78
	Liitteet	81
	Liite 1. Johdon haastattelurunko	81
	Liite 2. Asiakashaastattelujen runko	84
	Liite 3. Asiakaskokemushaastattelujen runko	84

Kuviot

Kuvio 1. Asiakkuuden kuiluanalyysi	17
Kuvio 2. Asiakaskokemus on ketjureaktio	24
Kuvio 3. Teorialuvun yhteenveto	34

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen empiirinen aineisto	38
Taulukko 2. Trainers' Housen johdon haastattelun yhteenveto	44
Taulukko 3. Tytäryhtiö Ignis Oy:n vahvuudet ja kehityskohdat	47
Taulukko 4. Trainers' House Oyj:n vahvuudet ja kehityskohdat	49
Taulukko 5. Haastateltavat pitkäaikaiset asiakkaat	50
Taulukko 6. Primääriaineiston yhteenveto	69

1 Johdanto

Pro gradu tutkielman tarkoituksena on tutkia asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia kytköksiä B2B palveluliiketoiminnassa. Tutkielma tähtää kartoittamaan asiakaskokemusta lisääviä ja heikentäviä teemoja palvelutuotannon eri vaiheissa. Tutkielma tarkastelee yrityksen toimintaa kokonaisuutena, koska asiakkaan kokemukseen vaikuttavat merkittävästi yrityksen eri toiminnot, kuten prosessien laatu, henkilöstön tyytyväisyys ja osaaminen. Tutkimus ottaa myös kantaa asiakkaiden kokemaan hyötyyn yhteistyöstä. Tutkimus vertailee case-yrityksen pitkäaikaisia asiakkaita isompaan määrään eri vaiheessa olevia asiakkuuksia.

1.1. Aihealueen esittely

Asiakkaiden käyttäytymisessä on tapahtunut muutoksia, joka ovat nostaneet asiakaskokemuksen yhdeksi tärkeimmäksi kilpailuvaltiksi. Asiakkaat ovat tietoisempia markkinasta ja tarjolla olevista vaihtoehdoista, jonka vuoksi asiakkaat eivät ole niin kiintyneitä tiettyihin tuotteisiin tai palveluntarjoajiin (Villani, 2018). Asiakaskokemuksella voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuottoisuuteen ja Viiden tähden asiakaskokemus teoksen mukaan 89 prosenttia kuluttajista on joskus lopettanut asiakkuuden huonon asiakaskokemuksen vuoksi ja 86 prosenttia asiakkaista kertoo olevansa valmiita maksamaan enemmän palvelusta, jos asiakaskokemus on parempi. Yrityksen tuotto tulee lopulta asiakkailta ja asiakkaat maksavat kokemastaan arvosta. Asiakaskokemuksen johtamisella halutaan tuottaa merkityksellisiä kokemuksia sekä lisätä asiakkaiden saamaa arvoa ja kasvattaa yrityksen voittoa (Löytänä, Korteso, 2011 s. 11).

Suomalaisissa organisaatioissa asiakaskokemuksen johtaminen on varhaisemmassa kypsyyssvaiheessa kuin monissa muissa kansainvälisissä yhtiöissä. Asiakaskokemuksen johtaminen ei näy esimerkiksi johtoryhmien edustajistossa. Vastuu asiakaskokemuksen toteuttamisesta jää yleensä asiakaskokemuksesta vastaavan henkilön, asiakaspalvelun tai myynnin henkilöstölle ja yrityksissä ei oteta laaja-alaista koko organisaation kattavaa

vastuuta asiakkaan kokemuksesta. Hyvän asiakaskokemuksen johtamisen taustalla on koko organisaation ja sen eri osastojen panos. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017). Asiakaskokemuksen tulee olla johtotason intressi, jolloin siitä saadaan muodostettua koko organisaatiolle tärkeä asia. Asiakaskokemuksen ilmiö on väistämättä kasvava ja samaisen teoksen mukaan vain 5 prosentissa suomalaisten pörssiyritysten johtoryhmissä istuu asiakaskokemuksesta vastaava henkilö ja vain 24 prosenttia suomalaisista pörssiyrityksistä ilmoittaa asiakaskokemuksen olevan osana yrityksen strategiaa, missiota ja visiota, joka on huomattavasti pienempi osuus, kuin muualla maailmassa (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2018).

Asiakaskokemuksen johtamiselle tähdätään vahvasti liiketoiminnallisesti kriittisiin tavoitteisiin. Asiakaskokemus perustuu kuitenkin pitkälti pehmeisiin arvoihin, kuten luottamus, avoin kommunikaatio sekä kehittämishalukkuus. Emotionaalisesti sitoutunut asiakas on yritykselle kannattavampi, kuin asiakas, joka ei ole sitoutunut yritykseen tunnetasolla. Asiakkaan sitouttaminen vaatii yritykseltä asiakasystävälliset prosessit sekä henkilöstön, joka pystyy toimimaan asiakkaan kokemuksen kannalta kannattavalla tavalla. Pitkäaikainen sitoutunut asiakas on sellainen, joka hylkää kilpailijoiden soitot jo ensikättelyssä ja tämä on monen yrityksen kannalta kriittistä liiketoiminnallisen onnistumisen näkökulmasta. Yrityksen täytyy pystyä tuottamaan sen asiakkaille liiketoiminnallisesti kannattavaa ja laadukasta palvelua, erottautuakseen muista. Samalla yrityksen tulee kehittyä ja kehittää toimintaansa asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaisesti, jotta asiakkaan palveleminen onnistuu pitkällä aikavälillä. Pitkäaikaisen onnistuneen asiakassuhteen taustalla on teemoja, kuten luottamus, molemmin puoleinen kehittämishalukkuus, tuttavallisuus sekä yllätyksellisyys.

1.2. Tutkimuksen ongelman asettelu ja tavoitteet

Tutkimus tarkastelee asiakaskokemuksen hyötyjä liiketoiminnan ja yrityksen tuloksellisuuden edistäjänä. Tutkimuskysymyksenä on, miten asiakaskokemuksen toimenpiteet voidaan kytkeä asiakkaan liiketoiminnallisten tavoitteiden edistämiseen. Tutkimuksen teoreettinen osuus tarkastelee mitkä ovat asiakkaan ja yritysten väliset

tärkeimmät kohtaamispisteet ja miten näissä hetkissä voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvontuottoa. Työn empiirinen osuus hyödyntää yritystä nimeltä Trainers' House Oyj:n todentamaan asiakaskokemuksen toimivuutta käytännön liike-elämässä. Empiirinen osuus pyrkii tunnistamaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiseen.

Toimivuuden käsitteen teoreettisena pohjana toimii aiempi kirjallisuus asiakaspysyvyyden sekä asiakaskokemuksen aihepiiristä. Tutkimuksessa pyritään avaamaan, miten asiakaskokemus on kytköksissä yrityksen liiketoimintaan ja, miten yrityksen toimintojen tulisi ottaa asiakas huomioon harjoittaakseen kannattavaa liiketoimintaa. Ahvenaisen, Gyllingin sekä Leinon teoksessa Viiden tähden asiakaskokemus todetaan, että asiakaskokemus herättää kolmenlaisia reaktioita: ”kyllä”, ”ei” ja ”vau”. Kirjan mukaan ”vau-reaktio” on tavoitteena (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s 12.).

Asiakaskokemuksen johtaminen puuttuu monista yhtiöistä kokonaan tai se jää mittaamisen tasolle. Asiakkaan palautteet eivät siirry tekemiseen saakka ja prosesseja ei mietitä asiakkaan näkökulmasta. Usein organisaatioissa pohditaan asiakkaan kokemaa arvoa, mutta tätä mielipidettä ei kysytä itse asiakkaalta. Tutkimuksen tavoite on selvittää asiakkaiden aito kokemus Trainers' Housen toiminnasta ja tuoda esille asiakkaan kokemia onnistumisia sekä epäkohtia esille, jatkokehitystä varten. Liiketoiminnallinen hyöty tulee asiakkaan parantuneen kokemuksen myötä, joka vaikuttaa asiakkaan ostohalukkuuteen sekä yhteistyön jatkuvuuteen pitkällä aikavälillä.

Tutkielman empiirisessä osassa tutkitaan Trainers' Housen nykyisten prosessien toimivuutta asiakaskokemuksen näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen kohteena ovat Trainers' Housen pitkäaikaiset asiakkaat suhteessa isompaan määrään yrityksen asiakkaita. Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavien kolmen tavoitteen kautta:

- Ensimmäisenä tavoitteena on avata asiakaslähtöisen liiketoiminnan ominaispiirteitä, sen luomia mahdollisuuksia ja/tai haasteita asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta.
- Toisena tavoitteena on tunnistaa kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta asiakkaan kokemusta parantavia ja heikentäviä toimintatapoja.
- Kolmas tavoite on tunnistaa Trainers' Housen vahvuudet ja kehityskohdat asiakaskokemuksen osalta ja tunnistaa, mitkä asiakkaiden kokemukset ovat vaikuttaneet pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiseen.

1.3. Tutkimusmenetelmän kuvaus ja aineiston kerääminen

Tutkimus on luonteeltaan deskriptiivisanalyttinen ja osa hermeneuttista lähestymistapaa. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivista menetelmää hyödyntäen. Tutkimusmenetelmänä hyödynnetään teemahaastatteluita, jotka on toteutettu puolistrukturoidusti. Aineistoa kerätään organisaation asiakkailta sekä johdolta. Aineistona toimii Trainers' Housen yrityksen johdon haastattelu, sekundääriaineistona toimivat aikaisemmat asiakaskokemushaastattelut sekä primääriaineisto, joka koostuu neljästä teemahaastattelusta. Teemahaastattelujen tarkoituksena on selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat Trainers' Housen toiminnan.

1.4. Tutkielman keskeiset käsitteet

Asiakaskokemus: Asiakaskokemus koostuu pääasiallisesti konkreettisista kohtaamisista yrityksen ja asiakkaan välillä ja asiakaskokemukseen vaikuttavat tunteet ja siitä heränneet mielikuvat.

Asiakaspolku: Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan matkaa koko ostoprosessin läpi, kaikkine vaiheineen. Asiakas ei näe kaikkia yrityksen toimintoja yhtä selvästi, kuin toisia. Tämä ei tarkoita, etteikö näiden toimintojen toiminta paistaisi läpi niissä kohtaamisissa, jotka asiakas näkee. Asiakkaat muodostavat kuvan yrityksessä ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen.

NPS: NPS eli 'Net Promoter Score' on yksi yleisimmistä asiakaskokemuksen mittareista. Tämä kyseinen mittari mittaa suositteluhalukkuutta. Mittaus on asteikolla 1–10, jossa 9–10 arvosana lasketaan suosittelijoiksi, 7–8 neutraaleiksi ja 0–6 arvostelijoiksi

Liiketoimintakriittisyys: Liiketoimintakriittisyydellä viitataan Trainers' Housen kykyyn tuottaa asiakkailleen liiketoiminnallisia tuloksia, erilaisten palvelujen avulla.

1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta kappaleesta: johdanto, teorian kappaleet, metodologia, empiria ja johtopäätökset. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään johdantoa, jonka tarkoituksena on kirkastaa lukijalle tutkimuksen aihe sekä tutkimuksen tavoite. Tässä osiossa lukijalle selviää myös tutkimuksen kannalta olennaiset käsitteet sekä tutkimuksen rakenne. Teoria on jaettu kahteen kappaleeseen, jossa ensimmäisessä käsitellään asiakaskokemusta laaja-alaisesti käsitteenä sekä tarkoituksena on avata, mitä se pitää sisällään. Toinen teoria kappale avaa asiakaskokemuksen liiketoiminnallista näkökulmaa tarkemmin sekä asiakaskokemuksen eri mittausmenetelmiä. Metodologiassa avataan vielä tarkemmin tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen konstruktion teoreettinen pohja. Empiriassa esitellään tarkemmin Trainers' Housen toimintaa sekä esitellään teemahaastatteluiden tulokset. Johtopäätöksissä tuodaan esille pro gradun tavoitteiden mukaisesti 1–3 kehitysteemaa, joilla Trainers' Housen pystyy kasvattamaan liiketoiminnallista suoritustaan tehtyjen asiakashaastattelujen myötä syntyneistä johtopäätöksistä.

2 Asiakaskokemus B2B-palveluliiketoiminnassa

Teoriaosuus käsittelee B2B-palveluliiketoimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta. Käsitellyssä on erityisesti asiakaspolun eri osat sekä B2B-palveluliiketoiminnan kriittiset toimet koskien asiakaskokemusta. Erityisesti Suomessa asiakaskokemuksen edustaja löytyy vain 40 prosentista yritysten johdoista, kun vastaava luku globaalisti on 78 prosenttia. Tämä osoittaa, että asiakaskokemus ei ole yhtä isossa roolissa johdon päätöksenteossa tai sitä ei ainakaan hallinnoida aktiivisesti johdon toimesta. Asiakaskokemusta voidaan johtaa kovilla liiketoiminnallisilla mittareilla, mutta asiakaskokemus koostuu usein pehmeämmistä arvoista, kuten tunteet ja yhteistyö. Teoriaosuus käsittelee kattavasti asiakaskokemuksen muodostumista ja asiakkaiden kokemia tunteita ja asiakkaan huomioimisen tärkeyttä eri asiakaspolun vaiheissa. Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen tuodaan esille, jotta lukija saa hyvän kuvan asiakaskokemuksen tulosten johtamisesta ja yleisimmistä mittauskeinoista. Tämä pro gradu keskittyy vahvemmin B2B-liiketoiminnan asiakaskokemuksen tutkimiseen. B2B puolella asiakaskokemus on aivan yhtä tärkeässä roolissa, kuin B2C puolelle. Usein ajatellaan, että B2B liiketoiminnan puolella asiakaskokemus on teknisempi tai mekaanisempi suoritus, näin ei kuitenkaan tutkimusten valossa ole. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017).

2.1. Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemuksen konsepti on määritelty ensimmäisen kerran 1800-luvun puolessavälissä, jolloin asiakkaita alettiin näkemään enemmän kuin pelkkinä ostajina (Gentile C., Spiller N. & Noci G. 2007). Toisten lähteiden mukaan asiakaskokemuksen uskotaan alkaneen vasta 1960-luvulla, jolloin asiakaskokemukselle oli luotu määritelmä ja teoriaa alettiin esittelemään julkisesti, erityisesti Philip Kotlerin toimesta. Tämän jälkeen asiakaskokemuksesta on kirjoitettu enemmän ja enemmän. Ensimmäinen trendi asiakaskokemuksen tutkimisen suhteen painottui hahmottamaan asiakkaiden ostopolun määrittelemistä ja miten ostamisesta voi tehdä asiakkaalle mahdollisimman helppoa. Toisena aaltona painotettiin asiakkaan uskollisuutta ja tyytyväisyyttä yrityksen kanssa

asiointia kohtaa. Tästä seurasi vahva painotus asiakassuhteen ylläpitämiseen, erityisesti B2B-puolella. CRM (Customer Relationship Management) johtaminen alkoi 2000-luvun alussa, jolloin asiakkaiden hoidossa mietittiin enemmän asiakassuhteen arvon maksimointia ja ei pelkästään asiakassuhteen pituutta. 2000-luvulla asiakkaiden rooli alkoi korostumaan liiketoiminnallisten päätösten osalta ja 2010 alkaen asiakkaan rooli kokemuksen osalta alettiin nähdä laajempaan kokonaisuutena, kuin kokemuksen vastaanottajana. Asiakas on interaktiivinen osapuoli asiakaskokemuksen muodostumisesta. Nykymuodossaan asiakaskokemus tähtää yksittäisen asiakkaan mahdollisimman korkeaan arvontuottoon. Samaan aikaan Lemon ja Verhoef toteavat, että yksittäisen asiakkaan henkikohtaisen palvelun on mahdollistanut datan määrä, jota tänä päivänä saamme yksittäisistä asiakkaista (Lemon N. & Verhoef C. 2016). Tämä ei tarkoita, etteikö yhden asiakkaan palveleminen olisi ollut tavoitteena, mutta se ei ollut mahdollista nykypäivän mahdollistamien tietolähteiden puutteen takia.

Asiakaskokemus juontaa juurensa sarjasta kohtaamisista yrityksen tuotteen, yrityksen tai yritysten tiettyjen osien kanssa ja määrittäytyy näiden kohtaamisten luoman arvon perusteella, niin asiakkaalle, kuin yritykselle. Kohtaamisista syntyy kokemuksia ja ennen kaikkea tunteita. Tunteiden ja kokemusten merkitys tunnistettiin myös ostokäyttäytymisessä. Kokemukset määrittävät yhä kasvavissa määrin myös yritysten menestystä. Samaan aikaan asiakaskokemus on edelleen hieman pelottava teema monelle yritykselle. Asiakaskokemuksen tavoitteena on tuottaa samanaikaisesti arvoa yritykselle itselleen sekä sen asiakkaille. Asiakaskokemukselle on useita eri määritelmiä, mutta yksi yhteinen nimittäjä näillä määritelmillä kuitenkin on. Asiakaskokemukselle tarkoitetaan kokemusta, joka syntyy asiakkaan ja yritysten välisistä kohtaamisista (Gentile C., Spiller N. & Noci G. 2007). Asiakaskokemuksen teema kehittyy jatkuvasti, mutta useamman vuosikymmenen ajan asiakaskokemuksen muodostuminen on nähty muodostuvan pitkälti samalla tavalla, eri kosketuspisteissä yrityksen kanssa.

Asiakaskokemus on laaja kokonaisuus ja asiakas ei itsekään tiedosta kaikkia kohtaamisista yrityksen kanssa, ja tästä huolimatta asiakkaat muodostavat kokemustaan jatkuvasti.

Asiakaskokemus ei kuitenkaan ole mahdoton kokonaisuus hallita ja isossa kuvassa asiakkaan asettaminen tekemisen ytimeen ennustaa parempaa asiakaskokemusta, joka parhaimmillaan mahdollistaa kannattavampaa liiketoimintaa. Asiakaskokemuksen ytimessä ei kuitenkaan ole täydellisyys ja tavoitteena ei ole, että mitään ongelmia ei ilmene yhteistyösuhteen varrella. Yritykset kohtaavat asiakkaan monella eri tasolla yhteisissä kosketuspisteissä. Asiakaskokemuksen kannalta on olennaista ymmärtää, missä kaikissa hetkissä vaikutamme asiakkaaseen ja miten kokemusta voi parantaa näissä kohtaamispaikoissa. Yksi määritelmä asiakaskokemukselle on kohtaamisen, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Kuten moni muu päätöksentekijä, niin asiakaskokemus on myös yksilöiden muodostamien tulkintojen summa, joka ei ole täysin rationaalisesti mitattavissa (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017). Asiakaskokemus välittyy ihmisten käyttäytymisestä ja syntyvästä kokemuksesta. Tämä kokemus voi syntyä toiminnallisesta kokemuksesta, mekaanisesta kokemuksesta tai inhimillisestä kokemuksesta. Toiminnallinen kokemus kuvaa yleensä kokemuksen tuotteen tai palvelun toimivuutta ja viittaa enemmän tekniseen laatuun. Mekaaninen kokemus syntyy usein tuotteen tai palvelun fyysisestä olemuksesta, kuten väreistä, äänestä tai designista. Inhimillinen kokemus puolestaan syntyy ihmisten välisestä käyttäytymisestä esimerkiksi sanavalinnoista, kehonkielestä tai innostuneisuudesta (Berry L., Carbone P. 2007).

Asiakaskokemukseen liittyy paljon väärinkäsityksiä ja oikeita malleja löytyy varmasti yhtä monta, kuin asiasta kirjoittaneita. Asiakaskokemus on laajempi käsite, kuin esimerkiksi asiakastytyväisyys tai asiakaspalvelun laatu. Edellä mainitut teemat ovat toki osa asiakaskokemusta, mutta asiakaskokemus muodostuu asiakkaiden kognitiivisesta, emotionaalisesta, käyttäytymisestä, sensorisesta ja sosiaalisista reaktioista, liittyen yrityksen palveluntarjoamaan koko asiakaspolun aikana (Lemon N. & Verhoef C. 2016). Määrittelyeroista huolimatta, toinen yhteinen näkemys eri lähteillä on, että asiakaskokemus ulottuu koko organisaation tasolle. Asiakaskokemuksen idea on se, että asiakas sijoitetaan kaikkien toimintojen keskelle. Yrityksen kaikki toiminnot vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakas kokee yrityksen toiminnan (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017,

s 24–26.). Kirjassa palvelubisneksestä kokemusbisnekseen kuvataan hyvin väärinkäsityksen taustoja. On totta, että tietyissä organisaation osissa on enemmän asiakaskohtaamisia, yrityksen muut toiminnot kuitenkin vaikuttavat merkittävästi siihen, miten asiakkaan kanssa aktiivisesti tekemisissä olevat funktiot pystyvät suoriutumaan työstään (Löytänä, Korteso, 2011 s. 11). Asiakas on lopulta yrityksen tuottoja mahdollistava taho ja asiakas pitäisi olla huomioituna yrityksen prosessien kaikissa vaiheissa.

B2B liiketoiminnan on perinteisesti ajateltu olevan rationaalista ja taloudellista hyötyä tavoittelevaa toimintaa. Artikkelin *Characterizing customer experience in business markets* mukaan B2B-liiketoiminta tapahtuu kuitenkin ihmisten välillä, jonka vuoksi se muistuttaa itseasiassa enemmän kuluttajien eli B2C-asiakkaiden kaltaisia kokemuksia. B2B-liiketoimintaa kuvataan myös H2H bisneksenä (Human to Human), joka perustuu arvoihin, kuten luottamus ja aktiivinen kommunikaatio. B2B-liiketoiminnassa kumppanien valinta on tarkka ja huolellinen prosessi, joka samalla nostaa nykyisen kumppanin vaihtamisen kynnystä. Tätä ei kuitenkaan saa pitää itsestäänselvyytenä. Yksilön kokemus ja havainnot yrityksen kanssa toimimisesta vaikuttavat siis merkittävästi myös kollektiiviseen mielipiteeseen (Witella L., Kowalkowski C., Perks H., Raddats C., Schwabe M., Benedettini O., Burton J. 2020). B2B liiketoiminta oli kuitenkin 2000-luvulla edelläkävijä asiakassuhteen hoitamiseen, joten ihmisaspekti on tunnistettu jo vähintään muutaman vuosikymmenen ajan.

Liiketoiminnan näkökulmasta asiakaskokemus saattaa toisinaan olla vaikeaa istuttaa prosesseihin sekä koviin liiketoiminnallisiin mittareihin. Ostaminen on kuitenkin kokemusbisneistä. Mikäli yritys on kyvyn tuottamaan ostamiseen ja asiakkuuteen liittyvää kokemuksellisuutta, on sen liiketoiminnallinen suoritus todennäköisesti heikompi. Ihmisten välistä kommunikaatiota ohjaavat tunteet ja aistit, jotka viittaavat enemmän pehmeisiin arvoihin. Näiden pehmeiden arvojen onnistunut johtaminen usein vaikuttaa positiivisesti myös liiketoiminnan menestymisen seurantaan liittyviin lukuihin. Yrittäjyys-.fi sivuston mukaan yrityksillä on tärkeä yhteiskunnallinen rooli hyvinvoinnin

näkökulmasta, tuottamalla työpaikkoja. Ehkä jopa hieman vanhentunut käsite Suomen osakeyhtiölain mukaan on, että yrityksen toiminnan tarkoituksena on tuottaa omistajilleen voittoa, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Määritelmiä yhdistää kuitenkin tarkoitus luoda arvoa, joka asiakaskokemuksen tutkimusten mukaan syntyy asiakkaiden kokemasta arvosta. Jos näin on niin, näiden ehkä vaikeaksi koettujen pehmeiden arvojen asettaminen etusijalle on kannattavin tapa varmistaa yrityksen menestyminen.

2.2. Tunteet osana asiakaskokemusta

Asiakaskokemuksen kuuluu olla liiketoiminnallisesti kannattavaa toimintaa, mutta sen erona on, että sitä ajaa vahvasti pehmeät arvot, kuten luottamus sekä välittäminen. Kirjassa Viiden tähden asiakaskokemus todetaan: ”Ihmiset eivät muista, mitä teit tai mitä sanoit, mutta se, mitä sait heidät tuntemaan, jää mieleen.” (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s 32.). Ihminen hyödyntää erityisesti myymäläkokemuksen ostotilanteissa aisteja. Ihminen tunnistaa tilan äänet, tuoksut, lämpötilan ja paljon muuta (Arantola H. & Korkman O. 2006 S. 19). Richardin, Thirkellin sekä Huffin tutkimuksen An Examination of Customer Relationship Management (CRM) Technology Adoption and its Impact on Business-to-Business Customer Relationships mukaan luottamus, sekä viestinnän laatu näyttäytyvät isoimpina mittareina, kun mitataan yhteistyösuhteen vahvuutta. Luottamusta voidaan tutkimuksen mukaan pitää onnistuneet suhteen kehittämisen ensisijaisena edellytyksenä. Sitoutuminen on toiseksi isoin ajuri onnistuneessa yhteistyösuhteessa ja se mahdollistaa yhteistyön jatkamisen pitkälläkin aikavälillä (Richard J., Thirkell L P., & Huff S. 2007). Asiakasta tulee ymmärtää ja kuunnella, jotta palveluntarjoajat pystyvät vastamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja ylläpitämään asiakassuhdetta.

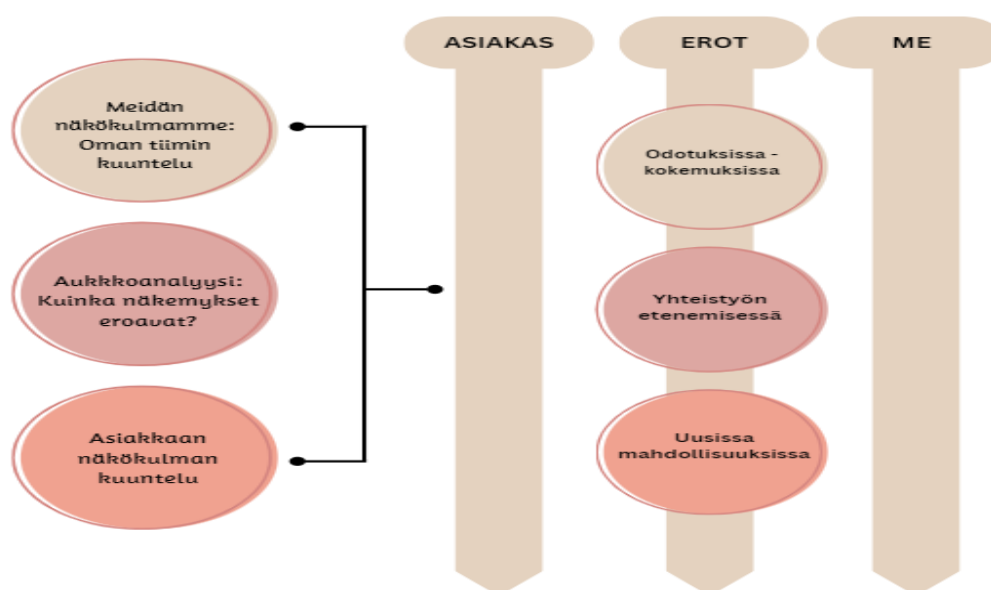
Tunteet ohjaavat asiakkaiden toiminta ja teoksessa Tunnevoimaa bisnekseen todetaan: ”Kaikki lähtee tunteista. Päätöksiä ja valintoja ei voi tehdä ilman tunteita. Muistaminen edellyttää tunnetta.” (Merikallio I. 2021 s. 25). Ilman asiakasta ei ole bisnestä. Tämän vuoksi yrityksen strategian tulisi ottaa huomioon asiakkaiden tunteet ja

toiveet. Asiakkaan hyöty tulisi olla kytkettynä yrityksen missioon, joka muodostetaan kattavan tutkimuksen avulla. Tutkimuksen pohjalta pystytään luomaan toimintaa, joka palvelee asiakkaiden tarpeita. Valitettavan usein suunnittelu jää tutkimuksen tasolle ja toiminnassa ja strategiassa ei oteta huomioon tunnetekijöitä, jotka ovat yksi voimakkain ajuri mm. uskollisuuden lisääntymiseen. Tunnevoimaa bisnekseen teoksessa viitataan Harward Busniess Review:n artikkeliin, jonka tehdyssä tutkimuksessa paljastui, että asiakkaat, joilla on vahvemmat tunnemotiivit sekä merkityksellisempi suhde yritykseen tai brändiin ovat yli kaksi kertaa tuottoisampia asiakkaita yritykselle. Tyytyväisyyden ja tunnesiteen muodostumisen välillä on vielä iso ero asiakkaan tuottoisuuden näkökulmasta (Merikallio I. 2021 s.25–27). B2B-liiketoiminnassa jäädään valitettavan usein tunnekokemuksen osalta niin sanotulle asialliselle tasolle, joka ei herätä asiakkaissa tavoiteltuja tunteita tuottavuuden näkökulmasta (Merikallio I. 2021 s. 77–78). Asiakkaat harvoin huomaavat tuottavuuteen tähtäävää, asiakkaalle suunniteltua rakennetta, jonka yritys on luonut asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakkaat kokevat jokaisen kokemuksen, enemmänkin uniikkina ja kompleksina tunteena. Schmitt B.H. (1999) määritteli artikkelissaan Experimental Marketing, että asiakkailla on viisi strategista kokemuksen mallia, jotka ovat aistillinen kokemus, affektiivinen kokemus, luova kokemus, kognitiivinen kokemus ja fyysinen kokemus.

Asiakkaan kuunteleminen on ollut paljon esillä myös myyntityön puolella. Yrityksiä kehoitetaan ratkaisumyyntiin ja asiakkaan liiketoimintahaasteiden ratkaisemiseen. Asiakkaan ääni on saatava kuuluviin, jotta heidän liiketoimintansa haasteita pystytään aidosti ratkaisemaan (Quinn F. 1990 s. 69). Asiakkaan kuunteleminen voi vaihdella arkisesta läsnäolosta aktiiviseen analyttiseen kuuntelemiseen. Usein kuunteluun liittyy hiljaista tietoa, jota usein on vaikea välittää henkilöltä toiselle. Tämä hiljainen tieto on merkki tulkinnasta ja ymmärryksestä, joka on syntynyt eri keskusteluista ja hiljaisista signaaleista. Ennen asiakkaan haastattelua tai kuuntelemista on hyvä keskustella sisäisen tiimin kanssa, joka hallinnoi kyseistä asiakkuutta, jotta asiakkaan ja sisäisen tiimin näkökulmia voidaan vertailla. Keskustelussa on kuitenkin syytä keskittyä Asiakasosaaminen teoksen mukaan kolmeen asiaan. Ensimmäinen on keskittyä

käänteentekeviin hetkiin, joissa asiakas sitoutuu tai etääntyy asiakassuhteesta, toisena on odottamattomat hetket, joissa toinen osapuoli ei toimi odotetulla tavalla ja kolmantena molempien osapuolien näkemykset yhteistyön kehittymismahdollisuuksista (Mattinen H. 2006).

Kuviossa 1 on kuvattu, missä teemoissa pitäisi pystyä tunnistamaan asiakkaan ja yrityksen näkemykselliset erot sekä samankaltaisuudet. Erityisen tarkasti tulee kiinnittää huomiota kokemuksen odotuksiin, yhteistyön etenemiseen sekä uusiin mahdollisuuksiin (Mattinen H. 2006). Asiakkaan kokemusta kannattaa aina kysyä asiakkaalta, mutta toiminnan kannalta on tärkeää tietää, miten toiminnan ja kokemuksen synnyttämisen eri osapuolet kokevat asioita. Henkilöstö on kuitenkin lopulta se taho, joka tekemisellään parantaa tai heikentää asiakkaan kokemusta.



Kuvio 1. Asiakkuuden kuiluanalyysi, Mukailleen Mattinen (2006)

Asiakasauditoinnit ovat erinomainen tapa saada selville asiakaskokemuksen taustalla olevat juurisyyt. Asiakkaan preferensseihin ja ostohalukkuuteen vaikuttavat paljon enemmän tiedostamattomat kokemukset sekä aistilliset kokemukset, kuin tuotteet tai palvelun ominaisuudet. Tästä syystä tunteiden ja kokemuksen johtaminen on niin tärkeää. Kokemuksen auditointi voidaan Berry L:n ja Carbone P:n artikkelin mukaan ja

viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa ne tunteet, jotka lisäävät asiakkaissa sitoutuneisuutta. Toinen on tietoisesti luoda kokemusmotiivi, kuten meidän asiakkaamme haluavat tuntea syvää yhteistyötä. Kolmantena on inventoida ja arvioida kokemuksen syntymistä. Tässä vaiheessa arvioidaan, miten synnyttää asiakkaassa tunteita, jotka vahvistavat kokemusmotiivia. Neljäntenä vaiheena on hahmottaa kokemuksen ja asiakkaan haluaman kokemuksen välinen kapeikko. On tärkeää tunnistaa, miten asiakas haluaa kokea asiat ja miten he tällä hetkellä kokevat asiat. Kapeikkojen tunnistamisen avulla voidaan luoda itse suunnitelma, jonka avulla asiakaskokemusta voidaan kehittää. Viides vaihe on kaventaa kapeikkoa tai kuilua asiakkaan todellisen ja halutun kokemuksen välillä ja monitoroida sen edistymistä (Berry L., Carbone P. 2007).

Emotionaalisesti sitoutunut asiakas on yritykselle todennäköisesti tuottoisampi, kuin ei asiakas, joka ei ole muodostanut tunnesidettä yritykseen. Usein tunneperäinen sitoutuminen jää kuitenkin hyvin pintapuoliseksi ja yritys ei onnistu sitouttamaan asiakasta emotionaalisesti yritykseen. Haaste on luoda toimivat prosessit, joiden avulla asiakkaiden kokemusta pystytään johtamaan tehokkaasti ja samalla ottaen huomioon jokaisen asiakkaan tarpeen tulla kohdatuksi yksilönä. Onnistuneessa asetelmassa asiakas ei näe yrityksen prosessia vaan kokee sen palvelevan häntä yksilönä. Tunnejohtaminen vaatii myös henkilöstöltä osaamista, joka liittyy esimerkiksi kuuntelutaitoihin sekä kykyyn tunnistaa ne hetket, jossa asiakassuhde vahvistuu tai heikentyy. Lopullisena tavoitteena on kuitenkin luoda arvoa asiakkaille, joka johtaa liiketoiminnalliseen onnistumiseen. On erittäin mielenkiintoista tunnistaa piste, jossa tarkkaan määritellyt prosessit luovat mahdollisuudet onnistumiseen jopa yrityksen kokemattomammalle henkilöstölle ja eivät samaan aikaan näyttäydy asiakkaan suuntaan liian mekaanisina. Mekaanisuus synnyttää varmasti vaikutelman toimivuudesta ja samaan aikaan se ei mahdollista tunnetasolla yksilöllistä kokemusta.

2.3. Asiakaspysyvyys

Useissa organisaatioissa on syntynyt käsitys, että asiakkaat tunnetaan jo todella hyvin. Päätäjillä on usein melko vähän kokonaisvaltaista tietoa asiakkaistaan. Hannu Mattisen

Asiakkuusosaaminen teoksessa listataan muutamia ydinkysymyksiä, joilla voi tunnistaa kuinka hyvin tunnet asiakkaasi. Näitä ovat esimerkiksi: miksi lähellä myönteistä päätöstä olleet asiakkaat sanovat teille lopulta ei, mikä on tärkein syy siihen, miksi asiakkaanne pysyvät asiakkainanne, miksi tyytyväiset asiakkaat siirtyvät käyttämään kilpailijan palveluita sekä missä tilanteissa asiakkaat eivät osaa käyttää tuotteitanne (Mattinen H. 2006 s. 25–26). Asiakkaat muodostavat kuvan yrityksessä ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Asiakkaiden kokemukset seuraavat tätä matkaa, jonka aikana esimerkiksi luottamus muodostuu. Nämä kokemukset vaikuttavat merkittävästi luottamuksen muodostumiseen ja positiivisiin tunteisiin asiakaspolulla (Lecoeuvre, L, Turner, R & Kuppelwieser, VG 2021). Positiiviset tunteet ja luottamus vahvistavat asiakkaan pysymistä asiakkaana entisestään.

B2B maailmassa palveluntarjoajien on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden ainutlaatuisiin ja räätälöityihin olosuhteisiin ja toiveisiin. Asiakkaat voivat käyttää samaa palvelua hyvin eri lailla ja palvelun kustomointi asiakkaiden tarpeiden mukaan nousee yleensä aiheelliseksi. Samaan aikaan räätälöinti on hyvä tapa nostaa yhteistyön katetta ja tavoitella korkeaa kannattavuutta. Yrityksen houkuttelevuus ja uskolliset asiakkaat ovat suoraan kytköksessä yrityksen kannattavuuteen. Uskollisen asiakaskunnan luomiseen ja ylläpitämiseen ei yksinään riitä, että asiakastyö lunastetaan, vaan asiakassuhteita pitää myös vaalia. Suhteen vaaliminen linkittyy kuitenkin asiakkaan liiketoiminnallisten tarpeiden ja tavoitteiden edistämiseen. Uskollinen asiakas tuo vakaata kassavirtaa ja hylkää kilpailijoiden soitot jo ensikättelyssä. B2B liiketoiminnan luonteeseen kuuluu isot ostot, jotka voivat olla suuria palkintoja tai häviöitä eri palveluntarjoajille (Rauyruen P., Miller K.E. 2005).

Asiakkaan näkökulmasta erityisesti B2B-kentässä, palveluntarjoajan vaihtaminen on raskas prosessi, jossa tulee ottaa huomioon vaihtokustannukset, muodostuneet ihmissuhteet, vaihtoehtoisten palveluntarjoajien houkuttelevuus tai houkuttelemattomuus sekä palvelun palautuminen saavutetulle tasolle. Asiakkaan kannalta palveluntarjoajan vaihtaminen saattaa olla niin kallis prosessi, että asiakkaat

päättävät jatkaa toimimista yrityksen kanssa, johon he eivät ole tyytyväisiä. Asiakkaan sijoittamat resurssit yhteistyöhön toimivat ikään kuin pelotteena nykyisen yhteistyösuhteen katkaisemiselle. Ihmisten väliset muodostuneet suhteet toimivat myös ajurina vanhan kumppanin kanssa pysymiseen. Samaan aikaan yrityksiä ohjaavat investointikulut, säästöaikeet, jotka eivät ota kantaa edellä mainittuihin vaihtamisen esteisiin (White L. Yanamandram, Venkata K. 2007). Samaan aikaan yhteistyöhön ryhtyminen on iso ja aikaa vievä prosessi asiakkaille.

Palvelun laatu on Venetisin ja Ghaurin tutkimuksen mukaan yksi kriittisimpiä menestystekijöitä palveluntarjoajien osalta. Palvelun laadulla on suora yhteys asiakkaiden tyytyväisyyteen. Palvelun laatua voidaan tutkimuksen mukaan pitää yhtenä erottautumiskeinona ja kilpailuetuna. Laatu lisää edelleen asiakkaiden ostohalukkuutta ostaa uudestaan. Monet yritykset tavoittelevat pitkäaikaisia asiakkuuksia, jotka tuovat yrityksille vakautta ja asiakasuskollisuutta. Tutkimuksen mukaan rakenteellinen ja sosiaalinen side, luottamus sekä palvelun laatu luovat sitoutumista, joka johtaa suhteen muodostumiseen. Tutkimus toteaa, että asiakkuuden hoito kaipaa myös omaperäisyyttä ja luovuutta, joka toisinaan vähenee pitkäaikaisen kumppanin kanssa. Vuorovaikutus nostettiin tutkimuksessa myös yhdeksi isoksi teemaksi. Vuorovaikutukselta kaivataan samanaikaisesti tiivistä frekvenssiä ja samalla tuttavallisuutta tai jopa kaverillisuutta (Veneris K.A. & Ghauri P.N. 2004).

Henkilöstön kokemus ja tyytyväisyys ovat erittäin tärkeitä teemoja, kun mietitään, miten asiakkaan kanssa ylipäättänsä muodostuu luottamuksellinen, tuttavallinen sekä laadukas asiakassuhde. McKinsey Companyn artikkelin *Are you really listening to what your customers are saying*, mukaan parantunut työntekijäkokemus ja työntekijöiden sitoutuminen on suoraan yhteydessä parantuneeseen asiakaskokemukseen. Henkilöstökokemusta voidaan kartoittaa saman polun kautta, kuin asiakaskokemusta. Hyvinvoivat työntekijät vaikuttavat positiivisesti asiakkaan kokemukseen. Saman artikkelin mukaan johtavat asiakaskokemusyrietykset vertaavat aktiivisesti asiakkaiden kokemusta työntekijöiden palautteisiin. Asiakkaat raportoivat oireista ja työntekijöiltä

voidaan saada ongelman juurisyy selville (Fanderl H., Neher K., Pulido A. 2016). Asiakaskokemuksen parantamisen näkökulmasta on tärkeää hoitaa juurisyytä sen sijaan, että keksitään tapoja hoitaa asiakkaan kokemusta minimoimalla oireita.

Asiakkaat ovat uniikkeja ja yritysten tarpeet vaihtelevat. Asiakkaat kaipaavat palveluntarjoajilta luottamusta sekä hyvää ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta. Asiakas täytyy tuntea ja pitkäaikainen tyytyväisyys syntyy kyvystä tuottaa asiakkaalle parempaa liiketoimintaa. Palveluntarjoajien näkökulmasta asiakkaiden saaminen on yksi vaihe, jonka jälkeen seuraa asiakkaan vakuuttaminen ja lopulta asiakkuuden säilyttäminen. Yrityksillä on kynnys vaihtaa olemassa olevaa kumppania, mutta vaihtamisen kynnystä ei pidä aliarvioida. Yritysten omat säästötoimenpiteet ja pitkäaikainen tyytymättömyys kumppaniin voivat ajaa yhteistyön karille. Pitkäaikaisia asiakkuuksia täytyy huoltaa jatkuvasti, jotta asiakas kokee olevansa tärkeä ja kokee saavansa liiketoiminnallisesti kannattavaa, laadukasta palvelua. Henkilöstöllä on iso rooli asiakaspysyvyyden näkökulmasta. Henkilöstä ei välttämättä osaa kertoa asiakkaan kokemusta, mutta peilaamalla saatua palautetta asiakkailta, henkilöstön palautteeseen saadaan hyvä käsitys siitä, mistä asiakkaan huono tai hyvä kokemus kumpuaa. Asiakaspolkua voidaan siis hyödyntää kartoittamaan sekä asiakkaiden, että työntekijöiden kokemuksia. Tämä tähtää tietysti prosessien muovaamiseen kohti parantunutta asiakaskokemusta.

2.4. Asiakaspolku

Asiakaspolkulla tarkoitetaan asiakkaan matkaa koko ostoprosessin läpi. Asiakaspolku valitettavan harvoin noudattelee yrityksen sisäisiä prosesseja (Gerdt B. & Korhonen K. 2016). Matkan varrella on erilaisia kosketuspisteitä, joissa asiakas kohtaa yrityksen. Asiakas on mahdollista kohdata fyysisesti, digitaalisesti sekä tiedostamatta. Ennen fyysisistä kohtaamista asiakkaalle on usein muodostunut jo jonkinlainen ennakkotieto yrityksestä ennen varsinaista tapaamista. Fyysinen kohtaaminen mahdollistaa asiakkaan tunnetilojen paremman arvioinnin. Digitaalinen kohtaaminen kuvaa asiakkaan kohtaamista missä tahansa digitaalisessa muodossa. Kuten fyysisessä kohtaamisessa

todettiin, niin asiakas usein on tutustunut yritykseen jo etukäteen verkossa. Eli tänä päivänä usea asiakaspolku alkaa digitaalisessa muodossa niin B2C, kuin B2B liiketoiminnassa. Yritys ei siis ole mukana yritysten tiedonhakuvaiheessa, jonka vuoksi päättäjien päätöksentekoprosessiin on aikaisempaa vaikeampaa päästä mukaan (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017). Kortesuon ja Löytänän kirjassa asiakaskokemus jaettiin taas kolmeen eri tasoon. Yksi tasoista on satunnainen kokemus, jossa paikka, aika ja henkilöt saattavat vaihtua. Toinen on ennalta odotettava kokemus, jolla tarkoitetaan ennalta suunniteltua tapahtumaa. Suunnitellulla voidaan myös tarkoittaa sitä, että joku tietty asia tapahtuu riippumatta ajasta ja paikasta. Kolmantena on johdettu kokemus, joka nimenomaan riippuu ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus koetaan kirjan mukaan myös kaikista arvoa tuottavimmaksi asiakkaan näkökulmasta (Löytänä, Kortesuo, 2011 s. 51–53).

B2B-kontekstissa asiakaspolku voi olla monimuotoinen ja sen eri vaiheet voidaan käydä organisaation tasolla eri hierarkiaportaiden kanssa. Usein ylin johto neuvottelee pitkäaikaisista sopimuksista asiakasyritysten kanssa, mutta palvelun käyttäjä saattaa olla kuitenkin eri taho. B2B kontekstissa asiakasmatka on myös usein prosessorientoituneempi ja se tähtää asiakkaan liiketoimintatarpeiden ratkaisemiseen (Witella L., Kowalkowski C., Perks H., Raddats C., Schwabe M., Benedettini O., Burton J. 2020). Brady T., Davies A. sekä Gann D.M. artikkelin *Creating value by delivering integrated solutions* mukaan B2B-asiakaspolussa on neljä pääasiallista kohtaamispistettä, joiden sisälle lukeutuu useampia kohtaamispisteitä. Eri tahot yrityksiensä sisältä ovat mukana eri vaiheissa tätä polkua. Nämä neljä vaihetta ovat 1) sitoutuminen ennen tarjousta 2) neuvottelut 3) toteutus ja 4) toiminta (Brady, T., Davies, A., & Gann, D. M. (2005). B2B-yhteistyö saattaa sisältää myös front-office ja back-office toimijoita, joka monimutkaistavat asiakaskokemuksen tutkimista (Witella L., Kowalkowski C., Perks H., Raddats C., Schwabe M., Benedettini O., Burton J. 2020). Front-officella tarkoitetaan työntekijöitä, jotka ovat suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa, kuten markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu. Back-officella tarkoitetaan toimintoja, jotka eivät välttämättä ole suoraan yhteydessä tuottojen tekemiseen, kuten HR, talous ja

kirjanpito (RPA Thought Leadership, Automation Anywhere Staff, 2022). Nämä kaikki toimet ovat kuitenkin vastuussa asiakaskokemuksen muodostumisesta.

Asiakaspolun hahmottaminen on tärkeä vaihe jokaiselle yritykselle. On kuitenkin tärkeää ymmärtää asiakkaan ostopolkua, jotta asiakaspolku on asiakkaan kannalta mahdollisimman otollinen. David Stewartin artikkelissa Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process todetaan, että kuluttajan ostokäyttäytyminen voidaan jakaa seitsemään eri aihealueeseen 1) tavoitteet, mallit ja tiedonkäsittely 2) muisti 3) osallistuminen 4) asenteet 5) vaikutelmat 6) ilmapiiri ja 7) kuluttajien piirteet sekä valinnat. Tutkimuksen yksi tärkeistä oivalluksista on se, että kuluttajat pyrkivät saavuttamaan itselleen asetetun tavoitteen tekemällä tietyn ostopäätöksen ja ostopäätöksen taustalle ei välttämättä ole suora tarve. Tutkimus loi taulukon, jossa kuvataan missä ostopolun vaiheessa kukin aihealue on esillä. Tutkimuksen mukaan kuluttajan tarpeen tunnistamisen vaiheessa kuluttajaa ohjaa vahvemmin tavoitteet, mallit ja tiedonkäsittely, osallistaminen sekä vaikutelmat. Kun kuluttaja puolestaan etsii tietoa ostettavasta tuotteesta vaikuttaa häneen sen lisäksi muistot. Päätöksenteon vaiheessa kuluttajaan vaikuttaa kaikki seitsemän aihealuetta. Ostopäätöksen hetkellä sekä sen jälkeen muistojen ja osallistaminen rooli taas vähenee (Stewart D. 2009). B2B-liiketoiminnassa on hyvä ottaa huomioon tietty rajoite Stewardin mallille, koska ostoaikeet ovat yleensä suunnitellumpia, kuin B2C kuluttajien kesken. Muutoin samat teemat vaikuttavat lopulliseen ostopäätökseen.

Myynti, asiakaspalvelu ja markkinointi omaavat eniten asiakkaaseen liittyvää aktiivisuutta, kuten myyjät, myymälät, sosiaalinen media ja erilaiset sähköiset viestinnän muodot. Samaan aikaan asiakas on tekemisissä talouden, HR:n ja esimerkiksi tuotekehityksen kanssa. Näitä kohtaamispisteitä ovat esimerkiksi laskutus, huolto, sopimuksen teko ja muu media (Löytänä, Korteso, 2011 s. 74–75). Kuviossa 2. on kuvattu asiakaskokemuksen erilaisia kohtaamispisteitä. Asiakaskokemuksen kohtaamispisteissä on havaittavissa samankaltaista teemaa, kuin itse asiakaskokemuksen ymmärtämisessä. Jokainen organisaation osa vaikuttaa asiakkaan

kokemukseen ja ovat tätä kautta vahvasti vaikuttamassa asiakkaan muodostamaan mielikuvaan. Samaan aikaan tietyt yrityksen toiminnot ovat aktiivisemmin läsnä asiakaspolun eri vaiheissa, ainakin näkyvästi. Hyvä asiakaspolku tunnistaa asiakkaiden suosimat kanavat ostamiseen ja palvelujen tai tuotteiden tarjoamiseen. On tärkeää suhteuttaa yrityksen myyntiprosessi asiakkaan ostoprosessiin ja ymmärtää, miten vaikutamme suorasti ja epäsuorasti asiakkaaseen yrityksen eri toiminnalla



Kuvio 2. Mukailten Asiakaskokemus on ketjureaktio, Viiden tähden asiakaskokemus

Asiakas ei näe kaikkia yrityksen toimintoja yhtä selvästi, kuin toisia. Tämä ei tarkoita, etteikö näiden toimintojen toiminta paistaisi läpi niissä kohtaamisissa, jotka asiakas näkee. Yhtensä hyvänä esimerkkinä on hintaneuvottelu asiakasvastaavan tai myyjän kanssa. Asiakas ja myyjä ovat kahden tai useamman ihmisen välisessä neuvottelussa keskenään. Asiakas lopulta ostaa yrityksen myyjän ammattitaitoa ja vaikuttavuutta. Hintaneuvottelut eivät usein kuitenkaan kuulu myyjän vastuualueen piiriin. Nämä päätökset tulevat usein yrityksen talousosastolta tai liiketoiminnalliselta johdolta. Yrityksen sisällä tapahtuvat prosessit ja yhteistyö näkyy myyjän kyvyssä ja joustavuudessa tulla vastaan esimerkiksi hinnassa tai ehdoissa. Nämä myönnytykset on kuitenkin pitänyt sopia etukäteen yrityksen sisäisesti. Asiakas kokee onnistuvansa neuvottelutilanteessa, jos hän saa myyjän laskemaan hintaa. Mikäli tämä prosessi on kankea ja myyjällä ei ole valtuuksia tulla vastaan esimerkiksi hinnassa, näkyy tämä usein

prosessin kankeutena ja asiakas ei enää koe tekevänsä kauppaa myyjän kanssa, vaan kankean organisaation. Asiakas näkee vain sen, mitä kohtaamisissa tapahtuu. Asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien tahojen yhteistyön summa on se, mikä välittyy asiakkaalle. Tämä voi olla erinomainen, hyvä, kohtalainen tai heikko. Samaan aikaan yksittäinen hyvä myyjä tai asiakaspalvelija voi onnistua loistavasti heikoista prosesseista huolimatta, mutta onnistuminen tällä mallilla ei, todennäköisyyksien näkökulmasta ole kestävä malli.

2.5. Brändin merkitys asiakaskokemuksessa

Brändin ja asiakaskokemuksen välillä on paljon samankaltaisuutta ja samalla huomattavia eroja. Brändi kuitenkin vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemuksen muodostumiseen. Brändi on teoksen Brändikäsikirja mukaan yhteenlaskettu käsitys kaikista asioista, jotka ihminen on kokenut yrityksestä tavalla tai toisella (Ruokolainen P. 2020 s. 16). Asiakaskokemus puolestaan koostuu pääasiallisesti kohtaamisista yrityksen ja asiakkaan välillä. Samaan aikaan asiakaskokemukseen vaikuttavat tunteet ja siitä heränneet mielikuvat. Brändimielikuvan muodostuminen koostuu paljolti samoista asioista (Gerdt B. & Korhikoski K. 2016 s. 71). Asiakaskokemus on kuitenkin lähempänä konkreettista kohtaamista asiakkaan ja yrityksen välillä, kun taas brändimielikuva voi muodostua, vaikka asiakas ei olisi ollut yrityksen kanssa tekemisissä (Ruokolainen P. 2020 s.19).

Brändin merkitys asiakaskokemuksen osalta korostuu kuitenkin ostopäätöksen kohdalla. Tästä syystä asiakaskokemuksen taustalla tulee olla ymmärrys yrityksen brändistä. Kirjassa Ylivoimainen asiakaskokemus jakaa kuluttaja- tai yritysasiakkaan ostoprosessin kolmeen tekijään:

- 1) omat aiemmat kokemukset ja uskomukset
- 2) muiden ihmisten kertomukset ja muut tietolähteet
- 3) markkinointi ja brändi

Digitalisaatio on muuttanut brändien merkitystä, ja asiakkaat eivät ole enää niin riippuvaisia yritykseltä kuluttajille kohdistetusta markkinoinnista. Yritykset eivät

myöskään voi päättää millaiseksi sen asiakkaat kokevat yrityksen tuotteet ja palvelut. Tämä vie yrityksiltä valtaa ostopäätöksen tekovaiheessa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö yritys voisi tehdä toimenpiteitä brändimielikuvan parantamiseksi. Brändin identiteetti saa tässä kohtaa suuremman roolin ja yrityksen brändin ja asiakaskokemuksen tulisi heijastaa yrityksen arvoja, vahvuuksia sekä asiakkaan odotuksia (Gerdt B. & Korhikoski K. 2016 s. 73–75). Arvot ovat brändin ytimessä ja kuluttajia kiinnostaa, millaisten arvojen takana yritykset seisovat sekä mitä ne edustavat. Jokaisella on henkilökohtaiset arvot ja samalla brändikokemus on aina yksilöllinen (Ruokolainen P. 2020 s. 21).

Kun informaatiota on enemmän tarjolla, niin brändien on oltava hereillä oikeissa kohtaamispaikoissa asiakkaan kanssa. Tämä on yksi syy siihen, miksi asiakaslupaus on tärkeä tekijä brändirakentamisessa. Brändi ja asiakaskokemus ovat tästä huolimatta erkaantuneet toisistaan digitalisaation myötä. Brändiä on työstetty yrityksen sisäisten arvolupauksen avulla piilossa asiakkailta ja sen näkyvyyttä on hiottu markkinoinnin keinoin piilossa henkilöstöltä. Sisäisellä ristiriidalla asiakaskokemuksen ja brändin välillä on nähty negatiivisia vaikutuksia, erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina (Gerdt B. & Korhikoski K. 2016 s. 76–77).

Brändijohtaminen kuuluu asiakaskokemuksen johtamisen ison katon alle. Hyvällä brändijohtamisella voidaan vaikuttaa asiakkaan ostoaikeisiin ennen kuin asiakas on fyysisessä kohtaamisessa yrityksen kanssa. Brändi ohjaa asiakkaan käyttäytymistä ja mielikuvia, joita asiakas ei välttämättä itse edes tiedosta. Vahva brändi auttaa yrityksiä saamaan asiakkaita, vaikka se epäonnistuisikin asiakkaisiin vaikuttamisessa ennen ostopäätöstä edeltävässä vaiheessa. Brändi on syystäkin nostettu tämän asiakaskokemukseen liittyvän pro gradun aihepiiriin. Tutkimuksen kannalta on tärkeää selvittää Trainers' Housen brändipositio asiakkaiden keskuudessa.

2.6. Reklamaatioiden hoidon merkitys suhteessa asiakastyytyväisyyteen

Reklamaatioita syntyy väistämättä. Reklamaatioiden hoitaminen on tärkeä osa asiakkaan tyytyväisyyden johtamista. Samaan aikaan reklamaatioiden käsittely aiheuttavat yrityksille kustannuksia. Reklamaatioiden syntymistä tulee pyrkiä vähentämään, koska kustannusmielessä tämä tulee yritykselle edullisemmaksi, kuin jatkuva reklamaatioiden käsittely (Ingström J. 2011). Asiakassuhteissa voi syntyä ennakoivasta toiminnasta huolimatta tyytymättömyyttä tai sovitusta poikkeavia tilanteita. Tällaisia tilanteita on vaikea välttää kokonaan ja tärkeintä onkin se, miten tällaiset tilanteet hoidetaan asiallisesti. Jokaisessa yrityksessä syntyy reklamaatioita ja asiakaskokemusta tulisikin ajatella enemmän matkana, kuin määränpäänä. Asiakkaiden tutkimisella selviää useita teemoja, joissa asiakas ei koe positiivista tunnetta toiminnan tai yhteistyön seurauksena, ja näitä tunteita aiheuttavia tekijöitä pitäisi pyrkiä eliminoimaan mahdollisimman tehokkaasti (Berry L., Carbone P. (2007).

Löytänän ja Kortesuon teoksessa kerrotaan, että huonosti hoidetut poikkeustilanteet ovat suurin syy sille, miksi asiakassuhde päättyy. Samaan aikaan hyvin hoidettu reklamaatio useimmiten johtaa asiakassuhteen jatkumiseen. Kirjassa viitataan amerikkalaiseen U.S. Small Business Administration and the U.S. Chamber of Commerce tutkimukseen *Why do customers leave?* Tutkimuksessa todettiin, että 69 prosenttia asiakkaista päättävät yhteistyön, koska he eivät pidä yrityksen tavasta hoitaa asiakassuhteitaan. Seuraavaksi suurin syy on 14 prosentin osuudella tyytymättömyys tuotteeseen. On tärkeää, että jokaisella kosketuspisteellä tulisi olla valtuudet päättää hyvityksistä, jotta asian käsittely ei vie määräänsä enempää aikaa (Löytänä, Kortesus, 2011 s. 213–214). Suora palaute on yritykselle erittäin arvokasta tietoa. Reklamaatiot ja asiakaspalautteet ovat erinomainen datalähde yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Palautteita on viisasta kerätä talteen, jotta yritys pystyy tekemään analyysejä sekä havaintoja asiakkaiden palautteista, ja tätä kautta muokkaamaan toimintaansa. Jokaisen asiakkaan ilmoittama reklamaatio tulisi käsitellä yksilöllisesti ja huolellisesti. Huonon reklamaatiotilanteen hoitaminen voi johtaa muidenkin asiakassuhteiden kaatumiseen sekä mainehaittaan (Ingström J. 2011).

Hyvitykset ovat yksi tapa hoitaa tulehtunutta asiakassuhdetta. Hyvityksiä on olemassa erilaisia ja kaikki eivät viittaa euromääräiseen häviöön yritykselle. Löytänän ja Kortesuon kirjassa mainitaan kolme erilaista hyvityksen muotoa 1) taloudellinen hyvitys 2) aineellinen hyvitys ja 3) aineeton hyvitys. Taloudellinen hyvitys viittaa esimerkiksi hinnan hyvittämiseen, aineellinen hyvitys voi viitata esimerkiksi tuotteen vaihtamista uuteen ja aineeton hyvitys voi olla selvitys tapahtuneesta tai anteeksipyyntö. Asiakkaalle on kirjan mukaan viisasta tarjota vaihtoehtoja hyvitykselle, jotta asiakas kokee, että saa itse päättää hyvityksestä (Löytänä, Kortesus, 2011 s. 222).

On hyvä pohtia, kumpi tulee lopulta kalliimmaksi yritykselle, välttää reklamaatioita vai olla jatkuvasti selvittämässä niitä. Asiakkaan kokemuksen kannalta on tärkeää, että esiin tulevat reklamaatiot hoidetaan asiallisesti, mutta yhtä tärkeää on tunnistaa jatkuva tyytymättömyyttä aiheuttava tekeminen ja pyrkiä toiminnan muutoksilla välttämään sitä. Reklamaation aihe saattaa olla yritykselle arkipäiväinen teema, mutta asiasta reklamoivalle asiakkaalle tilanne on uniikki ja harmistuttava. Asiakkaan kokemusta ei pidä vähätellä, vaan jokainen reklamaatio tulee hoitaa ammattitaitoisesti sekä yksilökohtaisesti. Hyvä reklamaation hoitaminen jättää asiakkaan usein tyytyväiseksi ja voi jopa syventää asiakassuhdetta, mutta se on aikaa vievää ja kallista yritykselle. Vaihtoehtona on pyrkiä välttämään syntyviä reklamaatioita, etenkin jos niiden teemat toistuvat useampien asiakkaiden kohdalla. Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan saada aikaan merkittäviä liiketoiminnallisia tuloksia ja samaan aikaan huonolla asiakaskokemuksella voi olla yritykselle vakavia taloudellisia seuraamuksia.

3. Asiakaskokemus liiketoiminnan edistäjänä

Yrityksen tuotto muodostuu asiakkaan kokemasta hyödystä ja sitä kautta asiakkaan halusta ostaa lisää. Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnan edistäjänä on olennainen. Todellisuus on kuitenkin se, että yritysten toiminta ei ole muuttunut mutta asiakkaan on. Aikaisemmin yrityksen myivät ja asiakkaat ostivat ja asiakkaan kysyivät myyjältä näkemystä ja nykyään vähemmän. Asiakkaiden palautteenantokanavat ovat myös laajentuneet ja palautteesta ei kuule enää ainoastaan asiakkaan lähipiiri (Löytänä, Korteso, 2011 s. 27–32).

3.1. Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisella on monia hyötyjä, joka mahdollistaa yritykselle parempaa menestystä. Hyvin johdettu asiakaskokemus parantaa mm. asiakkaan sitoutumista yritykseen, kasvattaa suosittelijoiden määrää, kohottaa brändin arvoa sekä pienentää uusasiakashankinnan kustannuksia. Asiakas muodostaa mielipiteensä koko matkan varrelta, jonka vuoksi onkin tärkeää, että asiakas huomioidaan kaikissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Digitalisaatio on laajentanut niin asiakkaiden, kuin palveluntarjoajien määrää, jolloin asiakas pystyy valitsemaan sen, joka tarjoaa kullakin hetkellä parasta asiakaskokemusta asiakkaan tarpeisiin (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s 11.). Lopulta asiakas kuitenkin mahdollistaa ja maksaa yrityksen toiminnan

Asiakaskokemuksen strategia pystyy tunnistamaan halutun suunnan ja tahtotilan. Tämän pohjalle tulee rakentaa nykytila-analyysi, jonka pohjalta voidaan tehdä suunnitelman strategian mukaisille toimenpiteille. Samalla tavalla, kuin muissa liiketoiminta-alueissa, myös asiakaskokemus kaipaa selkeitä mittarit, joiden pohjalta sen toimivuutta voidaan arvioida (Gerdt B & Korhikoski K. 2016 s. 41–42). Asiakkaan kokemus muodostuu aina suhteesta asiakkaan odotusarvoon ja tuloksiin. Heikossa asiakaskokemuksessa asiakkaan odotukset alittuvat suhteessa odotuksiin, keskinkertaisessa asiakaskokemuksessa asiakas saa odotuksiaan vastaavaa palvelua ja erinomaisessa asiakaskokemuksessa asiakkaan odotusarvo ylittyy (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s 23).

Asiakaskokemus ajaa samalla tavalla yritykselle tärkeitä tavoitteita, kuten kustannussäästöt, tuottojen kasvattaminen, kustannusten välttäminen sekä tuottojen suojaaminen. Kirjassa Ylivoimainen asiakaskokemus on luonut johdolle neljä kysymystä pohdittavaksi, kun asiakaskokemusta aletaan suunnittelemaan:

- 1) Mitä kustannuksia halutaan alentaa?
- 2) Mitä tuottoja halutaan kasvattaa?
- 3) Mitä kustannuksia halutaan välttää kokonaan?
- 4) Mitä tuottoja halutaan suojata?

Yrityksen on tärkeää muodostaa tavoitteet asiakaskokemuksen johtamiselle. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jatkuvaa tutkimista, jotta asiakkaiden kokemuksia, suhteessa heidän kokemaan arvontuottoon voidaan todentaa. Nykytila-analyyseillä voidaan saada selville tulevaisuuden kehityskohdat ja todentaa niiden edistymistä. Asiakkaat määrittävät yrityksen arvon ostamallaan palveluilla. Asiakkaiden tahtotilat ja prioriteetit voivat muuttua asiakkaiden tarpeiden ja tahtotilojen muuttuessa ja yritysten on pystyttävä mukautumaan näihin muuttuviin tarpeisiin. Asiakaskokemus voi kohdata asiakkaan odotukset, joka ei vielä tarkoita, että asiakaskokemus olisi ylittynyt tai asiakas kokee saavansa ensiluokkaista palvelua. Odotukset voidaan kuitenkin ylittää tai jopa alittaa, joka vaikuttaa asiakkaan kokemukseen laskevasti.

3.2. Asiakaskokemuksen mittaaminen ja analysointi

Asiakkaan kokemuksen mittaaminen on erittäin tärkeää, jotta saadaan kirkas nykytila sekä sen kehittymistä voidaan seurata. On tärkeää tutkia asiakkaiden todellista käyttäytymistä suhteessa heidän antamiin vastauksiin, koska usein ihminen pyrkii vastaamaan kyselyissä rationaalisemmin, kuin tosielämän tilanteessa oikeasti toimisi. Samaan aikaan asiakas on kuitenkin parhaiten tietoinen omasta kokemuksestaan. Asiakaskokemus pyrkii osoittamaan asiakkaan kokemusten nykytilan ja miten kokemuksia voitaisiin parantaa. Valitettavan usein asiakaskokemuksen johtaminen jää kuitenkin vain mittaamisen tasolle. Yksi tärkeimpiä asioita asiakaskokemuksen

mittaamisen ja ymmärtämisen osalta on opettaa henkilöstölle, mistä on kysymys. Mittaamiseen liittyviä toimenpiteitä ja asiakkaan mielipiteiden analysointia katsotaan usein omasta näkökulmasta käsin, vaikka katse pitäisi olla asiakkaan näkökulmassa. Asiakas on aina valmis antamaan palautetta, kunhan hänelle tarjotaan siihen selkeät kanavat (Gerdt B & Korkiakoski K. 2016 s. 157–161).

Ylivoimainen asiakaskokemus kirja jakaa asiakaskokemuksen mittaamisen neljään vaiheeseen:

- 1) Keneltä kysytään?
- 2) Mitä kysytään?
- 3) Milloin kysytään?
- 4) Missä kanavassa?

Mittaamisen suunnittelussa tulee ensin hahmottaa ostopolun kulku, jonka jälkeen päätetään käyttöönotettavista mittareista sekä mittausmallista. Tämän jälkeen alkaa pilotointivaihe, josta päästään mittausmallin käyttöönottoon (Gerdt B & Korkiakoski K. 2016 s. 162). Asiakaskokemuksen mittaamiseen on monta erilaista tapaa, mutta yksi yleisimmistä mittareista on NPS eli Net Promoter Score. Tämä kyseinen mittari mittaa suosittelemalukkuutta. Mittaus on asteikolla 1–10, jossa 9–10 arvosana lasketaan suosittelemalijoiksi, 7–8 neutraaleiksi ja 0–6 arvostelijoiksi (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s 20.). NPS-malli on hyvin yksinkertainen ja tästä syystä se on asiakkaille helppo ymmärtää. Malli taipuu erinomaisesti myös monivalintakysymyksiin. NPS on sen verran yleisesti käytössä, että se tarjoaa hyvän pohjan myös yritysten väliseen vertailuun (Löytänä, Korteso, 2011 s. 203).

Asiakaskokemuksen mittaamiseen käytetään yleisesti myös mm. CSI mittauksia. CSI on asiakastyytyväisyysindeksi, jota mitataan tyypillisesti kyselyiden avulla. CSI keskittyy mittaamaan asiakkaan tyytyväisyyttä tietyn määritetyn asian suhteen. CSI-mittauksessa asteikko voi olla jopa 0–100 ja laskukaavassa lasketaan tyytyväisten asiakkaiden määrää suhteessa kaikkiin vastauksiin (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017). Asiakaskokemuksen

ROI on myös yleisesti käytetty asiakaskokemuksen arvon mittaustapana. ROI:n avulla seurataan esimerkiksi keskimääräisen kaupan arvon kasvua, asiakaspoistumaa, asiakkaiden määrää sekä uusintaostoprosessia. Usein myynninkustannusten laskeminen on oleellinen tavoite eri organisaatioissa ja asiakaskokemuksen johtamiselle pyritään parantamaan mm. myynnin onnistumisprosessia, potentiaalisten prospektien määrää, asiakaskohtaista kannattavuutta sekä tuotekohtaista kannattavuutta (Löytänä, Kortesus, 2011 s. 205–206). Riippuen johdon asettamista tavoitteista asiakaskokemuksen tekemiselle asiakaskokemuksen ROI pystyy antamaan hyvin konkreettista dataa asiakkaan kannattavuuden muutoksista. Myynninkustannukset ovat esimerkki yhdestä isosta kuluerästä, johon yritykset pyrkivät vaikuttamaan parantuneella asiakaskokemuksella.

Janne Löytänen ja Katleena Kortesuon kirjassa *Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen* keskitytään tunnistamaan asioita, joiden avulla voidaan saavuttaa johtopäätöksiä liiketoiminnan ja johtamisen tueksi. Teos mainitsee esimerkkinä passiivisesta asiakaskokemuksen mittaamisesta mm. asiakkaan spontaanin palautteen, palautelomakkeet, reklamaatioiden analysoinnin sekä sosiaalisen median seuraamisen. Aktiivisiksi keinoiksi luokiteltiin mm. jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä, mystery shopping, biometrinen mittaaminen sekä fokusryhmät (Löytänä, Kortesus, 2011 s. 188). Trainers' Housen hyödyntää tällä hetkellä asiakaskokemuksen mittaamisessa kvalitatiivisia laadunvarmistushaastatteluita, NPS-kyselyitä sekä sähköisiä asiakastyytyväisyyskyselyitä. Trainers' Housella on pitkä historia laadunvarmistushaastattelujen toteuttamisesta ja käytännössä tämä on 30-60min haastattelu yksittäisen asiakasyrityksen edustajan kanssa. NPS-lukuja kysytään aktiivisesti asiakkaiden kanssa pidettävissä ohjausryhmätapaamisissa.

McKinleyn (2016) artikkelin mukaan mittaaminen ja datan kerääminen ovat tärkeitä asioita. Samaan aikaan, jos havainnot ja johtopäätökset eivät muutu käytännön tekemiseksi, niin asiakaskokemus ei parane. Asiakaskokemuksen palautteita pitää viedä aktiivisesti palvelusuunnitteluun saakka. Tuotekehitys on ollut jo pitkään parempi

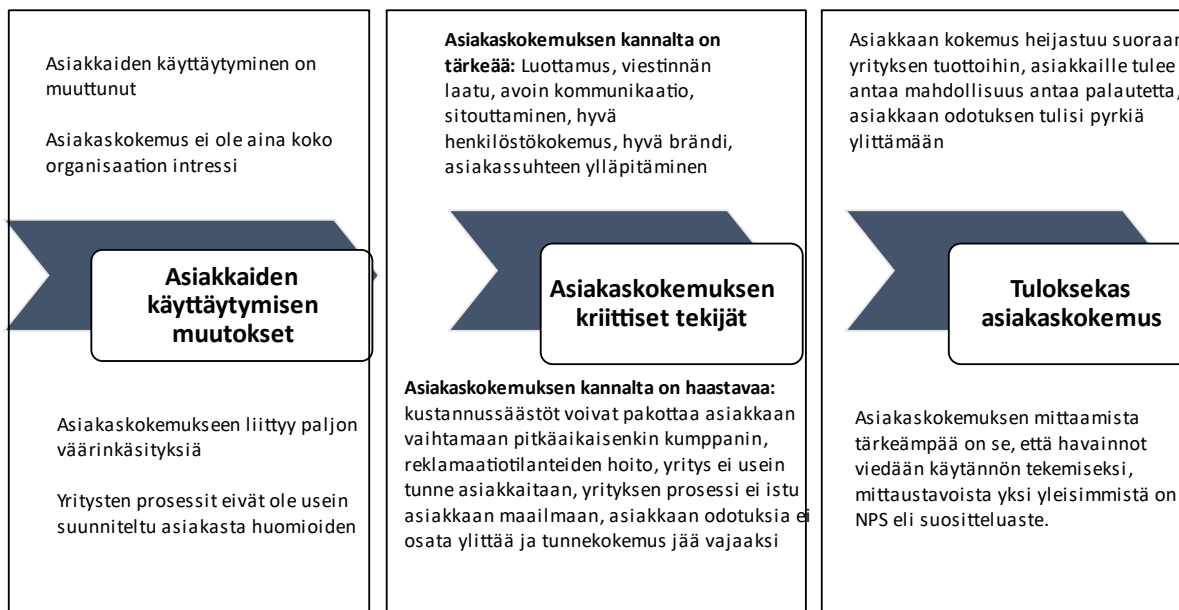
viemään asiakkaan palautteita suoraan tuotekehitykseen ja sitä kautta saavuttamaan parempaa asiakaskokemusta tai toisin sanoen käyttökokemusta. Palveluyrityksissä samanlaista prosessia ei usein ole ja asiakkaan ääni ei ole samalla tavalla läsnä toiminnan kehittämisessä. Mittaaminen ei ole vielä asiakaskokemuksen johtamista, mittaamisella kerätään ainoastaan havaintoja ja datapisteitä. Artikkelitoteaa, että tietyn mittaustavan käyttämisestä tärkeämpää on se, että mittauksien tuloksilla tehdään jotain. Mittaus itsessään ei vielä linkity liiketoiminnan kehittymiseen, joten mittarit tulisi aina kytkeä osaksi liiketoiminnan mittareita (Fanderl H., Neher K., Pulido A. 2016).

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on lukuisia erilaisia tapoja, joilla on luonnollisesti omat kannattajansa. Mittaaminen on tärkeä vaihe, jotta asiakkaan kokemuksista saadaan systemaattista dataa ja havaintoja. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan paranna asiakaskokemusta, vaan havainnot ja johtopäätökset tulisi viedä tekemisen tasolle. Erityisesti palveluliiketoiminnassa asiakkaiden palautteet eivät jalkaudu palveluprosessin parantamiseen yhtä hyvin, kuin esimerkiksi tuotevetoisessa liiketoiminnassa. Usein asiakaskokemuksen mittaaminen on irrallinen osa liiketoiminnan muita kovempia tavoitteita, jonka vuoksi toimenpiteet asiakaskokemuksen edistämiseksi eivät ole aidosti mitattavissa liiketoiminnallisten lukujen kautta. Tällöin asiakaskokemuksen vaikutukset jäävät usein arvailun tasolle. Mittaustapaa tärkeämpää on siis mitata systemaattisesti ja viedä havaintoja liiketoiminnan kehittämiseen asti. Valittujen toimenpideparannusten vaikutuksen tulee olla nähtävissä liiketoiminnallisten lukujen valossa tai niiden muutoksena. Näin voidaan todentaa, että asiakaskokemuksen toimenpiteet ovat toimineet.

3.3. Tutkielman teorettinen viitekehys

Tutkielman teoriaosan ja aikaisempien tutkielmien perusteella asiakaskokemus määriteltiin viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat aika 1) ennen tarjousta 2) neuvotteluvaiheessa 3) toteutusvaiheessa 4) toiminnan vaiheessa sekä 5) asiakassuhteen ylläpitämisessä. Asiakkaisen kokemuksiin vaikuttivat positiivisesti

kuviossa 3. vihreällä esitetyt teemat, kuten luottamus, avoin kommunikaatio, yllätyksellisyys, yksilöllinen palvelu sekä yhteistyön tulokset. Negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttivat kuviossa 3. punaisella kuvatut teemat, joita ovat esimerkiksi huonosti hoidetut reklamaatiotilanteet, arvontuoton heikkous suhteessa investointiin, asiakassuhteen laiminlyönti sekä heikko palvelun laatu.



Kuvio 3. Teorialuvun yhteenveto

Teorialuvun yhteenveto on kuvattu kuvioon 3. Ensimmäisen kappaleen päänostoja ovat toteamus siitä, että asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut, mutta monien yritysten käyttäytyminen ei ole muuttunut. Erityisesti Suomessa, jossa asiakaskokemus on vielä varhaisemmassa kypsyysvaiheessa asiakaskokemus ei ole muodostunut koko organisaation tasoiseksi prioriteetiksi. Asiakaskokemus voi rajoittua muutaman yrityksen osaston vastuulle tai hyvällä asiakaskokemuksella saatetaan tarkoittaa hyvää asiakaspalvelua. Asiakaskokemuksen tulisi olla koko organisaatiolle tärkeä asia ja yrityksen eri toimintojen ja prosessien tulisi tähdätä siihen, että asiakas kokee saavansa mahdollisimman paljon arvoa. Hyvä tai erinomainen asiakaskokemus ei kuitenkaan vaadi taikatemppeja.

Teorialuvun 2 mukaan asiakkaat kaipaavat yhteistyökumppaniltaan eniten luottamusta, avointa kommunikaatiota, laadukasta viestintää yms. Nämä teemat johtavat teorialuvun mukaan siihen, että asiakas on sitoutuneempi tekemään yrityksen kanssa yhteistyötä. Sitoutuneempia asiakas on Merikallion teoksen mukaan kaksi kertaa tuottoisampia yritykselle. Asiakkaan sitoutuneisuutta mitataan erityisesti vaikeissa markkinaolosuhteissa, kun säästötoimenpiteet pakottavat yrityksiä pohtimaan uudestaan kumppanivalintoja. Kun tällaisessa hetkessä asiakkaan tunnekokemus jätetään vajaaksi tai asiakkuutta pidetään itsestäänselvyytenä, niin yrityksen asema asiakkaan kumppaniverkostossa heikkenee. Reklamaatiotilanteiden käsittely on tema, johon yritysten kannattaa teorialuvun mukaan panostaa, koska huonosti hoidetut reklamaatiotilanteet ovat Löytänän ja Kortesuon teoksen mukaan suurin syy yhteistyön päättymiselle.

Asiakaskokemusta tulee mitata säännöllisesti ja kuten brändin kehittäminkin, asiakaskokemusta tulee johtaa prosessimaisesti ei projektimaisesti. Asiakkaiden kokemukset ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Itse asiakaskokemuksen mittaamista tärkeämpää on, että asiakkaiden antamia palautteita 1) kerätään ja 2) hyödynnetään liiketoiminnan kehittämiseksi. Pelkkä mittaaminen tai havaintojen kerääminen ei tuo haluttuja tuloksia asiakaskokemuksen suhteen. Asiakkaiden kokemukset heijastuvat ostohalukkuuden myötä suoraan yrityksen tuottoihin.

4. Tutkimuksen metodologia

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen aineiston keruuseen sekä metodologisiin valintoihin. Luvussa esitellään tutkimuksen lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmä, käytettyjä analyysimenetelmiä, aineiston valinta sekä käsitellään empiirisen aineiston luotettavuutta.

4.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimus on luonteeltaan deskriptiivisanalyttinen ja osa hermeneuttista lähestymistapaa, jotta lukijalle muodostuu selkeä näkemys siitä, miten empiirinen tutkimus rakentuu. Tutkimustapa sopii ihmisten uniikkien kokemusten ja elämysten tutkimiseen ja kuvailemiseen. Tutkimus pohjautuu haastateltavien henkilöiden kokemuksiin ja kokemuksellisuuteen case-yrityksen kanssa työskentelystä, jonka vuoksi myös tutkimuksen lähestymistavan tulee, pystyttyä ottamaan kantaa haastateltavan henkilön tunteisiin, tahtoon sekä jopa intuitioihin (Huovinen R. 2015). Asiakaskokemuksen teema on itsessään hyvin holistinen ja viittaa ihmisten aitoihin kokemuksiin eri kosketuspisteissä.

4.2 Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna ja tutkimusmetodi on teemahaastattelu. Aineisto koottiin aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen ja siihen valikoitui seitsemän eri teemaa, jotka on esitetty kolmannessa luvussa, jonka kuviossa 3 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teemoilla haluttiin varmistaa vertailukelpoinen aineisto, mutta keskustelu painottui asiakaskohtaisesti. Tutkimus pyrkii selvittämään kohderyhmän tunteita, asenteita ja motiiveja. Kvalitatiivinen menetelmä sopii tutkimukseen, koska tarkoituksena on vastata kysymyksiin miksi ja miten kohderyhmä toimii ja ajattelee (Mäntyneva M., Heinonen J., & Wrangle K. 2003).

Ensisijainen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen teemoiksi valikoitui *mielikuva yrityksestä, asiakaspolun eri vaiheet, liiketoimintakriittisyys, henkilöstön osaaminen, vau-kokemus, yhteistyön kehityskohdat sekä suositteluhalukkuus*. Teemat valikoituivat kuvion 3 mukaan, jossa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehys ottaa kantaa case-yrityksen tunnettuuteen ja mielikuviin, asiakaspolun kriittisiin vaiheisiin ja niissä onnistumiseen, henkilöstön kykyyn muodostaa onnistuneita asiakassuhteita, asiakkaan kokemiin liiketoiminnallisiin hyötyihin sekä odotukset ylittäviin hetkiin ja lopuksi mitataan asiakkaiden suositteluhalukkuutta. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Teemahaastattelussa on ennalta määritelty runko, jonka turvin keskustelu voi olla avoimempaa (Mattinen H. 2006). Haastattelututkimuksen kysymykset noudattavat samaa runkoa, mutta ne ovat suunnattuja jokaisen asiakkaan ostamien palvelujen toimivuuden tutkimiseen asiakkaan kokemuksen näkökulmasta.

Haastattelut ovat tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä ja ne palvelevat tarkoitustaan myös tässä pro gradussa (Hirsjärvi, Remes, Rajavaara 2009, s 205). Teemahaastattelut ovat avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on usein ennestään päätetyt aihepiirit, mutta kysymykset ja niiden järjestys ei ole tarkka (Hirsjärvi, Remes, Rajavaara 2009, s. 208). Tarkoituksena on luoda avoin keskustelu, jossa vastaaja ottaa kuitenkin kantaa ennalta määrättyihin teemoihin. Teemahaastatteluista yksi toteutettiin kasvotusten ja loput etäyhteyksin. Teemahaastattelut soveltuvat hyvin kasvokkain tai etänä toteutettaviksi ja tarkoituksena on kerätä syvempää laadullista aineistoa. Teemahaastattelut voivat olla rakenteeltaan tiukemmin strukturoituja tai avoimempia. Tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti ja teemojen ympärille oli rakennettu alateemoja. Tutkijan kokemukseen perustuen teemahaastattelun luonne valikoitui enemmän strukturoituun suuntaan (Mäntyneva M., Heinonen J., & Wrange K. 2003).

Tutkimuksen kysymysrunko mukaillee aikaisempaa kirjallisuutta ja kysely rakennettiin tutkimuksen teoriaosuuden mukaisessa järjestyksessä muutamat poikkeukset

huomioon ottaen. Kyselyssä kysyttiin ensin haastateltavien mielikuvia Trainers' Housesta, joka viittaa brändin merkitykseen asiakaskokemuksen rakentumisessa. Asiakaspolun osalta haastattelurungossa otettiin kantaa neuvotteluvaiheeseen, yhteistyön jatkumiseen johtuviin tekijöihin ja yrityksen asiakaskeskeisyyteen. Liiketoimintakriittisyydessä tarkasteltiin Trainers' Housen kykyyn tuottaa sen asiakkaille tuloksekasta palvelua sekä sitä, miten Trainers' Housen onnistuu palvelemaan asiakkaiden yksilöllisiä ja ainutlaatuisia tarpeita. Henkilöstön osaaminen nousi esille aikaisemmassa kirjallisuudessa mm. luotettavuuden, vuorovaikutuksen, asiantuntijuuden ja reklamaatioiden käsittelyn näkökulmasta. Haastattelussa kysyttiin erikseen yhteistyön tuomista tuloksista, kehityskohdista sekä tiedusteltiin, onko asiakas jossain vaiheessa harkinnut yhteistyön päättämistä ja mikäli on, niin mistä syystä. Asiakkaiden vau-kokemukset nousivat vahvasti esille aikaisemmassa kirjallisuudessa ja tämä nostettiin esille yhdeksi tutkimuksen pääteemaksi. Numeraalisen datan osalta kysymysrunkoon lisättiin kysymys asiakkaiden suosittelu- ja yhteistyöhalukkuudesta. Taulukossa 1 on kuvattu tutkimuksen empiirinen aineisto kokonaisuudessaan.

Haastateltava	Titteli	Trainers' Housen palvelut	Toimiala (TOL2008)
Trainers' Housen johdon haastattelut	Toimitusjohtaja, Talousjohtaja	Trainers' House	70220 Muu liikkeenjohdon konsultointi
H1, asiakashaastattelu	Toimitusjohtaja	Ignis, media, Training	46510 Tietokoneiden, oheislaitteiden ja ohjelmistojen tukkukauppa
H2, asiakashaastattelu	Toimitusjohtaja	Ignis	70220 Muu liikkeenjohdon konsultointi
H3, asiakashaastattelu	Myyntijohtaja	Ignis	62010 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
H4, asiakashaastattelu	Myyntipäällikkö	Ignis	62010 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
Asiakaskokemuksen raportit (Trainers' House sekundaariaineisto)	mm. Myyntijohto, Toimitusjohtaja, Kaupallinen johto, Liiketoimintajohto	Ignis, Training, Media	mm. 62010 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, 73111 Mainostoimistot, 63110 Tietojenkäsittely, palvelintilan vuokraus ja niihin liittyvät palvelut, 70220 Muu liikkeenjohdon konsultointi

Taulukko 1. Tutkimuksen empiirinen aineisto

Tutkimus käsittelee case-yritys Trainers' Housen kaikkia liiketoimintayksikköjä. Valituille yhtiön asiakkaille toteutetaan haastattelututkimus, jonka pohjalta voidaan hahmottaa pitkäaikaisen asiakkaan kokemuksen erot, verrattuna uudempiin asiakkaisiin. Haastatteluun valikoitui yrityksen pitkäaikaisia asiakkaita. Tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, mitä toimintaa tulee kehittää sekä miten asiakkaille saadaan luotua unohtumaton vau-elämys yhteistyön aikana. Haastattelutullaan toteuttamaan hyödyntämällä teemahaastatteluja. Vaikka haastattelut eivät tuo samanlaista tilastollista luotettavuutta, niin se on erinomainen tapa tuoda asiakkaiden kokemat juurisyyt esille keskustelun merkeissä.

Haastattelurunko pyrkii ottamaan kantaa asiakkaiden kokemiin mielikuviin Trainers' Housesta sekä mittamaan yhtiön tunnetutta. Asiakaspolku pyrkii selvittämään asiakkaan tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä eri kohtaamispisteisissä, painottuen palvelutuotantovaiheeseen. Haastattelussa kysytään myös yhtiön kyvystä käsitellä reklamaatiotilanteita, koska tämä on olennainen osa asiakaskokemuksen muodostumista. Haastattelun tavoitteena on muodostaa käsitys asiakkaiden kokemuksista, jonka pohjalta voidaan analysoida yhtiön toiminnan kannalta tarpeellisia kehityskohtia, joilla voidaan parantaa liiketoiminnan suoritusta. Haastattelu keskittyy tutkimaan asiakaspolkua ja sen eri vaiheiden menestystä, mutta tärkeimpänä teemaa on hahmottaa asiakkaiden tunneperäiset kokemuksen asiakkuuden eri vaiheissa. Tunteet ja sitoutuneisuus kuitenkin määrittävät asiakaskokemuksen onnistumisen. Jotta ei synny väärinkäsityksiä tunteiden ja liiketoiminnallisten tulosten välillä, on tärkeää ymmärtää, että yhteistyön positiivinen 'ROI' luo onnistumisen kokemusta, joka vahvistaa asiakaskokemusta ja antaa edellytykset jatkoinvestoinneille.

4.3 Käytetyt analyysimenetelmät

Tuotetuista teemahaastatteluista, johdon haastattelusta sekä sekundääriaineistosta tehtiin sisällön analyysi, jonka tarkoituksena on etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia aineistojen välillä. Sisältöanalyysi kuuluu tekstianalyysin piiriin, koska kerätty aineisto on muutettu tekstimuotoiseksi analyysiksi. Analyysissä pyrittiin tunnistamaan keskeiset

teemat, yhtäläisyydet ja ristiriidat, suhteessa aikaisemman kirjallisuuden kuvauksiin onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Sisällön analyysi voidaan toteuttaa Markkinointi tutkimus teoksen mukaan neljässä vaiheessa 1) päätetään, mikä aineistossa kiinnostaa 2) Merkitään aineiston osat, jotka liittyvät valittuun aiheeseen 3) luokitellaan ja teemoitetaan aineisto ja 4) kirjoitetaan yhteenveto. Ensimmäinen vaihe vaatii valintojen tekemistä ja laadullisen aineiston kannalta tämä voi tarkoittaa merkittävääkin rajaamista. Toista vaihetta kutsutaan myös toisella nimellä litteroinniksi. Kolmas vaihe luokittelu tai teemoitus vaatii kaksi ensimmäistä vaihetta, jotta pystytään muodostamaan käsitys valitusta aineistosta ja sen tarkastelukulmasta. Neljännessä vaiheessa tuotetaan yhteenveto aikaisempien vaiheiden pohjalta (Mäntyneva, Heinonen, Wrange 2003).

Tutkittavan aineiston osalta tarkastellaan eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia pitkäaikaisten asiakkaiden haastattelujen ja isomman sekundääriaineiston välillä. Sekundääriaineiston osalta tutustuttiin 90 kappaleeseen case-yrityksen asiakkaille toteutettuihin haastatteluraportteihin ja tehdyt teemahaastattelut litteroitiin äänitteen perusteella. Kerätyn aineiston perusteella luotiin käsitys molemmissa aineistoissa toistuvista teemoista sekä eroavaisuuksista, joiden pohjalta pystyttiin tuottamaan yhteenveto.

4.3 Empiirisen tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta on syytä arvioida. Kvalitatiivinen tutkimus tuotetaan yleensä pieneen otantaan ja se ei välttämättä anna kokonaisvaltaista kuvaa tutkittavasta kohderyhmästä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tyypillisesti arvioidaan aineiston keruuvaiheessa, aineiston analysoinnissa sekä sen raportoinnissa. Luotettavuutta arvioidaan teemoissa, kuten totuusarvo, neutraalius, pysyvyys ja sovellettavuus (Tynjälä 1991). Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaiden kokemuksen ovat johtaneet pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiseen. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää vertailla pitkäaikaisten asiakkaiden kokemuksia suhteessa otantaan eri vaiheissa olevia asiakkuuksia.

Tutkimuksen primäärinen aineisto on otannaltaan pieni, mutta koko hyödynnetyn aineiston koko lisää luotettavuutta ja antaa kattavan kuvan tutkittavan kohderyhmän kokemuksista. Haastatteluun valikoitui neljä kappaletta yrityksen pitkäaikaisia asiakkaita, jotka olivat haastattelijalle entuudestaan tuttuja ja tutkija on ollut osana haastateltavien yritysedustajien kanssa tehtävää yhteistyötä. Tutkimuksen totuusarvo ja neutraaliuden kannalta tutkijan tunteminen entuudestaan saattaa vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Totuusarvon näkökulmasta tuttuus saattaa lisätä tai rajata vastausten totuudenmukaisuutta. Neutraaliuden näkökulmasta tutkijan on mahdollista suhtautua puolueellisesti annettuihin vastauksiin, jonka takia johtopäätökset ja päätelmät eivät ole neutraaleja.

Tutkimusmenetelmän osalta teemahaastattelut vaativat tutkijalta hyvää keskittymistä. Haastateltavan vastauksiin saattavat vaikuttaa itse haastattelija. Tähän liittyy esimerkiksi kysymysten sanamuodon muuttaminen keskustelun yhteydessä tai haastateltavan johdattelu kysymykseen. Tutkijan omat tulkinnat ja puuteellinen vastausten merkintä saattavat aiheuttaa virheellisiä tulkintoja aineiston osalta. Haastattelijalla on myös merkitystä siihen, miten haastateltavat vastaavat ja kuinka paljon he avaavat ajatuksiaan ja kokemuksiaan (Mäntyneva M., Heinonen J. & Wrange K. 2003). Tutkimusmenetelmän laatu on suorassa yhteydessä sisällönanalyysin luotettavuuteen sekä laatuun (Hannila P. & Kyngäs P. 2008). Teemahaastattelut litterointiin hyödyntämällä nauhoitetta, joka lisää litteroinnin luotettavuutta ja asiayhteyksien säilymistä alkuperäisessä muodossaan.

5. Empiirinen tutkimus ja tulokset.

Tässä luvussa vastataan tutkimuksen kolmanteen tavoitteeseen eli tavoitteena on tunnistaa Trainers' Housen vahvuudet ja kehityskohdat asiakaskokemuksen osalta. Luvussa analysoidaan kolmea eri aineistoa, joista ensimmäinen on Trainers' Housen johdon haastattelu, toisena sekundääriaineistona yrityksen sisäiset asiakastytyväisyshaastattelut sekä kolmantena pääaineistona teemahaastattelututkimuksien tulokset. Näiden kolmen aineistotyypin perusteella muodostetaan käsitys Trainers' Housen asiakaskokemuksen vahvuuksista ja kehityskohdista. Teemahaastattelujen asiakkaat ovat yhtiön pidempiaikaisia asiakkaita, joiden vastauksia verrataan isompaan otantaan yrityksen asiakkaiden kokemuksia yhteistyöstä. Tarkoituksena on tunnistaa, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiseen.

5.1. Case -yrityksen esittely ja johdon haastattelu

Pro-gradussa Case-yritykseksi valikoitui Trainers' House Oyj. Tutkimus toteutettiin osana asiakaskokemuksen työtehtäviä kyseisessä yhtiössä. Trainers' House Oyj. Trainers' Housen on suomalainen pörssi-yhtiö, jonka on perustettu vuonna 1990 yrittäjä Jari Sarasvuon toimesta. Yhtiön pääasiallinen tarkoitus on auttaa ihmistä eteenpäin luomalla mainetta ja mahdollisuuksia sekä tarjoamalla menestykseen johtavia metodeja B2B-puolen asiakkaille. Trainers' Housen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, mutta yhtiöllä on toimipisteet myös Turussa, Oulussa sekä Torrevejassa. Trainers' Housen on tunnetuin yhtiön valmennusliiketoiminnasta. Yhtiö tarjoaa edelleenkin laaja-alaisesti erilaisia valmennuksia. Yhtiön tarjoamaan kuuluu erilaiset henkilökohtaiset valmennukset, koulutusohjelmat sekä digitaaliset valmennukset (Trainers' House 2021). Trainers' Housen konserniin kuuluu sen tytäryhtiö Ignis Oy sekä vuoden 2020 loppupuolella yhtiö osti Stronghold Suksee Oy:n osakekannan. Stronghold tarjoaa erilaisia mediapalveluja ja sen palvelut liitettiin osaksi Trainers' Housen tarjoamaa vuonna 2021 (Trainers' House vuosikatsaus, 2021). Tällä hetkellä yhtiö tarjoaa asiakkailleen palveluja kolmen eri

liiketoimintayksikön kautta, jotka ovat Training, Ignis sekä Media. (Trainers' House Oyj vuosikertomus 2021).

Pro gradun tavoitteiden pohjalle toteutettiin haastattelu Trainers' Housen johdolle. Haastatteluun osallistui yhtiön toimitusjohtaja Arto Heimonen sekä yhtiön talousjohtaja Saku Keskitalo. Haastattelu pohjautui kirjan Ylivoimainen asiakaskokemus johdon neljään kysymyksen: mitä kustannuksia halutaan alentaa, mitä tuottoja halutaan kasvattaa, mitä kustannuksia halutaan välttää kokonaan sekä mitä tuottoja halutaan suojata. Johto oli saanut kysymykset pohdittavaksi ennen järjestettyä palaveria. Asiakaskokemus on johdon mukaan avainasemassa yhtiön kannattavuuden edistämiseksi. Johdolla on erityinen intressi laadunvarmistushaastatteluiden toteuttamiseksi ja näitä on tehty Trainers' Houselle jo useamman vuosikymmenen ajan. Kumpikin yhtiön talousjohtaja sekä toimitusjohtaja ovat tehneet ja tekevät vieläkin laadunvarmistushaastatteluita yhtiön asiakkaille. Talousjohtaja Saku Keskitalo vastaa konsernin tytäryhtiö Igniksen liiketoiminnasta ja on toteuttanut useita haastatteluita sen asiakkaille. Yhtiön toimitusjohtaja Arto Heimonen toteuttaa valmennusliiketoiminnan asiakkaille 'won-lost' analyyssejä, joiden tarkoituksena on selvittää, miksi kauppa on voitettu ja miksi kauppa on hävitty.

Myynnin kustannusten alentaminen nousi isoimmaksi kehitettäväksi teemaksi haastattelun aikana. Tällä *hetkellä myynnin kustannukset suhteessa saatuun tuottoon ovat johdon mukaan liian korkeat*. Valmennus- ja mediapalveluiden osalta 'hitrage' kauppojen kotiutumiselle on tällä hetkellä alhaisempi, kuin uusasiakashankinnan palveluiden 'hitrage' (Keskitalo S. 2023). Kaupan kotiutumisen 'hitrage' ero on n. 10 prosenttiyksikköä liiketoimintojen välillä. Parantunut asiakaskokemus vaikuttaa johdon mukaan myyntiajan lyhenemiseen sekä kasvattaa asiakkaan keskiostoksen määrää. Lopullisena tavoitteena on nostaa ajankäytön tuottavuutta myynnin eri vaiheissa ja vähentää ajankäyttöä niissä asioissa, jotka eivät tuota asiakkaalle arvoa.

Kustannuksia, joita halutaan välttää, on erilaiset *reklamaatiokustannukset*, joilla on maineellista haittaa Trainers’ Houselle (Heimonen A. 2023). Mainepositiolliset haitat ovat sellaisia kustannuksia, joita halutaan *välttää kaikin keinoin*. Vastaavasti kustannuksia halutaan lisätä esimerkiksi asiakaskokemushaastatteluiden osalta. Nämä ovat sellaisia kustannuksia, joiden katsotaan tuovan pitkällä aikavälillä enemmän tuottoja. Trainers’ Housen asiakaskokemukselle on asetettu tekemisen tavoitteet, joka on 150 toteutettua asiakaskokemushaastattelua yhden vuoden aikana (Keskitalo S. 2023).

Trainers’ Housen johdon pohdinnat asiakaskokemuksen tavoitteista ovat hyvin pitkälti linjassa tutkielman teoreettisten tutkimusten kanssa. Myynninkustannuksien vähentäminen nousi esille myös asiakaskokemuksen tutkimuksissa tapana nostaa yrityksen kannattavuutta. Asiakaskokemuksen kytkös myynninkustannusten vähentämiseen liittyy myyntiajan lyhenemiseen sekä suosittelijoiden määrän kasvuun. *Mainepositiolliset haitat* nousivat Trainers’ Housen johdon toimesta teemaksi, jota halutaan välttää. Tutkimukset reklamaatiotilanteista viittaavat vahvasti siihen, että *huonosti hoidetut reklamaatiotilanteet voivat merkittävästi vaikuttaa yrityksen maineeseen laskevasti*. Taulukossa 2. on kuvattu Trainers’ Housen johdon tavoitteet asiakaskokemuksen suhteen. Kokonaisuutena Trainers’ Housen haluaa kasvattaa tyytyväisten asiakkaiden määrää. Tällä on positiivinen vaikutus myyntiaikaan sekä maineeseen.

Mitä tuottoja halutaan suojata	Mitä kuluja halutaan välttää?
Myynnin kustannuksia halutaan alentaa	Reklamaatiokustannukset
Ajankäytön tuottavuutta halutaan lisätä myynnin eri vaiheissa	Mainehaitalliset kustannukset / seuraukset
	Ajankäyttöä ilman syntyvää asiakasarvoa

Taulukko 2. Trainers’ Housen johdon haastattelun yhteenveto

Trainers' Housen johdon asettamat tavoitteet mukailevat hyvin pitkälti aikaisempia asiakaskokemuksen tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tutkimusten mukaan asiakaskokemuksella pyritään kasvattamaan yrityksen tuottavuutta, usein myyntikustannuksia pienentämällä. Reklamaatio ja maineposiitolliset kustannukset nousivat tutkimuksen teoreettisessa osuudessa myös vahvasti esille kustannuksia, joita halutaan välttää. Seuraavissa luvuissa syvennytään tarkemmin tutkimuksen sekundaari- ja primääriaineistoihin.

5.2. Aikaisemmat asiakashaastattelut

Empiirisenä aineistona hyödynnetään Trainers' Housen asiakaskokemuksen asiakashaastatteluja, joita on tuotettu 90 kappaletta yrityksen eri liiketoiminta-alueisiin vuosina 2021–2023. Tätä aineistoa hyödynnetään sekundäärisenä aineistona, ja se tukee varsinaisia teemahaastatteluja. Haastatteluja on tehty eniten uusasiakashankinnan liiketoiminta-alueeseen, jossa on myös lukumäärällisesti eniten yrityskohtaisia asiakkuuksia. *Haastatteluista on muodostunut hyvä yleiskäsitys yrityksen asiakaskokemuksen kehityskohdista.* Haastatteluiden pohjalta on muodostettu kehitysehdotuksia Trainers' Housen asiakaskokemuksen kehittämisen tueksi. Samaan aikaan on pystytty tunnistamaan tekemistä, joka vahvistaa positiivista asiakaskokemusta. Tässä osiossa on tarkoitus avata muutamia avaintemoja, joissa Trainers' House onnistuu hyvin, sekä teemoja, joissa Trainers' House voi kehittää toimintaansa.

Tytäryhtiö *Igniksen eli uusasiakashankinnan asiakkailta on saatu positiivista palautetta liittyen tuotantovaiheen alkupään määrittelyvaiheeseen.* Yhteistyön aloitusvaiheessa järjestetään tarinankirkastus niminen tilaisuus, jossa tarkoituksena on kirkastaa yhteistyön tavoitteet sekä luoda jokaiselle asiakkaalle uniikki soittotarina, jonka pohjalta tapaamisia voidaan sopia. Asiakkailta saatujen palautteiden mukaan yhteistöiden huolellinen ja workshop henkinen aloitus on jättänyt asiakkaalle hyvän ja turvallisen tunteen yhteistyön aloittamista kohtaan. Asiakkaat kokevat, että tämä on korostanut Trainers' Housen ammattimaisuutta ja auttanut Trainers' Housen tiimiä ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa paremmin. Tämä on tarkastellun aineiston pohjalta yrityksen

yksi merkittävämmistä valttikorteista ja tämä prosessin vaihe on saanut asiakkailta pelkästään hyvää palautetta.

Asiakkaiden tyytyväisyyteen on tytäryhtiön puolella vaikuttanut aloituspalaverin lisäksi eniten saatujen tapaamisten määrä. Asiakkaat kokevat, että Trainers' House on kyvykäs tuottamaan asiakkaan tarpeiden mukaisen määrän tapaamisia asiakkaan heidän valitsemaan kohderyhmään. Aineiston perusteella *asiakkaat kokevat, että Trainers' Housella on laadukkaat prosessit, joiden avulla yhtiö pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja tuottamaan palvelua ammattimaisesti*. Osa asiakkaista kokee, että he ovat saaneet yhteistyön pohjalta haluamiaan liiketoiminnallisia tuloksia. Osa yrityksistä mittaavat tuloksia suoraan tuottosuhteena investoituihin tapaamisiin ja niistä saatuihin kaappoihin. Osa asiakkaista kokee, että *asiakkaiden aktiivinen kontaktointi* toimii yhtenä markkinoinnin toimenpiteenä ja tuo yritykselle tunnettuutta. Tytäryhtiön puolella positiivista palautetta saatiin myös teemoissa, kuten asiakasyhteydenpito, suoraviivaisuus sekä järjestelmällinen tekeminen.

Tytäryhtiön puolella asiakkaat antoivat hyvää palautetta myös yrityksen raportoinnin systemaattisuudesta sekä selkeydestä. Samaan aikaan *kehittävää palautetta* nousi datan *reaaliaikaisuudesta ja datan jatkokäytöstä* asiakkaan omissa CRM-järjestelmissä. Asiakkaat kaipaavat entistä enemmän reaaliaikaista dataa kerätystä markkinatiedosta. Erityisesti uusasiakashankinnan palvelujen puolella asiakkaan CRM:n päivittäminen ja 'liidien' eli potentiaalisten asiakasyritysten seuranta on todella tärkeä osa onnistunutta kumppanuussuhdetta. Datan parempi analysointi auttaa asiakasta tekemään liiketoiminnallisesti kriittisiä päätöksiä, oman toiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Relevantti markkinatieto ja näkemys tähtäävät samaan asiaan eli parempaan tiedolla johtamiseen. Asiakkaat kaipaavat reaaliaikaista näkymää Trainers' Housen keräämään asiakasdataan. Muutama asiakas on todennut, että Excel-raportointi ei enää palvele heidän tarpeitaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiakkaiden kokemuksia *heikensivät peruuntuneet tapaamiset sekä siirtyneet tapaamiset*. Osa asiakkaista kokevat tapaamisen sopimiseen perustuvan *laskutusperusteen ankaraksi*. Muutama asiakas nosti esille, että peruuntuneiden tapaamisten käsittely tuntuu hankalalta ja tapaamisista saadaan harvoin hyvityksiä. Tapaamisten laatu nousi esille useammassa asiakashaastattelussa aineistossa. Asiakkaat kertoivat, että tosinaan tapaamisia on sovittu väriin päättäjien kanssa. Useimmat asiakkaat nostivat esille, että *pienet huolimattomuusvirheet ovat harmittaneet heitä yhteistyön aikana*. Huolimattomuusvirheet liittyvät sovittujen asioiden unohtumiseen sekä esimerkiksi asiakkaiden tietojen virheellisyteen.

Suurin tyytymättömyyttä aiheuttava teema oli Trainers' Housen tytäryhtiön *henkilöstön vaihtuvuus*. Vaihtuvuus harmitti osaa asiakkaista, koska aikaisemman yhteyshenkilön välille oli ehtinyt muodostua toimiva asiakassuhde. Asiakkaat nostivat esille, että *puutteellinen tiedonsiirto* on ollut isoin syy, miksi asiakkaita on harmittanut henkilöstövaihdokset. Osa asiakkaista nosti esille, että heidän kokemuksensa mukaan sovitut perusasiat eivät ole perehdytyksen myötä siirtynyt uudelle yhteyshenkilölle. Yksi asiakkaista oli todennut haastattelussa, että henkilön vaihtuminen ei sinänsä haittaa, mutta kun tieto ei siirry uudelle projektinjohtajalle laadukkaasti, niin se ei herätä luottamusta. Tytäryhtiön puolella keskiarvoinen suosittelevuus tarkasteluvälillä on 8,85. Taulukossa 3. on kuvattu tytäryhtiö Ignis Oy:n vahvuudet ja kehityskohdat.

Vahvuudet	Kehityskohdat
Aloituspalaveri	Vanhanaikainen raportointi
Tapaamisten määrä	Peruuntuneet tapaamiset
Laadukkaat prosessit	Ankara laskutusperuste
Ammattimaisuus	Jäykkä hyvitysprosessi
Liiketoiminnalliset tulokset	Huolimattomuusvirheet
Asiakasyhteydenpito	Henkilöstön vaihtuvuus
Raportoinnin selkeys	Puutteellinen tiedonsiirto henkilövaihdosten yhteydessä

Taulukko 3. Tytäryhtiö Ignis Oy:n vahvuudet ja kehityskohdat

Emoyhtiön puolella, johon kuuluvat yrityksen valmennus- ja medialiiketoiminta on pystytty myös asiakashaastatteluaineiston perusteella tunnistamaan vahvuuksia ja kehityskohteita asiakaskokemuksen osalta. Eniten *positiivista palautetta saivat itse konsultit sekä valmentajat*. Palaute henkilöityy emoyhtiön puolella selvästi enemmän, kuin tytäryhtiön puolella. Valmentajat ja konsultit saivat positiivista palautetta mm. asiakkaan liiketoiminnan kehityskohtien tunnistamisesta, valmennuksen käsikirjoituksesta, itsevarmuudesta, asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisestä. Asiakkaat ovat kokeneet, että he ovat *saaneet valmennuksista erittäin hyviä käytäntöjä* oman tekemisen tueksi sekä kasvaneet itse ammattilaisina. Asiakkaat lähtökohtaisesti kokivat, että yhteistyölle asetetut tavoitteet on pystytty lunastamaan. Osa asiakkaista kertoivat, että tulokset tulevat viiveellä ja on vaikeaa määrittää mikä osuus on Trainers' Housen yhteistyön ansiota.

Eriyistä vaikuttavuutta asiakkaille on tuonut mm. päättäjien ja valmentajien henkilökohtainen sparraaminen, asiakkaan vahvuuksien ja kehityskohtien tunnistaminen tarkalla tasolla, valmennuksiin liittyvät reflektiohetket, yhteistyön taustatyövaiheen sujuvuus, systemaattiset valmennukset, valmentajien vaikuttavuus sekä viimeinen yhteydenotto asiakkaaseen muutamaa päivää ennen valmennusta. Vaikuttavuuteen liittyvät kokemuksen kytkeytyivät myös osittain henkilöihin, mutta niihin liittyi myös vahvasti yrityksen toimintatavat, valmennuksien rakenne sekä Trainers' Housen henkilöstön ammattitaito. *Asiakkaiden turvallisuuden tunne on vahvasti esillä positiivissa palautteissa.*

Kehittävää palautetta asiakkaat antoivat esimerkiksi aikataulujen suunnittelusta, erityisesti liian tiukoista aikatauluista. Toinen teema, josta Trainers' House sai kehitettävää palautetta, on asiakkaan hallinnan tunne ja se, että *asiakas joutuu itse huolehtimaan, että asiat etenevät sovitulla tavalla*. Yksi asiakas nosti esimerkkinä sen, että yhteistyön purkutilaisuuden aikatauluttamien oli jäänyt Trainers' Housen toimesta viimein, jonka vuoksi kaikki eivät päässeet paikalle. Yksi asiakas toivoi, että Trainers' House muistuttaisi asiakkaita aktiivisemmin yhteistyön välivaiheista, kuten kotitehtävien

tekemisestä. Muutama asiakas nosti, esille että he olisivat kaivanneet valmennushankkeen jälkeen vahvempaa ohjausta sovittujen asioiden työstämiseen. Yksi asiakas nosti esille, että he *kaipaavat meiltä aktiivisesti näkemystä ja Trainers' Housen omien myyntikäytäntöjen mallintamista*. Emoyhtiön puolella keskiarvollinen suositteluaste on tarkasteluvälillä 9,27. Taulukossa 4. on kuvattu emoyhtiön Trainers' House Oyj:n vahvuudet ja kehityskohdat.

Vahvuudet	Kehityskohdat
Valmentajien ja konsulttien ammattitaito	Liian tiukka aikataulu
Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen	Asiakkaan hallinnan tunteen puute
Valmennuksien sisältö	Vahvempi ohjausvalta sovittujen asioiden toteutumisesta
Henkilökohtaiset sparraukset	Aktiivisemmin näkemystä
Systemaattiset valmennukset	Enemmän Trainers' Housen omien toimintatapojen mallintamista
Taustatyövaiheen sujuvuus	

Taulukko 4. Trainers' House Oyj:n vahvuudet ja kehityskohdat

Trainers' Housen tekemisessä näkyy sekundääriaineistojen perustella systemaattisuus ja prosessien sujuvuus. Yhtiön vahvuudet liittyvät asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämiseen sekä eri palvelutuotannon vaiheiden sujuvuuteen. Asiakkaat kokevat, että he ovat saaneet yhteistyön pohjalta haluamiaan liiketoiminnallisia tuloksia. Tulosten taustalta löytyy yhtiön henkilöstön ammattimaisuus sekä kyky ymmärtää asiakkaiden liiketoiminnallisia haasteita. Kääntöpuolelta löytyvät teema, kuten huolimattomuusvirheet sekä prosessin jäykkyys. Yrityksen vahva prosessiohjautuneisuus aiheuttaa asiakkaisissa myös tyytymättömyyttä esimerkiksi laskutusperusteen ja hyvitysprosessin osalta. Yhtiön toiminta pohjautuu henkilötyötunteihin, joka tulosten perusteella heijastuu asiakkaiden kiintymyksessä yhteistyön yhteyshenkilöitä kohtaan. Tämä nousee esille positiivisissa sekä kehittävässä palautteissa.

5.3. Asiakashaastattelut

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen primääriaineisto, jossa haastateltiin neljän pitkäaikaisen asiakkaan yhteyshenkilöä. Primääriaineisto on kuvattu taulukossa 5. Yritykset edustavat muutamia eri toimialoja ja haastateltavat yritykset ovat olleet tekemisissä hieman eri Trainers' Housen liiketoimintojen kanssa. Tutkimuksissa käsiteltiin seitsemää eri teemaa, jotka ovat tarkemmin kuvattu kappaleessa 4.2.

Haastateltava	Titteli	Trainers' Housen palvelut	Toimiala (TOL2008)
H1	Toimitusjohtaja	Ignis, media, Training	46510 Tietokoneiden, oheislaitteiden ja ohjelmistojen tukkukauppa
H2	Toimitusjohtaja	Ignis	70220 Muu liikkeenjohdon konsultointi
H3	Myyntijohtaja	Ignis	62010 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus
H4	Myyntipäällikkö	Ignis	62010 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus

Taulukko 5. Haastateltavat pitkäaikaiset asiakkaat

Mielikuvat yrityksestä

Haastateltavilla asiakkaille oli hieman *erilaisia mielikuvia Trainers' Housesta*. H1:lle tuli mieleen yrityksen kissaleijona logo, joka asiakkaan mukaan kuvaa yrityksen hyvää reagointikykyä. H1 mainitsi, että hänen kokemuksensa mukaan *Trainers' Housen on profiloitunut nykyään vahvemmin myynnin puolen valmennuksiin sekä markkinoinnin ja tapaamisten sopimiseen*, kun aikaisemmin olimme vahvemmin profiloituneet, johdon valmennustaloksi.

H2 ja H3 yhdistivät mielikuvansa Trainers' Housesta pitkälti *tapaamisten sopimisen palveluun*. H2 kertoi, että tämän lisäksi yhdistää yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen sekä erilaisiin valmennuksiin. H2 mainitsi myös *yhdistävänsä Trainers' Housen Jari Sarasvuohon*, ja asiakkaalle on vasta myöhemmin tullut ilmi, että tarjoamme myös tapaamisten sopimisen palveluita. H3 kuvasi Trainers' Housen yhteistyöhaluiseksi sekä aktiiviseksi. H4 kertoi, että hän yhdistää Trainers' Housen vahvasti Jari Sarasvuohon. H4 koki, että Trainers' Housen on tunnettu yritys, jolla on värikäs historia. Yhteistyön myötä H4 kokee, että on päässyt tutustumaan paremmin tytäryhtiö Igniksen toimintaan sekä mediapalveluihin. H4 kuvaili Trainers' Housea ammattimaiseksi organisaatioksi.

"Tietysti se eläin kuvaa sitä, että teillä on tosi hyvä niin kuin reagointikyky. Semmoinen detail tarkkuus. Ihmiset osaavat johtaa itseään ja tiimejä myös tuntuu, että niin kuin palautteet ja tämmöiset menee niin kuin tekemiseksi. Ehkä se leijona kuvaa sitä, että on niin kuin aistit herkkänä" (H1)

"Tällaisena viisikymmentäkuusi harmaapartana on tietysti myös historiallinen mielikuva yrityksestä ja se henkilöityy vahvasti tietenkin Jari Sarasvuon ja Trainers' House on tunnettu nimi varmasti Suomen markkinoilla. Ja ehkä siihen liittyy semmoinen tarina siitä, että päästään vaikeuksien kautta voittoon. Trainers' Housesta on tehty leffaa ja vaikka mitä. Kyllä vahvasti henkilöityy, ainakin mun päässä" (H4)

5.4. Case-yrityksen asiakaspolku

Asiakkailta kysyttiin *miksi he ovat valinneet Trainers' Housen kumppaniksi ja millaisia pohdintoja asiakkaalla oli neuvotteluvaiheessa, miksi he ovat päättäneet jatkaa yhteistyötä kanssamme, kuinka asiakaslähtöiseksi yhtiöksi asiakas kokee Trainers' Housen sekä miten yhteistyö näkyy asiakkaan organisaatiossa.*

H1 nosti esille, että kumppanin vaihtamisella on omat kustannukset ja siihen liittyy myös riskejä. Asiakas on myös arvostanut niitä hetkiä, joissa asiakas on saanut omalle

yritykselleen näkyvyyttä mm. Trainers' Housen verkkolähetysten avulla. H1 mukaan *Trainers' Housen kanssa tehtävästä yhteistyöstä on tullut myös soraääniä ja kumppanivalintaa on kyseenalaistettu*. H1 mukaan emme ole alan halvin toimija, mutta *laatu on hyvä*. H1 korosti, että heille on tärkeää, että Trainers' Housen *tapaamisten sopijoilla ei ole provisiopalkkausta*, joka on sidottu sovittuihin tapaamisiin. Tämä ylläpitää tapaamisten laatua. H2 avasi, että on ollut itse tiiviimmin mukana yhteistyössä viimeisen vuoden aikana, vaikka yhteistyötä on tehty jo pitkään. Tapaamisten laatu viimeisen vuoden aikana on ollut iso syy sille, miksi yhteistyötä on haluttu jatkaa. H2 kokee, että *Trainers' Housen prosessi* on heille sopiva ja asiakas kokee, että me kuuntelemme asiakasta hyvin. Asiakas kokee, että Trainers' Housen toiminta on asiakasystävällistä ja asiakkaan kokemus on osattu ottaa hyvin huomioon. H2:lla on kokemusta myös toisesta kansainvälisestä toimijasta, mutta asiakkaan mukaan Trainers' Housen lähestyminen on aivan eri tasolla.

H3 totesi, että ovat valinneet jatkaa yhteistyötä meidän kanssamme kahdesta syystä 1) tulokset on ollut hyviä ja 2) molemmilla osapuolilla on halu kehittää yhteistyötä eteenpäin. H3 mukaan Trainers' Housen kanssa on ollut aina mahdollista soveltaa toimintaa. H4 avasi, että yhteistyöhön ryhtyminen ei ollut helpoin päätös, koska aikaisemmat kokemukset tapaamisten sopimisesta toisen toimijan kanssa olivat olleet todella negatiiviset. Asiakkaalle tuli kuitenkin sellainen tunne, että *Trainers' House tekee asioita eri tavalla*. H4 kokee, että meidän toimialallamme on *mielenkiintoinen maine*. Asiakas oli pyytänyt myyntivaiheessa meidän referensseitämme, ja yhteistyöhön ryhtyminen oli vaatinut asiakkaalta paljon sisäistä myyntityötä. H4 mukaan yhteistyötä on haluttu jatkaa, koska yhteistyöhön on muodostunut keskusteleva yhteistyösuhde. Asiakas kokee, että tulee kuulluksi ja Trainers' Housen *toiminta on ammattimaista*. Konsepti on toimiva ja asiakas kokee, että jos toimii jo parhaan kanssa, niin miksi sitä lähtisi vaihtamaan. H3 ja H4 nostivat esille sen, että kovalla hintojen nostamisella olisi vaikutusta mielenkiintoon yhteistyötä kohtaan.

”No siis vaihtamisellakin on kustannus ja myös riskit. Oikeasti arvostan myös niitä hetkiä, jotka ei ole maksanut meille mitään esimerkiksi tämmöinen niin kuin brändiin liittyvä juttu. On oltu mukana joissakin haastatteluissa, jossa on ollut 1500 kuulijaa ja haastatellaan niin totta kai yrityksen brändi tulee tutuksi ja se ei ole meille maksanut mitään. Me on tietysti ostettu täältä palveluja ja näin” (H1)

”Siinä on kaksi asiaa. Ihan ehdottomasti toinen on se, että ne tulokset on ollut hyviä. Ja toisena halu yhteisesti kehittää yhteistyötä eteenpäin. Ja nimenomaan kokonaisuutta, ei pelkästään tuloksia. Mun mielestä nyt semmoinen niin kuin kehittämishalukkuus ja tavallaan molemmin puolin keksitään niitä juttuja” (H3)

”No sehän oli lähtötilanteena aika haastava koska, aikaisemmat kokemukset bookaus palveluista ei ollut kovin mieltäylentäviä. Mä tavallaan aistin sen, että te toimitte eri tavalla. Se oli haistettavissa ja koettavissa, siitä miten asioita tehdään ja miten tapaamisissa puhuttiin. Mä jouduin tekemään kyllä aika paljon sisäisesti töitä sen eteen, että sain sen puskettua meidän päässämme läpi. Ei ollut mikään läpihuutojuttu. Tuo koko toimiala omaa aika mielenkiintoisen maineen” (H4)

Trainers’ Housen asiakaskeskeisyys

Asiakkaat kokivat Trainers’ Housen tekemisen hyvin asiakaskeskeiseksi verrattuna yrityksen muihin yhteistyökumppaneihin. H1 kertoi, että Trainers’ Housen menee tässä kategoriassa kärkipäähän. Asiakkaan mukaan kyky reagoida palautteisiin on hyvä ja toisinaan jopa hieman ylireagoiva. Tämä on asiakkaan mukaan kuitenkin parempi asia, kuin se että palautteisiin suhtauduttaisiin välinpitämättömästi. Asiakkaan mukaan projektinjohtajan toiminta on ollut proaktiivista H3 kertoi, että kokee asiakaslähtöiseksi ja Trainers’ Houselta ei ole kuulu vastausta ”valitettavasti ei onnistu”. H4 kertoi, että Trainers’ Housen asiakaskokemus on ollut yksi parhaista tähän mennessä ja tämä henkilöityy asiakkaan mukaan yhteistyön asiakasvastaavaan, jonka ansiosta yhteistyö on ollut viihtyisää.

”No kyllä se menee sinne kärkipäähän joo. Silloin kun annettu palautetta tai kehittävä palautettahan, niin huomaa että siinä tapahtuu muutoksia ja tulee vaikutuksia ja niihin reagoidaan. Ja joskus itse asiassa tuntuu, että jopa ylireagoidaan. Ei tarvitsisi välttämättä niin voimakkaasti edes reagoida, mutta se on mun mielestä parempi, kuin sitten toiseen suuntaan, että ei reagoida” (H1)

”Tämä henkilöityy vahvasti Trainers’ Housen yhteyshenkilöön. Monenlaista hiihtäjää on mahtunut matkan varrelle ja erilaisia tapoja toimia asiakkaiden kanssa ja asiakaskokemus teidän kanssanne on ollut yks parhaista mitä on ollut” (H4)

Trainers’ Housen näyttäytyminen asiakkaan organisaatiossa

Trainers’ Housen tekeminen näyttäytyy hieman eri tavoin muulle organisaatiolle, riippuen yrityksestä. H1 kertoi, että *alustavasti yhteistyötä kohtaan oli ollut vastustusta. Tämä liittyi pitkälti näkemyseroihin, liittyen myynnin käytäntöihin.* H2 kertoi, että he käyvät yhtiön kesken todella aktiivisesti läpi Trainers’ Housen sopimia tapaamisia ja ideoivat Trainers’ Housen raporttien pohjalta, miten mitäkin asiakkuutta voidaan edistää sekä he käyvät läpi kommentteja niiltä asiakkailta, jotka eivät olleet halunneet tavata. H3 kertoi, että heillä yhteistyö näyttäytyy siten, että ne, jotka eivät ole suoraan Trainers’ Housen kanssa tekemisissä, kuitenkin tietävät yhteistyöstä. Toisessa päässä ovat nykyasiakkaat, joihin on oltu yhteydessä. Yritys on hiljattain yhdistynyt kahden muun yrityksen kanssa. Nämä kokemukset eivät ole yleensä olleet niin positiivisia, kun Trainers’ Houselta on oltu yhteydessä nykyisille asiakkaille. H4 kertoi, että heidän organisaatiossensa tiedetään hyvin yhteistyöstä Trainers’ Housen kanssa. Myynti ja myyntijohto käyvät aktiivisesti eri maiden tapoja ja toimintamalleja myynnin osalta.

”Meillähän oli silloin kun aloitettiin niin aikamoinen vastustus koko asiasta. Koska ajateltiin, että myyjän täytyy itse sopia omat tapaamiset. Näinhän se tietysti voidaan ajatella, että näin se on, mutta jos ei se sovi, niin mitäs sitten tehdään?” (H1)

”Meidän firmamme on arvo olla mahdollisimman läpinäkyvä. Koko henkilöstön kanssa käydään kuukausittain läpi myynnin tilanne ja mitä tapahtuu. Trainers’ Housen raportoinnista saadaan näkymä esimerkiksi siitä, millaisia potentiaalisia asiakkaita olisi mahdollista saada. Tätä kautta on mahdollisuus sanoa, mikäli jollain olisi jotain relevanttia toimialatietoa tai kiinnostusta keisiä kohtaan. Tämä myyntifunneli halutaan näyttää koko porukalle mahdollisimman paljon. Trainers’ Housen raportteja käydään myös aktiivisesti läpi markkinatiedon vuoksi” (H2)

”Sovittujen tapaamisten määrä on ollut onnistunutta ja se on kyllä tiedossa myynnillä ja johdolla. Aina kun on ollut puhetta siitä, miten missäkin maassa toimitaan, niin kyllä mä aina teidät mainitsen silloin kun puhutaan tästä uusasiakashankinnasta. Näissähän on kulttuurieroja ja maakohtaisia eroja, esimerkiksi Saksassa. Jos teillä olisi toimintaa vaikkapa Tanskassa, niin kyllä suosittelisin kokeilemaan teidän kanssa” (H4)

5.5. Case-yrityksen liiketoimintakriittisyys

Liiketoimintakriittisyydellä viitataan Trainers’ Housen kykyyn tuottaa asiakkailleen liiketoiminnallisia tuloksia, erilaisten palvelujen avulla. Asiakkaiden kokemuksien Trainers’ Housen onnistuu pääsääntöisesti hyvin, kun keskustelun aiheena oli liiketoimintakriittisyys ja asiakkaan toiminnan ymmärtäminen. H1 kertoi, että Trainer’ House osaa hänen mielestään *ottaa hyvin huomioon yrityksen yksilölliset tarpeet*. H1 kokee, että Trainers’ Housen kyky liittää ehdotukset osaksi yrityksen liiketoimintakriittisiä tavoitteita, riippuu molemmista osapuolista. Asiakas kertoi, että heidän on tarkoitus viestiä yrityksen vuositavoitteet myös Trainers’ Houselle. Asiakas kertoi, että tavoitteet on käyty läpi jokaisena vuotena. Asiakas muisteli, että vuoden 2023 tavoitteita ei olisi käyty vielä yhdessä läpi. H2 kokee, että erityisesti viimeisen vuoden aikana Trainers’ Housen on onnistunut ottamaan asiakkaan liiketoiminnan yksilölliset tarpeet hyvin huomioon. H2 kokee, että Trainers’ Housen *prosessi on sopinut heidän tarpeisiinsa todella hyvin*. H3 kertoi, että tämä on yksi teema, jossa Trainers’ Houselle voi olla parannettavaa. H3 kokee, että *tämä on myös vahvasti henkilösidonnaista ja riippuu*

yksittäisen työntekijän kyvystä ymmärtää, mikä on asiakkaan liiketoiminnan kannalta merkittävää. H4 kertoi, että hänen näkemyksensä mukaan erityisesti yhteistyön alun panostukset näkyvät ja pääsääntöisesti Trainers' Housen tiimi on osannut välittää yrityksen viestiä eteenpäin, oikeille prospekteille. H4 kertoi, että hänen kokemuksensa mukaan palvelukokemus on säilynyt hyvänä.

"No sehän riippuu meidänkin kommunikaatiostamme, että kun me pyrimme kommunikoimaan meidän vuositavoittemme, että mitkä tavoitteet ovat ja tärkeimmät projektit. Kun tähän löydetään aika, niin aika hyvinkin. Asiakasvastaavan kanssa on yleensä käyty tavoitteet läpi, mutta itseasiassa tämän vuoden tavoitteita ei ole käyty läpi. Ehkä siinä voisi olla semmoinen syöttö teille, että jos te olette mukana tekemässä sen yrityksen seuraavan vuoden tavoitteita riittävän ajoissa niin siinä voi olla teillä paikka ja mahdollisuus vaikuttaa niihin" (H1)

"Kyllä mun mielestä hyvin. Trainers' Housen lähestymistapa on ollut tosi sopiva meille ja tekemisen rytmi on hyvä ja tavallaan myös sellainen, että siitä tulee meille aikataulu ja asenne pitää sitä prosessia koko ajan yllä. Välillä on kiirettä ja pieni firma, ja miljardi muutakin asiaa ja joskus sitten asiakashommat, saattaa mennä myyntityön edelle, niin tavallaan kun teillä on hyvä draivi ja hommat rullaavat niin se on arvoakasta meidän yritykselle" (H2)

"Mä näen, että se on tavallaan se yhdistelmä tapaamisten määrää ja laadukkaita tapaamisia eli siinä mielessä kyllä. Mä en haluaisikaan sitä, että yritetään keksiä, miten se nyt näyttää markkinoinnillisesti enemmän kivalta ja kuulostaa hienommalta. Meidän tavoitteissamme on se, että te pystytte keskustelemaan sen asiakkaan kanssa, niin että sille välittyy se oikea kuva meidän palveluistamme ja sitä kautta saadaan niitä tapaamisia" (H3)

Asiakkaan liiketoiminnan pullonkaulojen ratkaiseminen

Kysyttäessä Trainers' Housen kyvystä tunnistaa keskustelun pohjalta asiakkaan liiketoiminnan pullonkauloja, H1 totesi, että *Trainers' Housen keskittyy todella vahvasti omien pullonkaulojen ratkaisemiseen, eikä aina asiakkaan liiketoiminnan pullonkauloihin*. H2 kertoi, että tästä aiheesta ei välttämättä ole käyty niin syvällistä keskustelua Trainers' Housen kanssa ja tämä on asiakkaan mukaan sellainen teema, josta voitaisiin keskustella myös enemmän. Samaan aikaan Trainers' Housen on osannut antaa syöttöjä liittyen asiakkaan liiketoiminnan kerrontaan asiakkaille sekä näkemystä liittyen tavoiteltavan kohderyhmän laatuun. H3 kertoi, että Trainers' Housen on *tarjonnut aktiivisesti ehdotuksia omasta valikoimastaan, mutta nämä ehdotukset ovat harvemmin johtaneet kauppoihin*. Prospektoinnin ja liidien tuotannon osalta Trainers' Housen on aktiivinen, mutta varsinaisia uusia ratkaisuehdotuksia ei ole löytynyt viime aikoina. H4 kertoi, että erityisesti viime aikoina keskusteluissa on ollut enemmän esillä uudet ratkaisut asiakkaan liiketoimintaa koskeviin teemoihin. H4 mukaan yhteistyön asiakasvastaava on tuonut aktiivisesti esille ratkaisuja, asiakkaan kertoman pohjalta. H4 kokee, että ideoinnissa on hyvää vuorovaikutteisuutta.

"No ehkä te mittaatte sitä teidän puoltanne, ja ette mittaa välttämättä meidän tekemistämme. Totta kai se tunnistetaan, että jos liidejä ei tule. Tehdä mittaatte todella hyvin sitä teidän tekemistänne. Tavallaan teillä voisi olla ehkä jopa joku tuote siinä missä teette sen niin kuin näytätte sen sille yrityksen johdolle, että hei että teidän pullonkaulanne on toi. Te olette tarjonneutkin meille prospektointia ja nähnyt, että se on pullonkaula. Mutta se olisi hyvä tuoda esille lukujen valossa ja avata, montako tapaamista tulee keskimäärin ja kun statistiikka on selvillä niin kyllä sitten pystyy laskemaan taaksepäin" (H1)

"Kyllä ihan hyvin. En tiedä onko me ihan hirveän syvällisesti käyty näistä asioista keskusteluja, että ehkä voisi jopa käydäkin enemmän. Se on aina ihan mielenkiintoista kuulla, kun te tunnette meillä tekemisen ja myyntiprosessin tavallaan tosi hyvin, niin totta

kai semmoinen ulkopuolinen näkemys siihen on aina tosi arvokasta. Se olisikin varmasti ihan hyödyllistä, koska te katsotte sitä toisesta kulmasta” (H2)

”Mun mielestä te olette hyvin löytäneet niitä, mihin te yritätte tuoda ratkaisuja, vaikka harvemmin ratkaisu on ollut oikea. Meidän tämä liidien tilanne on semmoinen mihin ei sitten ole teidän puoleltanne löytynyt sitä ratkaisua. Olette kyllä yrittänyt keksiä ajatuksia, ehkä yksikään sitten ei ole ollut se ne mihin olisi itse luottanut. Historiassa ollut kokeiltu, mutta sitten on tullut paljon laaduttomampia tapaamisia” (H3)

Kyky reagoida liiketoimintaympäristön muutoksiin

Seuraavana teemana oli Trainers’ Housen kyky reagoida liiketoimintaympäristön aiheuttamiin muutoksiin. H1 kertoi, että he ovat huomanneet muuttuvassa markkinassa muutoksia tuoteryhmien menekissä. H1 toivoi, että *Trainers’ Housen välittäisi enemmän näkemystä siitä, miten asiakkaan kannattaisi toimia*, esimerkiksi kun korona-aika oli ohitse. H1 kokee, että Trainers’ Housen saa paljon tietoa markkinasta ja tätä tietoa voitaisiin välittää enemmän asiakkaille. H2 kertoi, että hänen kokemuksensa mukaan Trainers’ Housen on pystynyt mukautumaan hyvin esimerkiksi etäaikaan. H3 kokee, että hänen kokemuksensa on kaksijakoinen. Asiakas koki, että *korona-aikana Trainers’ Housen oli hyvin perillä liiketoimintaympäristön muutoksista* ja ohjeisti asiakkaitaan siirtymään esimerkiksi 30 min etätapaamisiin. H3 mukaan *seuraavassa vaiheessa eli koronan ulostulossa Trainers’ Housen ei ole ollut yhtä ketterä*. H3 toivoisi, että Trainers’ Housen pohtisi aktiivisesti monikanavaisempia tapoja tavoitella asiakkaita. H4 kokee, että korona-ajan mukautumiskyky tuli todella hyvin ilmi. H4 muistaa Trainers’ Housen pitämän seminaarin etäkohtaamisissa onnistumisesta, silloin kun koko Suomi oli kiinni. Tämä oli ollut H4 mukaan erittäin tärkeä hetki, jonka pohjalta asiakas laati suunnitelman myös oman yritystoiminnan jatkumisen varmistamiseksi.

”Analyysin perusteella tietyt tuotealueet selvästi on kyykännyt alaspäin ja se on seurausta siitä, että me ei ole käynyt siellä live tapaamisissa. Ei se asiakas- ja ihmissuhteet etänä syvene, vaan täytyy käydä livenä paikan päällä ja nähdä asiakkaan

prosesseja, jotta niitä voi ratkoa asiakkaan tarpeita. Ehkä Trainers' House voisi olla aktiivisempi esim., että eiköhän ruveta kääntää näitä livejä. Teillähän on todella hyvä ymmärrys tavallaan organisaationa markkinatilanteesta” (H1)

”Se on kaksitahoinen. Tosi hyvä oli esimerkiksi koronan aikaan, kun teiltä tuli ehdotus, että siirrytään puolen tunnin Teams-palavereihin. Se oli aivan nappiosuma. Sitten se seuraava vaihe siitä, kun kaikki muutkin olivat siellä Teamsissa, niin siinä on mun mielestä ollut vähän haasteita, kun on yritetty ehdottaa, että käyttäkää muutakin kuin puhelinta, että ihmisiä saataisiin paremmin kiinni. Te menette aika paljo vielä siellä samalla vanhalla” (H3)

”Korona-aikana Trainers' Housen mukautumiskyky on tullut hirveän hyvin ilmi nyt. Mun mielestä oli hirveän ilahduttavaa, että kun Suomi laitettiin kiinni, niin teillä pidettiin avoin seminaari siitä, miten myyt paremmin etäaikana. Osallistuin luonnollisesti ja tein siitä kattavat muistiinpanot, että kuinka kannattaa toimia ja innostuin aiheesta niin paljon, että tutkin sitä myös lisää. Rakensin siitä itse asiassa meille sisäisen ohjeen koko firmalle. Tykkään että se oli hienoa reagointia kyllä teiltä ja niin kun oikea-aikaisesti annettiin niin kun. Sanotaan, että pitää ensin antaa muutaman kerran, että sitten saa vastapalveluksia asiakkaalta” (H4)

5.6. Case-yrityksen henkilöstön osaaminen

Luottamus ja sovittujen asioiden toteutuminen

Henkilöstön osaamisen teemasta, ensimmäinen kysytty asia oli luottamus ja sovittujen asioiden toteutuminen. H1 antoi Trainers' Houselle luotettavuudesta arvosanaksi täyden kympin. Sovittujen asioiden osalta H1 kertoi, että ei anna täyttä 10 ja tämä liittyy sovittujen käytäntöjen unohtumiseen tai tekemättä jättämiseen. H3 kertoi, että tämä kategoria on *hyvin henkilösidonnaista ja onnistuminen* tässä on toisinaan hyvää ja välillä erinomaista. H3 kokee, että tiimin osaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa, jotta yrityksen tarinaa osataan kertoa asiakkaan näkökulmasta käsin. H3 kokee, että Trainers'

Housen pystyisi tuottamaan enemmän dataa uusien asiakkaiden osalta ja tämä olisi hyvä erottautumiskeino, verrattuna muihin toimijoihin. H4 mukaan Trainers' Housen luotettavuus on lähellä 100 %. Luotettavuuden osalta ei ole ollut minkäänlaisia haasteita ja asiakkaan ostamaa palvelua on onnistuttu tuottamaan hyvin.

No luotettavuudesta, mä annan kymmenen silloin kun ei ole sellaista tilannetta, että ei olisi luotettava. Koen että on luotettava ja sitten en anna ihan kymppiä sovittujen asioiden toteutumisesta. Tämä nyt palaa tietysti viestintään ja, että eri myyjillä on erilaisia toimintatapoja. Hyvä olisi, että kaikilla olisi sama systeemi, niin silloin se poistaisi ne tavallaan niin kuin tämmöistä hukkatyötä” (H1)

”No mun mielestä ihan hyvin. Välillä erinomaisesti välillä ihan hyvin, mutta on selkeästi hyvin henkilösidonnainen asia. Se on sitä perehdyttämistä asiaan. Joiltain ei tule sitä kommenttia, että mitä asiakas on puhunut, vaan he kertovat mitä he on itse kertonut asiakkaalle. Eniten kiinnostaa se, mitä asiakas on kertonut. Se painotus kannattaisi nostaa esille perehdytyksessä” (H3)

”No kyllä se hyvin lähellä 100 % on, ja en ole kokenut, että luotettavuudessa olisi mitään ongelmaa ja tosiaan niin kuin sanoin niin olette kyllä onnistunut siinä hienosti” (H4)

Onnistuminen vuorovaikutustilanteissa

Vuorovaikutustilanteiden osalta H1 kokee, että Trainers' Housen on onnistunut hyvin. H1 mukaan vuorovaikutuksen selkeys on hyvää ja Trainers' Housella on tietty malli ja tapa toimia. H1 kertoi, että Trainers' Housen oman CRM-järjestelmän heikkous paistaa tekemisessä läpi. Tähän liittyen H1 ei koe, että olisi syntynyt erityisiä mokia, mutta tiedon automatisoinnilla ja lisääntymisellä voitaisiin kasvattaa yllätyksellisyyttä. Muiden haastattelujen osalta vuorovaikutukseen ei ehditty ottamaan kantaa.

”Nyt tosi hyvin ja se on selkeää. Ehkä CRM:n heikkous näkyy teillä semmoisena, että semmoinen niin kun systemaattisuus saattaisi automaation avulla tulla paremmaksi vielä” (H1)

Asiantuntijuus ja ratkaisukeskeisyys

Kolmantena teema oli asiantuntijuus ja ratkaisukeskeisyys. H1 kanssa ei ehditty käymään tätä teemaa läpi. H2 kertoi, että tässä Trainers’ Housen toimii hyvin. H2 kertoi, että itse suorittavalta tiimiltä olisi mukava kuulla palautetta ja ideointia. H3 kokee, että Trainers’ Housen onnistuu monessa kohdassa hyvin, mutta esimerkiksi *liiditilanteen osalta vastuu tilanteen ratkaisemisesta on jäänyt enemmän asiakkaan harteille. H3 korostaa, että markkinadata on kuitenkin se, mitä he lopulta kaipaavat Trainers’ Houselta. H4 kokee, että ratkaisuehdotuksia tulee kyllä hyvin ja pystytään keskustelemaan avoimesti, mikä on yritykselle tarpeellista ja mikä ei.*

”Varmasti ainakin nykyisen asiakasvastaavan ja projektinjohtajan kanssa homma toimii täydellisesti. Nyt tulee muistutus, koska tarvitsee lisää liidejä. Se on tosi arvokasta mulle henkilökohtaisesti, että joku pitää huolta myynnistä. Olisi mielenkiintoista keskustella soittajien kanssa ja katsoa, minkälaisia ideoita sieltä soittorajapinnasta voisikaan tulla” (H2)

”Liidipyörityksessä ei ole onnistuttu keksimään ratkaisuja. Markkinanäkemyistä kaivataan ja sitä saa pyytämällä, kunnes se taas unohtuu” (H3)

”Niitä ratkaisuja haetaan ja niistä on voitu keskustella avoimesti, että onko ne meidän mielestämme oikeita. Ammattimaisesti on hoidettu niitä keskusteluja. On vaihdettu puolin ja toisin niitä kokemuksia ja tietoa ja mielipiteitä asioista. Kyllä hyvin ammattimaista on” (H4)

Reklamaatio ja neuvottelutilanteet

Neljäntenä teemana kysyttiin Trainers' Housen henkilöstön onnistumisessa erilaisissa neuvottelutilanteissa. Osan asiakkaiden kanssa kysyttiin painotetummin reklamaatio ja ongelmatilanteista, koska se oli haastattelun kannalta sujuvampaa. Haastateltavien asiakkaiden vastausten perusteella Trainers' Housen kanssa reklamaatiotilanteita ei ole juuri syntynyt tai ne on onnistuttu hoitamaan hyvin.

H1 kertoi, että ei koe olleensa hankalissa neuvottelutilanteissa Trainers' Housen kanssa ja esimerkiksi hinnasta on päästy helposti sopuun. H1 kokee, että vastaavasti heillä *ei ole ollut isoja reklamaatio tai ongelmatilanteita* Trainers' Housen kanssa. H1 kertoi, että jotain tilanteita on, joissa tulee päällekkäistä tekemistä Trainers' Housen tiimin ja yrityksen myyjien välillä. H1 kokee, että jonkunlainen kaksisuuntainen tietojen integraatio voisi olla hyvä. H2 kokee, että Trainers' Housen kanssa ei ole syntynyt reklamaatioita. H2 kokee, että jos on ollut jotain korjattavaa, niin se on hoitunut ketterästi. H3 mukaan *neuvottelutilanteet Trainers' Housen kanssa ovat hieman ennalta arvattavia*. H3 kertoi, että Trainers' Housen tarjoaa usein ensin korkeaa hintaa, jota sitten lasketaan neuvottelemalla. H3 mukaan neuvottelut noudattavat usein samaa kaavaa. H3 kertoi, että varsinaisia reklamaatiotilanteita ei ole syntynyt, vaan kyse on enemmän käytännönasioista ja pienemmistä asioista. H3 kokee, että toki myös tällaiset asiat on mahdollista hoitaa huonosti, mutta näin ei ole Trainers' Housen kanssa käynyt. H4 muistelee, että yhteistyön alussa oli ollut sellainen tilanne, johon asiakkaan piti puuttua. Tämä tilanne liittyi tapaamisten sopimisen käytäntöihin ja siirtymäaikoihin. H4 kokee, että muutoin ei ole ollut varsinaisia ongelmatilanteita. H4 kokee, että vaikka tällainen syntyisikin, niin sen käsitteleminen ei olisi ongelma.

"Ei mulla ole oikeastaan kokemusta niistä. On toki kokemusta silloin kun me pyysin tarjousta noista, tapaamista. Mutta tuota ei siis ei siinä ollut semmoisia niin kuin voimakkaita neuvotteluja tai hintariitoja" (H1)

”No eikä niitäkään kyllä erityisesti. Ei ole ollut mitään reklamaatiota, koskaan jouduttu käsittelemään, niin en nyt osaa kommentoida. Jotain pieniä virheitä on ollut jossain kohtaa, mutta ne on hoitunut yhdellä sähköpostilla projektinjohtajan kanssa” (H2)

”Neuvottelutilanteet on ehkä vähän ennalta arvattava. Se on se klassinen, että teiltä tulee kohtuuttoman korkeat hinnat ja sitten siitä pitää niin kuin leikkiä mukana. Se on niin läpinäkyvä tavallaan tietää jo etukäteen, että ensin tarjotaan niin kovaa hintaa, että siihen ei voi kukaan lähteä ja sitten te laitatte sitä alaspäin. Tämä on vähän turhaa ajankäyttöä” (H3)

”Muistan, että se jossain siellä alkuvaiheessa oli joku tilanne, ett ei ollut jätetty yhtään tilaa kalenterimerkintöjen välille. Huomautin asiasta ja sitten homma korjattiin saman tien, mutta että ei mitään sen kummempaa nyt ei tule mieleen. Avoimeen keskusteluyhteyteen viitaten, niin on varmasti helppo ratkoa, jos tulisi sellaisia tilanteita” (H4)

5.7. Case-yrityksen arvontuotto asiakkaille

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia tuloksia yhteistyö on mahdollistanut heidän yritykselleen. H1 kertoi, että ei pysty todentamaan viimeaikaisia tuloksia, mutta kun hän peilaa yhteistyön historiaan, niin yksi keissi on saattanut kattaa koko vuoden investoinnin Trainers’ Housen. H2 kokee, että *yksi suurin arvontuotto on ollut se, että asiakkaan tarina ja tarjoama on saatu validoitua*. H2 mukaan toinen arvoa tuottava asia on Trainers’ Housen toiminnan joustavuus asiakkaan tarpeiden suhteen esimerkiksi yhteistyö tahdin säätelyssä sekä laskutuksessa. H2 kertoi, että he ovat saaneet viimeisen vuoden yhteistyöstä myös useita tarjouksia ja tähän mennessä kaksi uutta asiakkuutta. Muutaman asiakkaan kanssa ollaan vielä neuvotteluvaiheessa. H2 kertoi, että viimeisen vuoden yhteistyön tulokset ovat olleet parempia, verrattuna aikaisempiin vuosiin, kun tarjoama ja asiakaskunta oli erilainen. H3 kokee, että Trainers’ Housen kanssa tehtävä

työ on heille erinomainen markkinointikanava. H3 kertoo, että odotusarvona ei ole, että tapaamisista saadaan välittömästi kauppaa. H3 arvioi, että pitkällä aikavälillä yhteistyö Trainers' Housen kanssa on varmasti johtanut myös kaupallisiin onnistumisiin. H4 kokee, että suurin osa Trainers' Housen sopimista tapaamisista ovat olleet sellaisia, joissa asiakkaalla on ollut todellinen tarve. H4 kertoi, että kovin suuria kaupallisia onnistumisia ei ole ollut, mutta tämä ei johdu Trainers' Housen tekemisestä. H4 kokee, että tavoiteltu toimiala ja ratkaisut eivät olleet osuvia. H4 mukaan lisäarvo on kuitenkin se, että kymmenet yritykset tietävät yrityksestä yhteistyön ansiosta.

"Kun me aloitimme tätä niin tuloksia analysoitiin tarkasti. Eli me katsoimme, että onko se joskus prospektoitu, onko siitä tullut tapaaminen, onko nyt tullut tarjous ja onko siitä tullut kauppa. Yksi keissi saattaa maksaa vuoden tekemisen Trainers' Housen kanssa"
(H1)

" On saatu tältä kierrokselta useita tarjouksia ja tapaamiset on ollut todella laadukkaita, jos vertaa parin vuoden takaiseen aikaan. Ehkä joku asiakas tuli sitten lopulta niiden keskustelujen kautta, mutta tavallaan ne olivat niin semmoisia yleisiä intro tapaamisia, että missä ei niin kuin ollut koskaan semmoista kontekstia. Nyt tosiaan useita tarjouksia on tehty ja periaatteessa voisi sanoa, että kaksi uutta asiakasta on saatu. Muutaman kanssa on vähän sopimusasiat vielä kesken, mutta se on meille tosi hyvin" (H2)

"Tää on niin kuin vahvasti niin kuin markkinointikanava. Toivotaan, että tapaamisia jää hyvä kuva asiakkaalle. Meidän odotusarvomme ei ole se, että me saadaan sieltä kauppa"
(H3)

"Suurin osa tapaamisista on ollut ihan syystä, että siellä on ollut joku todellinen tarve. Se, että miten ne siitä sitten niin kun kunkin yrityksen kohdalla etenee, niin sehän on tietysti tosi yksilöllistä ja nämä meidän myyntisyklimme on aika pitkiä ja niitä keissejä on edelleen aktiivisena. Mitään kovin suuria onnistumisia siellä ei siinä mielessä ole, mutta

mä en ajattele, että se johtuisi jotenkin teistä vaan se toimiala, jolle kampanjoitiin ja se meidän ehdotuksemme laajuus oli ehkä vähän huonosti aseteltu” (H4)

5.8. Case-yrityksen vau-kokemus

Haastattelussa kysyttiin asiakkaiden vau-kokemuksista ja millaisissa tilanteissa tällainen on mahdollisesti syntynyt. H1 kertoi, että hänelle tuli mieleen kaksi asiaa, joissa Trainers’ Housen on onnistunut ylittämään hänen odotuksensa. *Toinen oli verkkolähetys, johon asiakas pääsi mukaan haastateltava vieraana. Toinen on ollut Jari Saravuon vetämä Lean Leadership-valmennusohjelma.* H2 kertoi, että yksi hetki on ollut se, kun Trainers’ Housen aloitteesta ehdotettiin yrityksestä kerrottavan tarinan yksinkertaistamista, jotta se purisi paremmin kohdeyleisöön. Toisena asiana H2 mainitsi sen, kun on ollut viikkoja, jolloin Trainers’ Housen on sopinut heille valtavan määrän tapaamisia. H3 mainitsi, että *Trainers’ Housen reagointikyky korona-aikana on jäänyt mieleen.* H3 kokee, että tuolloin Trainers’ Housen osoitti erityisen hyvää reagointikykyä ja toimi suunnannäyttäjänä, siirryttäessä etäkohtaamisiin. Toisena teemana H3 nosti Trainers’ Housen joustavuuden, suhteessa asiakkaan tilanteeseen. H4 nosti esille luottamuksen, joka yhteistyön välille on syntynyt. H4 kokee, että hän voi *turvallisin mielin laajentaa omia resursseja, kun yhteistyökumppani on luotettava.*

”No ehkä se läpimurtolähetys haastattelu, niin se oli semmoinen. Ja kyllähän tuo Lean Leadership matka, jossa olin tuossa vuoden mukana, niin siinä oli tullut tosi paljon niin kuin hyviä juttuja” (H1)

”No ehkä ensimmäinen rundi siinä kohtaa, kun soitot aloitettiin uudestaan. Trainers’ Housen toimesta todettiin, että sitä soittotarinaa täytyy yksinkertaistaa, niin se varmasti oli semmoinen kohta tietyllä tapaa. Sitten on ollut niitä joitain viikkoja, missä on sovittu kymmeniä tapaamisia, niin ne on jäänyt mieleen. Ne on ollut ihan yllättävän mukavia viikkoja, päästä katsomaan, että nyt kalenteri taitaa mennä aika tukkoon, kun meille kilahtaa 5 minuutin välein tulee aina uusi kokouskutsu” (H2)

”Se on jotenkin jäänyt mieleen, kun teillä oli nopea reagointi koronatilanteeseen. Ja toisena se, että te olette ollut joustavia” (H3)

”No ydinasia liittyy siihen, luottamukseen, että tavallaan kun on itse niin kun ainoana myynti resurssina suoraan suomessa niin pystyy tavallaan laajentamaan omia resursseja sitä kautta, että on luotettava kumppani siinä vierellä. Se on varmasti se isoin juttu, että ettei tarvitse olla huolissaan siitä, että pystyykö nää nyt hoitaa tän homman, vaan siihen on syntynyt sellainen tietty varmuus, että kun näin on sovittu, niin näin tehdään” (H4)

5.9. Case-yrityksen kehityskohdat ja yhteistyön jatkohalukkuus

Haastateltavilta kysyttiin kehityskohdista sekä siitä, ovatko he joskus harkinneet yhteistyön päättämistä. H1 kertoi, että *on harkinnut yhteistyön päättämistä, mutta tämä on liittynyt heidän yrityksen kassan tilanteeseen*. H1 nosti haastattelun aikana esille mm. Trainers’ Housen CRM:n tasokkuuden sekä sen, miten yritykset voisivat jakaa keskenään enemmän tietoa. H2 koki, että *Trainers’ Housen raportointi voisi olla kehittyneempää ja tietoa olisi hyvä saada reaaliaikaisena*. H2 ehdotti myös Trainers’ Housen ja asiakasyrityksen välille *ketterämpää kommunikointikanavaa*, kuten ‘Slack’. H2 kertoi, että erityisesti viimeisen vuoden jälkeen hän ei ole harkinnut yhteistyön päättämistä. H2 kokee, että yksi yhteistyöhön vaikuttava tekijä on yrityksen rahallinen tilanne. H3 totesi, että tämä on pitkässä puussa, mutta liidi asia on sellainen, johon toivotaan ratkaisuja Trainers’ Houselta. H3 kertoi, että *yhteistyö on jatkuvassa tarkastelussa ja kustannussäästöistä tulee painetta asiakkaan organisaatiolta*. H3 mukaan tämä on puhtaasti kustannusasia ja tästä syystä myös Trainers’ Housen kilpailijakenttä on kiinnostava. H3 kaippaa entistä *enemmän arvonperustelua*, perustelemaan markkinahintana nähden korkeita hintoja. H4 mukaan hän ei ole harkinnut yhteistyön päättämistä ja tämä päätös vaatisi jotakin isoa ja radikaalia.

”Olen, mutta ei ole johtunut teistä meidän kassamme tilanteesta. Mä tiedän, että se käynnistäminen uudestaan on taas sitten hankalaa” (H1)

”No en ole kyllä harkinnut sellaista tämän vuoden aikana missään kohtaa. En keksi kyllä mitään syytä, miksi sellaista tarvitsenkin harkita. Ainoa realistinen syy mikä voisi olla tiukka taloudellinen tilanne” (H2)

”Täytyy sanoa, että kyllä meillä jatkuvasti arvioidaan tätä yhteistyötä ja se liittyy pitkälti kustannuksiin. Teidän hintatasonne perustelu menee vaikeammaksi ja vaikeammaksi koko ajan koska hintaerot rupeavat olemaan niin kuin isoja ja tämä olisi todennäköisesti se mihin yhteistyö katkeaisi jossain vaiheessa. Kyllä teidän kilpailijanne soittelee aktiivisesti. Eli tavallaan nämä muut elementit tässä ei ole niin merkitseviä, kun katsotaan vaan numeroita” (H3)

”No entä tähän mennessä ihan suoraan voi sanoa, että en ole. Ei ole käynyt mielessäkään. En kyllä näe, että sellaista voisi tullaakaan, ellei nyt sitten tule jotain ihan totaalista romahdusta teidän päästä tai, että meillä puuttuu joku toimintamalli niin täysin, että me ei missään nimessä, enää koskaan voitaisi tarvita ketään kumppania tähän. Tällaisiin isoihin konkreettisiin muutoksiin pohjautuvia ne mahdolliset syyt olisivat, mutta ei missään nimessä tähän asiakassuhteeseen liittyviä” (H4)

5.10. Case-yrityksen asiakastyytyväisyys

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka todennäköisesti he ovat Trainers’ Housen asiakkaina jatkossa asteikolla 1–10 ja kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Trainers’ Housen palveluja NPS-asteikolla 0–10. H1 antoi ensimmäisestä kategoriasta arvosanaksi 8 ja suositteluasteeksi 10. H2 antoi ensimmäisessä kategoriassa arvosanaksi 10 ja toisessa kategoriassa 9. H2 kertoi, että on maininnutkin muutamille toimijoille Trainers’ Housesta. H3 antoi ensimmäiseen kategoriaan arvosanaksi 9 ja perusteli, että tämä on henkilökohtainen arvosana, johon vaikuttaa toki omaltakin kohdalta laskevasti Trainers’ Housen kustannuspuoli. Toisessa kategoriassa H3 antoi NPS-luvuksi Trainers’ Houselle 9.

H4 antoi ensimmäiseen kategoriaan arvosanaksi 10 ja kertoi, että suosittelisi Trainers' Housen palveluja hyvin todennäköisesti.

"Kyllä olen aika monesti suositellut, ihan kymppillä" (H1)

"Olen teitä suositellutkin. Kyllä se varmasti on 8 tai 9, olen ollut tosi tyytyväinen tähän. Jos vertaa parin vuoden takaiseen yhteistyöhön, niin silloin oli enemmän ajatuksia siitä, että toimiiko tämä vai ei. Tämä uusi harjoitus on toiminut niin täydellisesti, että tosi mielellään suosittelisin ja olen muutamallekin maininnut teistä" (H2)

"Henkilökohtaisesti, sanoisin että 9. Ehkä tuo kustannuspuoli vaikuttaa henkilökohtaisellakin tasolla, vaikka se ei suoraan ole minulta pois. Mun mielestä meillä on mennyt hyvin ja en usko, että muilla on mitään enempää tarjottavaa. Tykkään siitä pitkästä yhteistyöstä, että kehitetään yhdessä ja se on se arvo" (H3)

"No kyllä se siellä yläpäässä on, että ei ole tosiaan tullut vielä mitään syytä vaihtaa" (H4)

5.11. Yhteenveto

Tässä kappaleessa kuvataan primääriaineiston päähavainnot, joiden kautta pystytään vastamaan tutkielman kolmanteen tavoitteeseen. Yhteenveto on kuvattu taulukossa 6. Kolmannen tavoitteen näkökulmasta primääriaineiston avulla pystyttiin tunnistamaan case-yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia asiakaskokemuksen näkökulmasta. Päätelmät siitä, mikä on johtanut pitkäaikaisten asiakkuuksien syntyyn tarkentuvat luvussa 6, jossa vertaillaan primääri- ja sekundääriaineistoja. Monet tuloksista ovat paradoksaalisia, koska asiakkaat saattavat olla tyytyväisiä yrityksen prosesseihin ja samalla he nostivat esille, että sovittuja asioita unohtuu ja yhteistyössä ilmenee huolimattomuusvirheitä.

Vahvuudet	Kehityskohdat
Asiakkaille tarjottavat verkkolähetykset	Korkeat hinnat
Tapaamisten sopimisessa ei ole provisiopohjaista palkkausta	Yhteistyön arvontuotto ei nouse samassa suhteessa hinnan kanssa
Henkilökohtainen johtamisvalmennus	Liiketoimintakriittisyys on henkilösidonnaista
Korona-ajan esimerkillinen suunnannäyttäminen	Yhtiöltä kaivataan enemmän näkemystä markkinasta
Joustavuus	Reaaliaikaisen datan puute
Hyvät tulokset	Monikanavaisuuden puute
Halu kehittää yhteistyötä	Asiakkaan liiketoiminnallisten pullonkaulojen ratkaiseminen
Aloituspalaveri	Prospektoinnin ratkaisujen suppeus
Toimivat prosessit	Huolimattomuusvirheet
Laatu	Sovittujen asioiden unohtuminen
Luottamus	

Taulukko 6. Primääriaineiston yhteenveto.

Haastattelujen pohjalta kerätyt havainnot mukailevat teoriaosuuden teoreettista viitekehystä. Teemahaastatteluissa nousivat esille vahvuuksina mm. laadukas palvelu, luottamus sekä yhteistyön hyvät tulokset. Kehityskohdissa teoriaosuutta tukivat mm. kehittymiskyky pitkäaikaisessa asiakassuhteessa, huolimattomuusvirheet sekä sovittujen asioiden unohtuminen. Venetsin ja Ghaurin tutkimuksessa nousi esille palvelun laadun merkitys, vuorovaikutuksen ja luovuuden merkitystä, kun tarkoituksena on rakentaa pitkäaikaisia ja vakaita asiakassuhteita. Pitkäaikaiset asiakkaat kokevat saavansa laadukasta palvelua ja yhteistyösuhde pohjautuu luottamukseen. Samaan aikaan yhteistyön kehittämisen osalta haastateltavat asiakkaat nostivat hyvin konkreettisia kehityskohtia esille, jotka liittyvät Trainers' Housen ratkaisujen ja raportoinnin kehittämiseen. Suurimmat tyytymättömyyden aiheet liittyivät siis yrityksen lisäarvon tuottoon ja asiakkaiden liiketoiminnan helpottamiseen entisestään.

Pitkäaikaisten asiakkaiden osalta esille ei noussut teorialuvun kannalta merkittävä teema eli huonosti hoidetut reklamaatiotilanteet. Ongelmatilanteet ja erilaiset reklamaatiotilanteet olivat enemmän esillä tutkimuksen sekundääriaineistossa, jossa on

isompi otanta yrityksen asiakkaista. Luottamuksellisessa suhteessa asiakas ei välttämättä ole niin kriittinen inhimillisille huolimattomuusvirheille, kuin asiakas, jonka kanssa suhteen muodostuminen on vasta vaiheessa. Haastateltavien asiakkaiden osalta nousi esille vau-kokemuksia, jotka liittyivät tilanteisiin, joissa asiakkaat ovat kokeneet saavansa lisäarvoa vastikkeettomasti. Tämä teema on selkeä erottava tekijä pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja sekundääriaineiston otannan kesken. Kaikki pitkäaikaiset asiakkaat kokivat, että he ovat saaneet vastikkeetonta lisäarvoa yhteistyön seurauksena, joka on syventänyt suhdetta ja luottamusta entisestään.

Haastateltavat asiakkaat kokivat, että he ovat saaneet yhteistyöstä haluamiaan tuloksia tai he ovat kokeneet saaneensa merkittävää lisäarvoa yhteistyön seurauksena. Haastateltujen asiakkaiden NPS eli suositteluaste vaihteli 8–10 arvosanoissa. Yhtiön keskiarvolliset NPS luvut isommassa otannassa olivat myös hyvät, mutta pitkäaikaisten asiakkaiden tyytyväisyys oli erinomaista. Kokonaisuudessaan asiakkaiden kokemukset vastaavat hyvin pitkälti tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja yhtiö on onnistunut luomaan asiakaskokemuksen teoreettisten viitekehysten mukaisesti pitkäaikaisia ja asiakaskokemukseltaan onnistuneita asiakkuuksia. Tyytyväisen taustalla on vahvimmin hyvät tulokset, syvä luottamus sekä vastikkeeton lisäarvon tuotto asiakkaille.

6. Johtopäätökset

Tämä luvun tarkoitus on muodostaa johtopäätökset tutkielmasta sekä selvittää, miten tutkielma vastasi muodostettuihin tavoitteisiin. Luku ottaa kantaa myös tutkimuksen osalta tehtyihin valintoihin sekä tuodaan edotuksia jatkokehitystä ajatellen. Tutkielman empiirinen osuus loi tutkielman tavoitteiden mukaisesti käsityksen Trainers' Housen vahvuuksista ja heikkouksista.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Empirian pohjalta pystyttiin muodostaan käsitys asiakkaiden kokemuksista, jotka ovat johtaneet pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiseen. *Luottamus, kommunikation avoimuus, kehittämishalukkuus sekä vastikkeeton lisäarvon tuottaminen nousivat esille, kun vertailussa oli pitkäaikaisten asiakkaiden kokemukset* verrattuna 90 kappaleeseen asiakashaastatteluun yhtiön asiakkaista. Tutkimuksen tulokset ovat aikaisemman tutkimuksen mukaisesti hyvin hedonistisia ja viittaavat enemmän kokemuksellisuuteen ja elämyksellisyyteen, jota asiakaskokemus myös vahvasti edustaa.

Tutkimuskysymyksen osalta tulokset vastaavat hyvin pitkälti siihen, mitkä ovat Trainers' Housen nykyisten prosessien toimivuus asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tulokset paljastivat case-yrityksen vahvuudet ja heikkoudet asiakaskokemuksen osalta. Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli avata asiakaslähtöisen liiketoiminnan ominaispiirteitä ja niiden luomia mahdollisuuksia ja haasteita. Ensimmäisen tavoitteen osalta tutkimuksen teoriaosuus pystyi tunnistamaan asiakaskokemukseen liittyviä ominaispiirteitä, joista tutkimuksessa nousi esille mm. asiakaskokemuksen pohjautuminen pehmeisiin arvoihin, joilla on kuitenkin merkittävä liiketoiminnallinen vaikutus. Toisena tavoitteena oli tunnistaa asiakaskokemusta heikentäviä ja vahvistavia tekijöitä. Tutkimuksen teoriaosuuden valossa asiakaskokemusta vahvistaa teemat, kuten luottamus, avoin kommunikaatio, odotusten ylittyminen sekä liiketoiminnallisesti kannattavat tulokset. Asiakaskokemusta heikentävät mm. asiakkaan pitäminen itsestäänselvyytenä, heikosti hoidetut reklamaatiotilanteet sekä se, että asiakasta ei

kohdata yksilönä. Kolmantena tavoitteena oli tunnistaa case-yrityksen vahvuudet ja heikkoudet asiakaskokemuksen näkökulmasta, suhteessa pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiseen. Tutkimuksen tuloksien pohjalta teemat, kuten luottamus, palvelun laatu, odotusten ylittyminen sekä prosessien yhteensopivuus nousivat esille yksinä merkittävimpinä tekijöinä.

6.2 Teoreettiset implikaatiot

Merkittävimmät teoreettiset implikaatiot painottuivat muutamaaan teemaan, joista ensimmäinen oli yrityksen palvelun laatu ja sen merkitys suhteessa onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Venetisin ja Ghaurin tutkimuksen mukaan palvelun laatu on yksi kriittisimpiä yritysten menestystekijöitä. Palvelun laatu on suorassa kytköksessä asiakkaiden tyytyväisyyteen ja tätä kautta vaikuttaa asiakkaan luottamuksen muodostumiseen ja halukkuuteen ostaa yrityksen palveluja jatkossakin. Ventetsin ja Ghaurin tutkimuksessa otettiin myös kantaa pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiseen, johon vaikuttaa vahvasti rakenteellinen ja sosiaalinen side, luottamus sekä palvelun laatu. Pitkäaikaisen asiakkuuden hoito kaipaa myös omaperäisyyttä. Vuorovaikutus nostettiin tutkimuksessa myös yhdeksi isoksi teemaksi.

Luottamukseen ja onnistuneeseen yhteistyöhön liittyvät teoreettiset implikaatiot olivat tutkimuksen kannalta erittäin merkittäviä. Luottamus korostui Ventetin ja Ghaurin tutkimuksissa, mutta Richardin, Thirkellin sekä Huffin tutkimuksessa tuotiin esille, kuinka luottamusta voidaan pitää onnistuneet suhteen ensisijaisena edellytyksenä. Sitoutuminen on Richardin, Thirkellin sekä Huffin tutkimuksessa toiseksi isoin ajuri onnistuneessa yhteistyösuhteessa ja se mahdollistaa yhteistyön jatkamisen pitkälläkin aikavälillä. Merikallion kirjassa Tunnevoimaa bisnekseen tuotiin esille, että ne asiakkaat, joilla on vahvemmat tunnemotiivit, ovat yritykselle tuottoisampia. Merikallio nosti esille myös tyytyväiseen ja tunnesitoutuneen asiakkaiden eroja tuottavuuden näkökulmasta.

Asiakaspysyvyyden tutkimukset olivat merkittäviä tämän työn kannalta. Whiten, Yanamandram sekä Venkatan tutkimus toi esille B2B-asiakassuhteen säilymiseen liittyviä teemoja. Tutkimus osoitti, että yritysten säästöaikeet tai investointikulut eivät ole

riittävän alisteisia sille, ette pitkäaikainenkin asiakassuhde ei päättyisi tiukan taloudellisen paikan tullen. Tutkimuksen mukaan yritykset toisinaan yliarvioivat asiakkaan kynnystä vaihtaa palveluntarjoajaa. Berry ja Carbone toivat tutkimuksessaan esille, että asiakkaiden negatiivisia kokemuksia aiheuttavia tekijöitä tulisi pyrkiä eliminoimaan kaikin mahdollisin keinoin. Asiakaspysyvyyteen vaikuttaa negatiivisesti Löytänän ja Kortesuon kirjan sekä Ingströmin lopputyön mukaan huonosti hoidetut poikkeustilanteet sekä reklamaatiot. Huonosti hoidettu reklamaatio on kummankin lähteen mukaan yleisin syy asiakassuhteen päättymiselle.

6.3 Liikkeenjohdolliset implikaatiot

Suurin ero asiakaskokemuksessa pitkäaikaisten ja muiden asiakkaiden kesken on luottamus sekä suhde ongelmatilanteisiin. Pitkäaikaiset asiakkaat nostivat esille yhtiön ja yhteyshenkilöiden luotettavuuden. Asiakkaiden kokemus muodostuu jokaisesta kohtaamisesta yrityksen kanssa, jonka aikana myös luottamus muodostuu. Tähän linkittyy vahvasti myös asiakassuhteen vaaliminen ja ylläpitäminen. *Pitkäaikaiset asiakkaat nostivat myös esille molemmin puolisen halun kehittää yhteistyötä.* Asiakaskokemuksen onnistumisen kannalta aikaisempi kirjallisuus korostaa asiakkaiden liiketoiminnallisten tavoitteiden edistämistä. Asiakassuhteen vaaliminen edellyttää ja on linkittynyt asiakkaan liiketoiminnan ja tavoitteiden edistämiseen. Erityisesti *pitkäaikaisissa asiakassuhteissa omaperäisyys ja kehittämishalukkuus korostuvat* yhtenä asiakaskokemuksta kasvattavana tekijänä. Luottamus nousi isommassa otannassa harvemmin esille, joka voi kertoa Trainers' Housen henkilöstön kyvystä muodostaa molemminpuoliseen hyötyyn tähtääviä asiakassuhteita.

Veneriksen ja Ghaurin tutkimukset painottavat rakenteellista sidettä, sosiaalista sidettä ja luottamusta, yhteistyösuhteen rakentumisen edellytyksenä. Samaan aikaan pitkäaikaiset asiakkaat kokevat, että ongelmatilanteita ei ole juuri syntynyt tai ne ovat olleet hyvin pieniä asioita yhteistyön kokonaisuuden kannalta. Sekundääriaineiston perusteella Trainers' Housen asiakkaat kokevat yhteistyön aikana syntyvät virheet ja ongelmatilanteet vahvemmin. Pitkäaikaisten asiakkaiden kokemukset mukailevat hyvin

pitkälti aikaisempaa kirjallisuutta, liittyen asiakaskokemuksen luonteeseen. Ahvenaisen, Gyllingin ja Leinon teoksen mukaisesti asiakaskokemuksen ytimessä ei ole täydellisyys, vaan ihmisten välinen kommunikaatio. Ihmisten välistä kommunikaatiota ohjaavat tunteet ja aistit, jotka ovat niin kutsuttuja pehmeitä arvoja. Onnistumisen pehmeiden arvojen toteuttamisessa heijastuu myös liiketoiminnassa menestymiseen. Aikaisempi kirjallisuus ja Merikallion teos korostaa niiden asiakkaiden tuottoisuutta yritykselle, joilla on vahvemmat tunnemotiivit yritykseen. Tyytyväisyys ei ole sama asia, kuin tunnetasolla sitoutunut asiakas. Pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa on tulosten perusteella pystytty muodostamaan luottamukseen perustuva, ihmisten välinen avoin kommunikaatio, jonka vuoksi ongelmatilanteet eivät korostu haastattelun vastauksissa.

Pitkäaikaisista asiakkaista yksikään ei nostanut esille peruuntuneita tapaamisia, jotka taas nousivat esille useissa haastatteluissa, isommasta otannasta. Useampi asiakas nosti esille, että peruuntuneiden tapaamisten käsittely tuntuu hankalalta ja tapaamisista saadaan harvoin hyvityksiä. Tutkimukset painottavat vahvasti asiakkaan yksilöllistä kohtaamista, erityisesti reklamaatiotilanteissa. Löytänän ja Kortesuon teoksen mukaan yksi toimiva tapa lisätä asiakkaan positiivista kokemusta hyvitystilanteissa on lisätä toimihenkilöiden päätäntävaltaa hyvityksen tavasta. Tällä keinolla asiakkaan suuntaan yhteistyö näyttäytyy joustavampana ja yksilöllisempänä. Hyvitykset voivat silti olla ennalta määrättyjä, mutta niissä voi olla enemmän liukumavaraa neuvottelutilanteissa. Ennen kuin asiakkaan kanssa on muodostunut luottamuksellinen ja tuloksekas luottamussuhde, niin reklamaationkäsittelytilanteet vaativat herkkyyttä, joustavuutta ja hyvityksen keinoja.

Trainers' Housen prosessit nousivat positiivisesti esille molemmissa aineistoissa. Onnistunut prosessi on sellainen, jonka avulla asiakkaan kokemusta voidaan johtaa onnistuneesti ja samalla ottamaan asiakas huomioon yksilönä. Onnistunut ja asiakkaan huomioon ottava prosessi luo edellytyksen laadukkaalle palvelukokemukselle. Veneriksen sekä Ghaurin tutkielman mukaan aatu on erinomainen erottautumiskeino ja lisää tutkimusten mukaan asiakkaan ostohalukkuutta. *Laatu nousi esille, erityisesti*

yrityksen prosessien osalta, asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaat kokevat tulosten perusteella, että Trainers' Housen prosessit tuottavat heille haluttua palvelua sekä ottaa huomioon yrityksen yksilönä.

Pitkäaikaisista asiakkaista useampi koki, että he ovat *saaneet yhteistyön myötä myös muuta kuin ostettua arvoa.* Ahvenainen, Gylling ja Leino teoksessa mainittiin asiakkaiden odotusten ylittamisestä suhteessa parantuneeseen asiakaskokemukseen. Asiakkaat nostivat yrityksen tarjoamaa näkyvyyttä verkkolähetysten muodossa sekä näkemystä, jota yhtiö on tuottanut veloituksetta markkinatilanteesta sekä esimerkiksi poikkeusajassa onnistumisessa. Tämä *välillinen arvo tukee aikaisempaa kirjallisuutta ja viittaa asiakkaan odotusten ylittämiseen ja vau-kokemuksen syntymiseen.* Aikaisempi kirjallisuus ja Merikallion teos toteaa, että B2B-liiketoiminnassa jäädään valitettavan usein tunnekokemuksen osalta asialliselle tasolle, joka ei herätä asiakkaissa tavoiteltuja tunnekokemuksia. Asiakkaiden odotusten ylittäminen ja vastikkeettoman tuottaminen auttaa yritystä ylittämään asiakkaan odotukset sekä tuottamaan asiakkaalle enemmän arvoa. Tämä syventää asiakassuhdetta ja edesauttaa asiakkaan lojaalisuuden syntymistä. *Sekundäriaineiston asiakkaista harvat nostivat esille vastaavia vau-kokemuksen kaltaisia teemoja.* Asiakkaiden tyytyväisyys perustui enemmän siihen, että *saadaan tehokkaasti sitä mitä on tilattu.*

Pitkäaikaiset asiakkaat nostivat esille yrityksen *ratkaisukeskeisyyden puutteen, kun tarkastelussa oli yhteistyön kehittäminen ja uudet toimintamallit.* Pitkäaikaiset asiakkaat kokevat, että Trainers' Housen ei ole onnistunut tuottamaan uusia ratkaisuja teemoihin, kuten prospektoinnin työkalut, monikanavainen asiakkaiden kontaktoiminen sekä reaaliaikainen data. Pitkäaikaiset asiakkaat olivat muita asiakkaita kriittisempiä yrityksen oman toiminnan ja toimintatapojen kehittämisen suhteen. Tämä viittaa vahvasti aikaisempaan kirjallisuuteen ja erityisesti Richardin, Thirkellin sekä Huffin tutkielmaan, jossa korostui pitkäaikaisen asiakassuhteen ylläpitäminen ja yllätyksellisyys. Data-teema nousi esille myös tutkielman sekundäriaineistossa. Tämä on yksi tunnistettava kehitysteema yhtiölle.

Henkilöstön vaihtuvuus nousi esille sekundääriaineistossa, kun taas pitkäaikaisten asiakkuuksien kesken nousi esille, että on ollut hyvä, että ainakin osa yhteyshenkilöistä on pysynyt samana. On tulkittavissa, että pitkäaikaisissa asiakkuuksissa yhteyshenkilöiden pysyvyys on ollut parempaa. Aikaisempi kirjallisuus niin Veneriksen ja Ghaurinkin toimesta, viittaa ihmisten väliseen kommunikaatioon ja sen tuttavallisuuteen. Tuttavallisuus ja avoimuus korostuvat pidempiaikaisissa ihmissuhteissa. Asiakkaiden luottamuksen tunnetta on heikentänyt *heikko tiedonsiirto Trainers' Housen sisällä*, joka laskee asiakaskokemusta. Tulosten perusteella yrityksen henkilöstön vaihtuvuuteen on syytä kiinnittää huomiota ja vähintäänkin varmistaa, että asiakkuuksien siirtoon liittyvä prosessi on kunnossa, jotta kriittiset tiedot asiakkuudesta siirtyy uudelle tiimille. Asiakkaan kokemus palveluntuotannosta on kytköksissä luottamukseen ja sovittujen asioiden toteutumiseen. Ihmisten välinen syvä luottamus on saavutettavissa ajan kanssa, joka taas tähtää emotionaaliseen sitoutumiseen yrityksen kanssa.

6.4 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Asiakaskokemuksen aihepiiristä on tuotettu paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Asiakaskokemus aiheena on kuitenkin hyvin tulkinnanvarainen ja eri lähteet sisältävät myös paljon eriäviä mielipiteitä. Asiakaskokemusta on nykymuodossaan alettu tutkimaan vasta 2010-luvulla, joka vaikuttaa kerätyn tutkimusaineiston luotettavuuteen ja laajuuteen.

Tutkimuksen kannalta tutkijan ja haastateltavien asiakkaiden tuttuus on voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusta varten tuotetut asiakashaastattelut ovat sävyltään hyvin positiivisia, joka saattaa indikoida haastattelijan ja haastateltavan välisestä tuttuudesta. Primääriaineisto on otannaltaan pieni otos pitkäaikaisten asiakkuuksien kokemuksista Trainers' Housen kanssa työskentelystä. Aineiston luotettavuutta on pyritty parantamaan hyödyntämällä Trainers' Housen johdon haastattelua sekä sekundääriaineistona hyödynnettyjä aikaisempia asiakaskokemushaastatteluja.

Hyödynnetty haastattelurunko on johdettu tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, joka on tutkijan tulkinta aineiston pääasiallisista teemoista. Erilaisella kyselyrungolla, myös tutkimuksen tulokset olisivat voineet vaihdella.

Jatkokehityksen kannalta teemojen, kuten luottamus muodostumista olisi syytä tutkia utilitaristista näkökulmasta, jotta toiminta voidaan suunnata kasvattamaan ja lisäämään asiakkaan kokemia pehmeitä arvoja, asiakaskokemuksen parantamiseksi ja sitoutuneisuuden lisäämiseksi. Case-yrityksen henkilöstökokemuksen tutkiminen olisi mielenkiitoinen toinen vaihe tutkimuksen kannalta, koska se on vahvasti linkittynyt kykyyn tuottaa laadukasta palvelua asiakkaille. Henkilöstön vaihtuvuus nousi esille empiirisissä aineistoissa ja tämän ilmiön juurisyitä olisi mielenkiintoista tutkia pidemmälle, suhteessa asiakaskokemukseen.

Lähteet

- Ahvenainen P., Gylling J. & Leino S. (2017). Viiden tähden asiakaskokemus. Helsinki, Kauppakamari
- Automation Anywhere Blog (2022) The difference between Front and Back Office, Automation Anywhere Staff. Noudettu osoitteesta <https://www.automationanywhere.com/company/blog/rpa-thought-leadership/the-difference-between-front-and-back-office>
- Berry L. & Carbone P. (2007) Customer Loyalty, Build Loyalty Through Experience Management; 40, 9; ProQuest pg. 26.
- Brady, T., Davies, A., & Gann, D. M. (2005). Creating value by delivering integrated solutions. *International Journal of Project Management*, 23(5), 360–365.
- Fanderl H., Neher K., Pulido A. (2016) Are you really listening to what your customers are saying? McKinsey Company
- Gentile C., Spiller N. & Noci G. (2007) How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customers, *European Management Journal* vol 25, No 5, pp 395–410, Elsevier Ltd.
- Gerdt B., Korhikoski K. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus, työkalupakki, Helsinki, Talentum
- Hannila P. & Kyngäs P. (2008) Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa, Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia, Sosiaali- ja terveystieteiden osasto
- Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto
- Huovinen R. (2015) Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus osallistujien kokemuksista vuoden 2015 Tavistock-seminaarista, Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto
- Ingrtöm J. (2011) Business customer satisfaction Case: Kultasuklaa, Bachelor's Thesis, Laurea Ammattikorkeakoulu
- Korkman O. & Arantola H. (2010) Arki, eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen, WSOYpro

- Lecoeuvre, L, Turner, R & Kuppelwieser, VG (2021) Customer experience in the B2B area: The impact of age-related impressions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. 102216. ISSN 0969-6989
- Lemon N. & Verhoef C (2016) Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, *Journal of Marketing*
- Lukka K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Noudettu 3.3.2022 osoitteesta: www.metodix.com Menetelmäartikkelit
- Löytänä J. & Korteso K. (2011) Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen, Helsinki Talentum
- Mattinen H. (2006) Asiakkuusosaaminen, kuuntele asiakastasi, Helsinki, Talentum
- Merikallio I. (2021) Tunnevoimaa bisnekseen, Tallinna Raamatutrükikoda, Value Books Oy
- Mäntyneva M., Heinonen J. & Wrange K. (2003) Markkinointitutkimus, WSOY Oppimismateriaalit Oy
- Rauyruen P., Miller K.E. (2005) Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty University of Technology, Sydney
- Quinn F. (1996) Asiakas ykköseksi, Kauppiaitten kustannut Oy
- Richard J., Thirkell P. & Huff S. (2007) An Examination of Customer Relationship Management (CRM) Technology Adoption and its Impact on Business-to-Business Customer Relationship, School of Marketing & International Business, Victoria University of Welling
- Ruokolainen P. (2020) Brändikäsikirja, näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen, Helsinki, Kauppakamari
- Stewart D. (2009) Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process, 2009, *Journal of Retailing*
- Tams M. (2019). Asiakaskokemus yritysten kilpailukeinona, Opinnäytetyö, Saimaan ammattikorkeakoulu
- Trainers' House (2022). Tarina. Noudettu 3.3.2022 osoitteesta <https://www.trainershouse.fi/tarina/>

- Trainers' House vuosikertomus (2021) Noudettu osoitteesta
<https://www.trainershouse.fi/sijoittajalle/tiedotteet-ja-julkaisut/vuosikertomukset/>
- Karin A. Venetis & Pervez N. Ghauri (2005) Service quality and customer retention: building long-term relationships, Universiteit Amsterdam, Amsterdam & The Netherlands Manchester Business School, The University of Manchester, Manchester, UK
- Trainers' House Oyj:n johdon asettamat asiakaskokemuksen tavoitteet (S. Keskitalo & A. Heimonen, henkilökohtainen keskustelu 7.2.2023)
- Tynjälä, P. (1991). Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta.
- Villani, I. (2018). Transform Customer Experience - How to Achieve Customer Success and Create Exceptional CX. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Voiton tuottamisen ei pidä enää olla yrityksen ainoa tarkoitus – pelkkä rahankiilto silmissä tehdyn bisneksen ajat ovat takana, Suomenmaa 21.2.2020 4:00, muokattu 21.2.2020 9:07. Noudettu osoitteesta:
<https://www.suomenmaa.fi/paakirjoitus/voiton-tuottamisen-ei-pida-ena-olla-yrityksen-ainoa-tarkoitus-pelkka-rahankiilto-silmissa-tehdyn-bisneksen-ajat-ovat-takana/>
- Voorhees C.M., Fombelle P.W., Gregoire Y., Bone S., Gustafsson S.A., Sousa R., Walkowiak T. (2017) Service encounters, experiences, and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens Journal of Business Research, Vol 79, pp. 269–280
- White L., Yanamandram, Venkata K. (2007) A model of customer retention of dissatisfied business services customers <https://ro.uow.edu.au/commpapers/288>
- Witella L., Kowalkowski C., Perks H., Raddats C., Schwabe M., Benedettini O., Burton J. (2020) CHARACTERIZING CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN BUSINESS MARKETS, Pre-Print, Journal of Business Research.

Liitteet

Liite 1. Johdon haastattelurunko

- 1) Mitä kustannuksia halutaan alentaa?
- 2) Mitä tuottoja halutaan kasvattaa?
- 3) Mitä kustannuksia halutaan välttää kokonaan?
- 4) Mitä tuottoja halutaan suojata?

Liite 2. Asiakashaastattelujen runko:

1. Taustat:

- a. Haastateltavan titteli sekä yrityksen liiketoiminta-ala (TOL)
- b. Miten kuvailisit yritystä Trainers' Housen / Millainen mielikuva sinulla on yrityksestä
- c. Onko se muuttunut yhteistyön aikana? Miten?

1. Asiakaspolku:

- a. Miksi valitsit Trainers' Housen kumppaniksi ja mitä pohdit neuvotteluvaiheessa
- b. Miksi olette valinneet jatkaa yhteistyötä kanssamme?
- c. Kuinka asiakaslähtöisiksi koet Trainers' Housen tekemisen / prosessit?
- d. Miten yhteistyö näkyy teidän organisaatiossanne?

2. Liiketoimintakriittisyys: Miten onnistumme mielestäsi seuraavissa teemoissa? (Pohjautuu asiakaspysyvyyden kappaleen teemoihin)

- a. Miten Trainers' Housen osaa ottaa huomioon yrityksemme yksilölliset tarpeet?
- b. Kuinka hyvin Trainers' Housen osaa liittää ehdotukset osaksi yrityksemme liiketoimintakriittisiä tavoitteita
- c. Kuinka hyvin Trainers' Housen osaa tunnistaa keskustelun pohjalta liiketoimintamme pullonkauloja ja kapeikkoja ja tuoda niihin ratkaisuja?
- d. Kuinka hyvin Trainers' Housen osaa mukautua liiketoimintaympäristön aiheuttamiin muutoksiin?

3. Henkilöstön osaaminen: Miten henkilöstömme onnistuvat seuraavissa teemoissa?

- a. Luotettavuus / Sovittujen asioiden toteutuminen
- b. Vuorovaikutustilanteet
- c. Asiantuntijuus / Ratkaisukeskeisyys
- d. Neuvottelutilanteet
- e. Reklamaatio / ongelmatilanteet

4. Todennettavat asiakastulokset: Millaisia tuloksia yhteistyömme on teille mahdollistanut?

5. VAU-kokemus: Miten olemme onnistuneet ylittämään odotuksesi / Mikä asia on tuonut yhteistyön aikana teille erityistä vaikuttavuutta?
6. Kehityskohdat: Mitä voisimme tehdä jatkossa toisin / Missä voisimme parantaa toimintaamme?
7. Oletko harkinnut jossain tilanteessa yhteistyön päättämistä?
 - a. Millaisessa tilanteessa tämä ajatus syntyi?
8. Tyytyväisyys ja suositteluaste:
 - a. Kuinka todennäköisesti olet Trainers' Housen asiakkaana myös jatkossa 1–10?
 - b. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Trainers' Housea ystävällesi tai työtoverillesi asteikolla 0–10?
9. Vapaa sana:

Liite 3. Asiakaskokemushaastattelujen runko

1. Asiakasyritys
2. Yhteyshenkilön nimi ja titteli
3. Mikä yhteistyössä on toiminut hyvin?
4. Mitä voisimme jatkossa tehdä toisin?
5. Kuinka asiakasvastaava on yhteistyössä pärjännyt?
6. Kuinka seniormarkkinoija on yhteistyössä pärjännyt?
7. Minkälaiset kokemukset muusta (soitto)tiimistä?
8. NPS (0–10), Minkä arvosanan annat yhteistyöstä Trainers' Houselle? 1= erittäin huonosti 10 = erittäin hyvin.
 - a. Perustelut
9. Mitä muita syöttöjä haluaisit vielä antaa?