

Katri Kaivola

**B2B-ASIAKASKOKEMUKSEN
MUODOSTUMINEN ORGANISAATION
SISÄISESTÄ NÄKÖKULMASTA**
Case UPM Raflatac

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Katri Kaivola: B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen organisaation sisäisestä näkökulmasta Case UPM Raflatac
Pro Gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Huhtikuu 2021

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan B2B-asiakaskokemuksen muodostumista organisaation sisäisestä näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäisten toimintojen merkitykseen ja tuodaan esille organisaation näkökulma siitä, mitkä tekijät vaikuttavat B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tavoitteena on muodostaa käsitys siitä, miten B2B-markkinoilla toimivassa yrityksessä muodostetaan ymmärrystä asiakaskokemuksista sekä miten organisaation sisäisillä toimintatavoilla pystytään vaikuttamaan asiakaskokemusten rakentumiseen. Lisäksi tutkimuksessa tunnistetaan, mitkä ovat B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteitä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen asiakaskokemuksen eri aihealueilta. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään asiakaskokemukseen yleisesti, asiakaskokemukseen organisaation näkökulmasta, asiakaskokemuksen johtamiseen sekä B2B-asiakaskokemukseen sekä sen johtamiseen. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Aineisto kerättiin haastatteleamalla yhtätoista kohdeorganisaatiossa työskentelevää henkilöä, ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta siitä, että B2B-asiakaskokemuksen käsite on hyvin laaja ja monitahoinen, jolloin sen sisältö ja tarkka määritelmä on myös hankalaa määritellä organisaation sisältä. Tutkimustulokset kuitenkin vahvistivat määritelmän sille, että luottamus on hyvän ja sitouttavan B2B-asiakaskokemuksen muodostumisen keskiössä. Tutkimuksessa havaittiin myös kommunikaation ja kumppanuuden liittyvän hyvän B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että B2B-asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat organisaation sisäiset toimintatavat luomisen, kehittämisen, johtamisen ja mittaamisen osalta. Tutkimuksen tulosten mukaan B2B-asiakaskokemuksessa myös nähtiin enemmän haasteita, kuin B2C-asiakaskokemuksessa. B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteinä pidettiin asiantuntemuksen roolia, hinnoittelun merkitystä ja räätälöinnin tarvetta.

Tutkimuksessa syvennetään ymmärrystä B2B-asiakaskokemuksesta, sen muodostumisesta ja sen erityispiirteistä organisaation sisäisestä näkökulmasta. Koska asiakaskokemusta on tutkittu suhteellisen vähän sekä B2B-kontekstissa että organisaation sisäisestä näkökulmasta, tutkimus tarjoaa uusia näkökulmia B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen ja rakentumiseen organisaation sisäisestä näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella todettiin myös useita jatkotutkimusmahdollisuuksia, joilla voitaisiin lisätä tietoutta aiheesta.

Avainsanat: asiakaskokemus, B2B-asiakaskokemus, asiakaskokemuksen muodostuminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.3 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne.....	4
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	6
2.1 Asiakaskokemus yleisesti	6
2.2 Asiakaskokemus organisaation näkökulmasta	10
2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen	18
2.4 Asiakaskokemus B2B-liiketoiminnassa	23
2.4.1 B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät	26
2.4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen B2B-liiketoiminnassa.....	28
2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu.....	33
3.2 Kohdeyritys ja tutkimuksen rajaus	34
3.3 Aineiston keruu.....	36
3.4 Aineiston analysointi	39
3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	41
3.5.1 Tutkimuksen eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö	41
3.5.2 Tutkimuksen luotettavuus	42
4 ORGANISAATION NÄKÖKULMA B2B-ASIAKASKOKEMUKSEEN	44
4.1 Yrityksen ja asiakkaiden välinen suhde.....	44
4.2 B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen yrityksen sisällä	46
4.3 B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet	49
4.4 B2B-asiakaskokemuksen rakentuminen.....	51
4.4.1 B2B-asiakaskokemusten luominen.....	51
4.4.2 B2B-asiakaskokemusten kehittäminen	55
4.4.3 B2B-asiakaskokemuksen johtaminen	58
4.4.4 B2B-asiakaskokemuksen mittaaminen	60
4.5 B2B-asiakaskokemuksen haasteet.....	62
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	65
5.1.1 B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen organisaation sisäisestä näkökulmasta. 65	
5.1.2 B2B-asiakaskokemuksen rakentuminen organisaation sisäisillä toimintatavoilla .. 69	
5.1.3 B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet.....	73

5.2 Kontribuutio.....	74
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	77
5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi	78
LÄHTEET	80
LIITTEET.....	84
LIITE 1: Haastattelukysymykset.....	84
LIITE 2: Kuviot ja taulukot.....	86

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Asiakaskokemus on noussut tärkeimmäksi yksittäiseksi menestystekijäksi kaikilla toimialoilla (Sharma & Chaubey, 2014, 18), ja asiakaskokemusta koskevan tutkimuksen määrään voidaan nähdä kasvaneen räjähdysmäisesti viimeisen vuosikymmenen aikana (Witell ym., 2020, 420). Yritysten kilpailemisen painopisteen voidaankin nähdä siirtyvän 2020-luvulla asiakaskokemusten välille (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 13). Vaikka aiheetta on tutkittu paljon, on asiakaskokemuksen merkitystä organisaation sisäisten toimintojen osalta tutkittu huomattavasti vähemmän verrattuna asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten tutkimiseen. Organisaation sisäisten toimintojen merkitykseen on kuitenkin viime vuosien aikana kiinnitetty enemmän huomiota (ks. esim. Kranzbühler, Kleijnen, Morgan & Teerling, 2018; Johnston & Kong, 2011; Witell ym., 2020). Tämän takia asiakaskokemuksen tutkiminen nimenomaan organisaation sisäisten toimintojen kannalta on merkityksellistä ja huomionarvoista, sillä asiakaskokemus nähdään yhä useammin myös tärkeänä osana yritysten strategista liiketoimintojen kehittämistä.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan asiakaskokemuksen muodostumista ja erityispiirteitä UPM Raflatacin sisäisten toimintojen kautta. Organisaation tavoitteena on mennä kohti asiakaslähtöistä toimintamallia, ja yritys on viime vuosien aikana ruvennut panostamaan myös digitaaliseen asiakaskokemukseen. UPM Raflatac myy tuotetta yritysasiakkailleen, eli kyse on yritysten välisestä *business-to-business* (B2B) liiketoiminnasta. Asiakaskokemusta B2B-kontekstissa on tutkittu huomattavasti vähemmän, kuin yrityksen ja kuluttajan välistä *business-to-consumer* (B2C) suhdetta (Witell ym., 2020, 420; Zolkiewski ym., 2017, 172–173; Saarijärvi & Puustinen, 2020, 86; Lemke, Clark & Wilson, 2011, 850). Tutkimukseen valittu case-yritys voidaankin nähdä merkityksellisenä ja perusteltuna, sillä tutkimukset asiakaskokemuksesta B2B-kontekstissa ovat harvinaisia, eikä B2B-asiakaskokemuksen muodostumista tai siihen vaikuttavia erityispiirteitä vielä täysin tunneta.

Asiakaskokemukselle ei ole B2C- eikä B2B-kontekstissa olemassa vakiintunutta määritelmää, vaikka asiakaskokemuksen käsite on kehittynyt jo 1980-luvulla. Määritelmät eroavat toisistaan erityisesti siinä, mitä kaikkea asiakaskokemuksen nähdään sisältävän

ja miten laajasti asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan niin kuluttajan mielessä kuin organisaation näkökulmasta. Asiakaskokemukseen liittyviä tutkimuksia kuitenkin yhdistää ymmärrys siitä, että riippumatta organisaation toimialasta, kaikki asiakkaat kokevat kokemuksia ollessaan vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. Lisäksi yhteisymmärrystä on saavutettu siitä, että luomalla ja johtamalla hyviä asiakaskokemuksia yritykset voivat vastata koko ajan kiristyvään kilpailuun.

Asiakaskokemusten vaikutuksen ja roolin tiedostaminen on siis saanut yhä useamman organisaation nostamaan asiakkaitansa entistä enemmän liiketoiminnan keskiöön. Siirtyminen asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin onkin liiketoiminnan historiasta katsottuna kriittisessä vaiheessa. Johtajat ovat huolissaan asiakasuskollisuuden heikkenemisestä, joka johtuu lisääntyneestä avoimuudesta ja tiedon yleisestä saatavuudesta, sekä heikentyneestä luottamuksesta monia suuria instituutioita ja suurinta osaa yrityksiä kohtaan. Lisäksi asiakkailla on yhä kasvava määrä vaihtoehtoja, josta valita. Yritykset kohtaavat radikaalisti erilaisen kilpailutilanteen, kun asiakkaista saatavaa tietoa on saatavilla yhä enemmän, ja samaan aikaan asiakkaat itse vaativat enemmän vuorovaikutusta yritysten kanssa. Tämän takia koordinoitua pyrkimystä hankkia, pitää ja kasvattaa arvokkaiden asiakkaiden määrää on noussut suurempaan ja merkityksellisempään rooliin pitkän aikavälin kannattavan liiketoimintastrategian luomisessa. (Peppers & Rogers, 2018, 10–11.)

Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa taas on kyse siitä, että asiakkaalle pyritään luomaan enemmän arvoa merkityksellisillä kokemuksilla, ja siten saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Maailmalla voidaan nähdä esimerkiksi hotelliketjujen ja erilaisten verkkokauppojen asettaneen asiakaskokemuksen luomisen kilpailustrategian ytimeen. (Löytänä & Korteso, 2011, 23.) Saarijärven ja Puustisen (2020, 19) mukaan myös teollisuusalalla toimivat ja B2B-liiketoimintaa tekevät yritykset ovat viime vuosien aikana nostaneet asiakaskokemuksen keskeiseksi liiketoimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi. UPM Raflatacin asiakaskokemuksen rakentumista onkin mielenkiintoista tutkia, sillä yrityksen suhde asiakkaisiinsa on erilainen verrattuna moneen muuhun fyysistä tuotetta myyvään teollisuusalan yritykseen: UPM Raflatac myy fyysistä tuotetta (tarramateriaali), mutta asiakkaat käyttävät ja tilaavat uutta tuotetta usein viikottain. Tällöin yritys tarjoaa samalla jatkuvaa palvelua asiakkailleen, mikä nostaa asiakaskokemuksen tärkeäksi tekijäksi. Asiakaskokemuksen tutkiminen organisaation sisäisestä näkökulmasta voi luoda uudenlaisia näkökulmia siihen, miten asiakaskokemukset muodostuvat organisaatioiden

sisäisestä näkökulmasta, ja mihin organisaation sisäisiin toimintatapoihin yritysten kannattaa kiinnittää huomiota asiakaskokemuksia rakentaessaan.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan B2B-asiakaskokemuksen muodostumista kansainvälisen teollisuusalan yrityksen näkökulmasta. Aihetta lähestytään case-yrityksessä työskentelevien, johtavassa asemassa olevien henkilöiden näkemysten ja havaintojen kautta, jotta organisaation sisäisistä toimintatavoista ja tavoitteista aiheeseen liittyen saadaan tietoutta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten B2B-asiakaskokemus muodostuu kansainvälisessä teollisuusalan yrityksessä, joka toimii laajalla maantieteellisellä alueella ja isolla profiililla erilaisia asiakkaita. Tämän lisäksi tutkimuksessa keskitytään siihen, mitkä organisaation sisäiset toimintatavat vaikuttavat B2B-asiakaskokemusten rakentumiseen ja mitkä ovat B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet yrityksen näkökulmasta. Erityispiirteillä viitataan tässä tutkimuksessa B2B-asiakaskokemuksen ominaispiirteisiin, eli B2B-asiakaskokemukselle tyypillisiin ominaisuuksiin, jotka erottavat sen B2C-asiakaskokemuksesta. B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet nähdään tärkeänä ymmärtää, jotta niiden vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen ja organisaation toimintaan ymmärretään. Tutkimuksen ongelma-alueeksi määrittyy siis se, miten kansainvälisillä B2B-markkinoilla toimivassa teollisuusyrityksessä muodostetaan asiakaskokemuksia sekä ymmärrystä niistä organisaation sisäisillä toimintatavoilla.

Tutkimukset, jotka pohjautuvat kuluttaja-asiakkaisiin, eivät ota huomioon tapaa, jolla yritykset pystyisivät johtamaan asiakaskokemuksia B2B-markkinoilla (Witell ym., 2020, 421). B2B-markkinoiden tutkimisen kehitys onkin näyttäytynyt hitaana ja vaikeana, jonka takia B2B-asiakaskokemuksesta on vielä paljon tutkimatta (Hadjikhani & LaPlaca, 2013). Viime aikoina B2B-asiakaskokemuksen moniulotteisuuteen on kuitenkin alettu kiinnittämään enemmän huomiota (ks. esim. Kuppelwieser & Klaus, 2020, Witell ym., 2020; Lemke, Clark & Wilson, 2011) ja asiakaskokemuksen merkitystä B2B-yrityksille pidetään jo yhtä tärkeänä kuin B2C-yrityksille (Saarijärvi & Puustinen, 2020; Accenture, 2017). Koska myös organisaation sisäisten toimintojen merkitystä asiakaskokemuksiin liittyen on tutkittu huomattavasti kuluttajien näkökulmaa vähemmän (Kranzbühler ym., 2018; Johnston & Kong, 2011; Witell ym., 2020), pyritään tällä tutkimuksella

paikkaamaan tutkimusaukkoa niin asiakaskokemuksesta B2B-kontekstissa kuin osana organisaation sisäisiä toimintoja.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten B2B-asiakaskokemus muodostuu organisaation sisäisestä näkökulmasta?

Alatutkimuskysymykset, joiden avulla päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan, ovat:

Mitkä organisaation sisäiset toimintatavat vaikuttavat keskeisesti B2B-asiakaskokemuksen rakentumiseen?

Mitkä ovat B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet organisaation näkökulmasta?

Tutkimus on rajattu kuvaamaan yhtä kansainvälisesti toimivaa etikettimateriaalien toimittajaa. Yhden case-yrityksen valinta on järkevää tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä tarkoituksena on syventyä kuvaamaan yhtä yhtiötä ja sen toimintatapoja tarkemmin. Tällöin myös aineiston keruu onnistuu helpommin. Tutkimuksessa ei perehdytä tarkemmin selvittämään asiakkaiden mieltymyksiä onnistuneesta asiakaskokemuksesta, eikä asiakaskokemuksen taustalla vaikuttavia psykologisia tekijöitä. Asiakaskokemusta käsitellään tässä tutkimuksessa organisaatioiden toimintatapojen ja prosessien sekä johtamisen kautta.

1.3 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2020, jolloin tutkimuksen aihe lopullisesti valittiin. Aihe rajautui luontevasti organisaation sisäiseen näkökulmaan sekä B2B-kontekstiin kohdeyrityksen perusteella. Aihe koettiin kiinnostavana, ajankohtaisena sekä tärkeänä. Aihepiiristä on aiempaa kirjallisuutta ja tieteellistä tutkimusta suhteessa vähän, jonka lisäksi tutkimuksen kohdeyrityksessä aihe koettiin ajankohtaisena organisaation sisäisen muutosprosessin takia.

Aiheen valinnan jälkeen aiheeseen syvennyttiin aiemman kirjallisuuden sekä tutkimuksen kautta ja kirjoitettiin tutkimuksen teoriaosuutta. Tämän jälkeen aikaa kului haastatteluvien hankintaan sekä itse haastatteluihin. Haastattelulajiksi valikoitui teemahaastattelu, jonka koettiin sopivan hyvin kyseisen aiheen tutkimiseen. Samalla perusteella aineiston

analyysimenetelmäksi valittiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Haastatteluiden jälkeen aineisto analysoitiin ja tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset kirjoitettiin.

Tämä tutkimus on jaettu viiteen lukuun. Tutkimus koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehystä, metodologiasta, tuloksista sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimusprosessin kulku ja tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen toinen luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, joka jakautuu viiteen osaan: asiakaskokemus yleisesti, asiakaskokemus organisaation näkökulmasta, asiakaskokemuksen johtaminen, asiakaskokemus B2B-liiketoiminnassa ja teoreettisen viitekehksen yhteenveto.

Kolmas luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Metodologiaosuus koostuu laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun käsittelystä, kohdeyrityksen esittelystä ja tutkimuksen rajauksesta, aineiston keruusta ja analysoinnin toteutuksesta sekä tutkimuksen eettisyydestä ja luotettavuudesta. Neljännessä luvussa keskitytään esittelemään analyysin kautta tehdyt havainnot, jonka jälkeen viidennessä eli viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset sekä johtopäätökset. Lisäksi viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimustulosten kontribuutiota tieteelliseen keskusteluun ja liike-elämään sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia ja arvioidaan tutkimusta sekä sen rajoitteita.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Asiakaskokemus yleisesti

Asiakaskokemus englanninkielisenä käsitteenä (*customer experience*) kehittyi 1980-luvun puolivälissä Holbrookin ja Hirschmanin (1982) artikkelissa ”The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun”, jossa tuotiin esille uusi kokemuksellinen lähestymistapa kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämiseen. Kokemuksellinen näkemys keskittyi heidän mukaansa kulutuksen symboliseen, hedoniseen ja esteettiseen luonteeseen. Varhaisimmat merkit asiakaskokemuksen käsitteestä ovat kuitenkin jo 1960-luvulta, kun asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaiden sitoutumista tutkittiin ja kuluttajien käyttäytymisprosessien malleja kehitettiin (Lemon & Verhoef, 2016, 70). Merkitsevämmäksi asiakaskokemus nousi 1990-luvulla Pinen ja Gilmoren kirjan *The Experience Economy* (1999) perusteella, jossa kirjoittajat esittivät ”kokemukset” uutena taloudellisena tarjontana (Gentile, Noci & Spiller, 2007, 396). Pinen ja Gilmoren kirjan julkaisun jälkeen asiakaskokemus englanninkielisenä terminä yleistyi ja aihetta alettiin käsittelemään laajasti Yhdysvaltojen lisäksi myös Euroopassa (Löytänä & Korteso, 2011, 11). Asiakaskokemuksen käsitteestä oli 2000-luvun alussa tullut jo keskeinen osa kuluttajakäyttäytymisen ymmärrystä sekä joidenkin näkemysten mukaan myös tulevaisuuden talouden ja markkinoinnin perusta (Carù & Cova, 2003, 267).

Johtajien sekä akateemikkojen yksimielisyys asiakaskokemuksen sisällöstä, sen mittaamisesta ja vastaavista käsitteistä eroamisesta (esimerkiksi asiakkaiden sitoutuminen ja asiakasarvo) rakentuu koko ajan, mutta yksimielisyyttä ei olla vielä saavutettu (Keiningham ym., 2017, 148–149). Verhoef ja muut (2009, 32) esittävätkin, että asiakaskokemusta ei ole historiallisesti pidetty erillisenä rakenteena markkinoinnin, palvelujen hallinnan ja vähittäismyynnin kirjallisuudessa. Tutkijat ovat keskittyneet lähinnä asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun mittaamisen tutkimiseen. Myös Johnstonin ja Kongin (2011, 5–6) mukaan asiakaskokemusta koskeva tutkimus näyttää olevan vielä alkutekijöissään verrattuna esimerkiksi palvelun laadun ja asiakasuskollisuuden tutkimiseen. Lisäksi asiakaskokemuksen on aiemmin nähty koskettavan lähinnä viihteellisiä organisaatioita, kuten teemapuistoja. Asiakaskokemusta käsittelevä kirjallisuus näyttääkin pääsääntöisesti

rajoittuvan kokemuksen luonteen käsittelyyn sekä tarjoavan vain operatiivisia välineitä ja tekniikkoja asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Johnston & Kong, 2011, 5–6.)

Kranzbühler, Kleijnen, Morgan ja Teerling (2018, 433) tuovat kuitenkin esiin, että asiakaskokemus on kehittynyt kasvavasta konseptista laajasti tunnustetuksi ilmiöksi viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana niin tutkimuksen kuin käytännönkin osalta. Ottaen huomioon kulutus päätösten monimutkaisuuden, asiakaskokemukseen liittyvä kirjallisuus kattaakin sekä rationaalisen tiedon käsittelyn lähestymistavan että kokemuksellisen lähestymistavan, sisältäen tunteet ja alitajunnan. Myös Johnston ja Kong (2011, 17) osoittavat tutkimuksissaan, että useat organisaatiot eri toimialoilta suhtautuvat nykyään vakavasti asiakaskokemukseen ja sen parantamiseen. Heidän tutkimuksensa tukeekin näkemystä siitä, että organisaation tyypistä tai toimialasta huolimatta kaikki asiakkaat kokevat kokemuksen – hyvän, huonon tai keskinkertaisen sellaisen. Kaikkien yritysten johtajien tulee siis ottaa huomioon tarjoamiensa palvelujen lisäksi myös tarjoamiensa kokemusten suunnittelu.

Jotta asiakaskokemuksen moniulotteista luonnetta voitaisiin ymmärtää paremmin, Schmitt (1999, 53) on esitellyt viisi asiakaskokemuksen ulottuvuutta, jotka ottavat huomioon kokemusten kokonaisvaltaisuuden: aistilliset, affektiiviset, kognitiiviset, fyysiset ja sosiaali-identtiset kokemukset. Tämän näkökulman mukaan kuluttajia tulisi pitää rationaalisten päätöksentekijöiden sijaan järkevinä ja tunnepitoisina ihmisinä, jotka haluavat saavuttaa miellyttäviä kokemuksia. Myöhemmin Gentile, Noci ja Spiller (2007, 398; 404) määrittivät asiakaskokemuksen kuusi ulottuvuutta: aistillinen, emotionaalinen, kognitiivinen, pragmaattinen, elämäntyyllinen ja suhteellinen. Heidän tutkimuksensa mukaan asiakkaat haluavat elää positiivisia kulutuskokemuksia asiayhteydestä riippumatta. Hyödyntämällä ja yhdistelemällä useampaa ulottuvuutta, on teoreettisesti mahdollista tehostaa asiakkaiden kokemaa hedonistista arvoa.

Vahvan asiakaskokemuksen luomista voidaan nykyään pitää myös johtavana johtamistavoitteena. Kasvava keskittyminen asiakaskokemukseen syntyy, kun asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten kanssa lukemattomien kosketuspisteiden¹ kautta useissa kanavissa ja medioissa, aiheuttaen monimutkaisempia asiakaspolkuja. Koska potentiaalisten asiakkaiden kosketuspisteiden määrä lisääntyy samalla kuin kokemusten hallinta

¹ Kosketuspisteillä tarkoitetaan kirjallisuudessa asiakkaan ja organisaation välisiä vuorovaikutushetkiä (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 20).

heikkenee, tulee yritysten integroida useita liiketoimintoja, kuten tietotekniikka, palvelutoiminnat, henkilöstöressurit, markkinointi ja jopa ulkopuolisten kumppaneiden kanssa toimiminen, luodakseen ja toimittaakseen positiivisen asiakaskokemuksen. (Lemon & Verhoef, 2016, 69.)

Becker ja Jaakkola (2020, 637; 640–641) suosittelevat tutkimuksensa perusteella, että asiakaskokemus määriteltäisiin tahattomina, spontaaneina vastauksina ja reaktioina tiettyihin ärsykkeisiin. Tämä näkemys perustuu termin perinteisiin määritelmiin, mutta erottaa asiakaskokemuksen niistä ärsykkeistä, joihin asiakkaat reagoivat sekä suorittavat tietoista arviointia sen seurauksena. Beckerin ja Jaakkolan mukaan asiakaskokemus on siis subjektiivinen ja tilannesidonnainen, koska reaktiot ärsykkeisiin ja näiden lopputulemat riippuvat asiakkaasta sekä tilanne- ja sosiokulttuurisista konteksteista. Yritykset eivät heidän mukaansa myöskään voi luoda asiakaskokemuksia, mutta ne voivat kehittää, suunnitella ja hallita niitä ärsykejä sekä kosketuspisteitä, jotka kokemukseen vaikuttavat.

Aihetta ovat tutkineet myös Verhoef ja kollegat (2009, 32). Heidän mukaansa asiakaskokemuksen rakenne on luonteeltaan kokonaisvaltainen, sisältäen asiakkaan kognitiivisia, tunnepitoisia, emotionaalisia, sosiaalisia ja fyysisiä reaktioita. Tämän kokemuksen luovat ne elementit, joita yritys voi hallita (kuten palvelun rajapinta, valikoima ja hinta), mutta myös ne elementit, jotka eivät ole yrityksen hallinnassa (esimerkiksi muiden vaikutusvalta ja ostosten teon tarkoitus). Heidän mukaansa asiakaskokemus kattaa kokonaiskokemuksen aina etsintäprosessista, ostamisesta, kuluttamisesta ja myynnin jälkeisistä vaiheista.

Asiakaskokemusta koskeva kirjallisuus siis kasvaa nopeasti ja tutkijoiden sekä ammattiharjoittajien keskuudessa käydään kiihkeää keskustelua aiheeseen liittyen. Viime vuosina etenkin yritysten strategian suunnittelussa on otettu huomioon asiakkaiden vuorovaikutus yritysten kanssa lukemattomien kosketuspisteiden kautta, jolloin keskeiseksi ajatukseksi on noussut asiakassuhteen käsitteestä laajentaminen asiakaskokemuksen jatkuvaan käsitteeseen. (Gentile, Noci & Spiller, 2007, 395–396.) Saarijärven ja Puustisen (2020, 19) mukaan asiakaskokemus onkin viimeisen vuosikymmenen aikana noussut voimakkaasti eri yritysten strategiseen sanastoon, ja asiakaskokemuksesta puhutaan yhä useammin strategisena painopisteenä. Johnstonin ja Kongin (2011, 6) mukaan vielä on kuitenkin olemassa tietokuilu siitä, kuinka organisaatiot voivat strategisemmalla tasolla parantaa asiakaskokemustaan ja yrittää saavuttaa sitä kautta paremman tuloksen.

Asiakaskokemuksen saama huomio on kuitenkin aiheuttanut myös huomattavaa teoreettista pirstoutumista ja sekaannusta, sillä asiakaskokemuksen sisällöstä ei olla päästy yhteisymmärrykseen. Asiakaskokemukseen liittyvät erilaiset käsitteet tarkoittavat, että sen operatiivisuus vaihtelee tutkimuksesta toiseen. Tämä aiheuttaa mittaus- ja validiteettihuolia, jonka lisäksi asiakaskokemuksen rakenteen laajuus ja rajat, sekä sen varhaisemmat vaiheet ja seuraukset aiheuttavat hämmennystä. Tutkijoiden onkin vaikeaa määritellä, mitä asiakaskokemukseen liittyviä oivalluksia voi yhdistää, jolloin myös replikointi rajoittuu. Kaikki nämä haasteet estävät tutkijoiden kykyä levittää merkityksellisiä päätelmiä ylivertaisen asiakaskokemuksen luomisesta johdon tietoisuuteen. (Becker & Jaakkola, 2020, 630–631.)

Myös Carù ja Cova (2003, 267–269) ovat esittäneet huolensa asiakaskokemuksen termin vankan perustan puuttumisesta. Heidän mukaansa itse kokemuksen käsite on yhä huonosti ja osin ideologisesti määritelty. Ideologisen näkemyksen mukaan jokainen kokemus nähdään poikkeuksellisenä ja erityisenä. Kokemuksen käsitettä ei heidän mukaansa tulisi vääristää liian yksinkertaistetulla ja normatiivisella lähestymistavalla. Niin ikään Pullman ja Gross (2004, 553) huomauttavat useiden tutkijoiden olevan keskittyneitä vain poikkeuksellisten tai optimaalisten kokemusten tutkimiseen. Myös Beckerin ja Jaakkolan (2020, 637–638) mukaan asiakaskokemuksen käsitteellinen sekaannus voi liittyä erilaisiin oletuksiin kokemuksen luonteesta. Aiemmin hyviä asiakaskokemuksia on käsitelty mieleenpainuvina ja erikoisina liittyen tuotteen tai palvelun luonteeseen. Tulisi kuitenkin tarkastella asiakkaiden reaktion intensiivisyyttä näihin ärsykkeisiin, sillä asiakas voi saada ylivertaisen kokemuksen kuluttamalla myös arkipäiväistä palvelua tai tuotetta. Asiakaskokemus vaihtelee tavallisesta ylivertaiseen, edustaen asiakkaiden reaktioiden intensiivisyyden voimakkuutta ärsykkeisiin.

Digitaalisella aikakaudella keskusteluun on noussut myös digitaalisen asiakaskokemuksen käsite, sillä asiakkaat odottavat, että erilaiset palvelut ovat saatavilla aina tarvittaessa. Ostamisen ja palvelujen käytön odotetaan olevan tänä päivänä sujuvaa ja vaivatonta, ja asiakkaat määräävät yhä enemmän, miten ja missä he haluavat asioida. (Ilmarinen & Koskela, 2015.) Jotta yhtenäisiä asiakaskokemuksia pystytään luomaan, tulee yritysten yhdistää tuotteensa ja palvelunsa, fyysiset myymälänsä, verkkosivustot, älypuhelinsovellukset, sosiaalinen media ja asiakaspalvelukeskusten toiminta yhtenäiseksi kokonaisuudeksi jokaisessa maassa, jossa yritys toimii. (Watkinson, 2012.)

Digitaalisen teknologian avulla voidaan siis muuttaa asiakkaan matka tavallisesta asiakaskokemuksesta digitaaliseksi asiakaskokemukseksi, jossa digitaalisella tavalla tuetaan eri kosketuspisteitä (Weber & Chatzopoulos, 2019, 201). Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, jotta voidaan suorittaa haluttu toimi tai osan siitä (Filenius, 2015). Digitaalista asiakaskokemusta pidetään niin johtajien, konsulttien kuin tutkijoidenkin keskuudessa yritysten seuraavana kilpailullisena taistelukenttänä maailmanlaajuisesti (Klaus, 2014, 306). Tästä huolimatta myöskään digitaaliselle asiakaskokemukselle ei ole olemassa vakiintunutta ja tarkkaa määritelmää.

Filenius (2015) kuitenkin määrittää digitaalisen asiakaskokemuksen onnistuneen, kun asiakkaan tarpeet on ymmärretty oikein, ja yrityksen prosessit tukevat näiden asiakastarpeiden toteuttamista. Lisäksi yrityksen järjestelmien tulisi tukea näitä prosesseja sekä verkkopalvelua. Pelkällä onnistuneella verkkosivun ulkomuodolla ei voida tuottaa onnistunutta asiakaskokemusta, vaikka epäonnistunut ulkomuoto voikin sen pilata (Filenius, 2015). Weber ja Chatzopoulos (2019, 201) kuitenkin huomauttavat, että keskittyminen pelkkään digitaaliseen asiakaskokemukseen voi olla riskialtista, sillä heidän näkemyksensä mukaan asiakaskokemus riippuu siitä, mitä tapahtuu muissa kuin digitaalisissa kosketuspisteissä.

2.2 Asiakaskokemus organisaation näkökulmasta

Asiakaskokemusta on perinteisesti lähestytty kahdesta eri näkökulmasta: organisaation ja kuluttajan näkökulmasta. Organisaation ja kuluttajien näkökulmien erottaminen toisistaan on merkittävää teoreettisesti, sillä ei voida olettaa kuluttajien kokevan asiakaskokemuksia yrityksen tarkoittamalla tavalla. Vastaavasti kuluttajien suotuisina pitämillä asiakaskokemuksilla ei voida aina nähdä olevan positiivista vaikutusta yrityksen tulokseen. (Kranzbühler ym., 2018, 434.) Toisaalta Kranzbühler ja muut esittävät, että molempien näkökulmien yhdistäminen voi auttaa ymmärtämään paremmin asiakaskokemusta, eli sitä mistä se kuluttajille koostuu ja miten yritykset voivat sitä tehokkaasti hallita. Myös Saarjärvi ja Puustinen (2020, 57) argumentoivat, että asiakkaan ja organisaation näkökulmat eivät ole ristiriidassa keskenään, vaikka ne painottavatkin eri asioita.

Organisaatioiden näkökulmasta tehtyä tutkimusta asiakaskokemusten luomisesta on olemassa hyvin rajallisesti verrattuna kuluttajanäkökulmaan. Organisaatioiden näkökulmasta tehdyt tutkimukset keskittyvät pääasiassa staattisten, muuttumattomien asiakaskokemusten luomiseen. Tutkimukset käsittelevät aihetta usein organisaatorakenteen roolin, palveluntarjonnan ja työntekijöiden johtamisen sekä kouluttamisen kautta. Organisaationaalinen näkökulma perustuu siis pääoletukseen siitä, että yritykset voivat suunnitella ja siten määrittää kuluttajien kokemuksia. Toisin sanoen vastaanottajat kokevat yritysten luomat ärsykkeet yleensä samalla tavalla. (Kranzbühler ym., 2018, 434; 440.) Taulukossa 1 on kuvattu organisaation näkökulma asiakaskokemukseen teoreettisella tasolla.

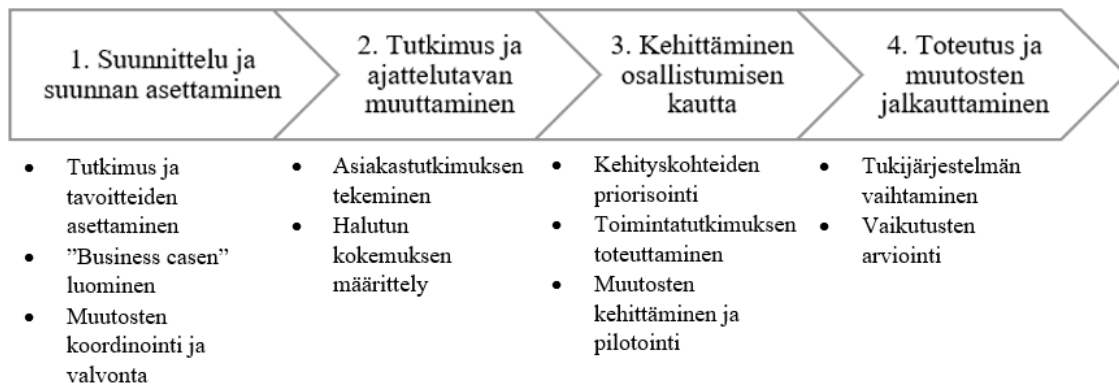
Teoreettinen taso	Organisaation näkökulma
Keskeisiä teorioita	Yrityksen käyttäytymisteoria, asiakasarvon luominen Tuotekehityksen hallinta, asiakassuhteiden hallinta, toimitusketjun hallinta
Keskeisiä oletuksia	<ul style="list-style-type: none"> • Kokemuksia voidaan suunnitella • Kaikki vastaanottajat havaitsevat ärsykkeet samalla tavalla • Nomoteettinen lähestymistapa on hallitseva
Pääkäsitteet	Palvelutarjonta, työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutus, organisaatorakenne, johtamisstrategia

Taulukko 1. Organisaation näkökulma asiakaskokemukseen teoreettiselta tasolta muokailen Kranzbühler ym. (2018).

Asiakaskokemukseen liittyvä kuluttajanäkökulma taas keskittyy kuluttajien käyttäytymisen ymmärtämiseen ja sen taustalla olevien psykologisten prosessien selittämiseen. Kuluttajanäkökulman keskittyessä yksilöiden reaktioihin vuorovaikutuksessa ja reaktioiden taustalla oleviin psykologisiin prosesseihin, organisaatioiden näkökulman oivallukset jäävät usein kiinnostuksen ulkopuolelle. Organisaationaalinen näkökulma voi kuitenkin hyötyä suuresti kuluttajanäkökulmaan integroitumisesta sekä soveltamisesta yrityksen hallinnan ulkopuolelle jääviin tekijöihin. (Kranzbühler ym., 2018, 434; 440.)

Johnston ja Kong (2011, 5; 18) tutkivat tutkimuksessaan sitä, miten organisaatiot pystyvät järjestelmällisesti suunnittelemaan ja parantamaan asiakaskokemuksiaan. Tutkimuksessa

tutkittiin neljää eri alalla toimivaa organisaatiota neljän vuoden ajan. Tietoja kerättiin osallistujien havainnoista, keskusteluista, sisäisistä raporteista sekä toissijaisista tietolähteistä. Kuviossa 1 on esitelty Johnstonin ja Kongin luoma kattava malli asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen organisaation sisäisestä näkökulmasta. Koska malli sisältää paljon myös aiemmissa tutkimuksissa esiin nousseita vaihteita, sitä voidaan pitää kattavana kuvauksena aiheeseen liittyen.



Kuvio 1. Toimintasuunnitelma asiakaskokemuksen parantamiseksi organisaation näkökulmasta mukaillen Johnston ja Kong (2011, 20).

Kuviossa 1 esitelty malli rakentuu kymmenestä pienemmästä vaiheesta, jotka muodostavat neljä strategista kokonaisuutta: asiakaskokemuksen suunnittelu ja suunnan asettaminen, tutkimus ja ajattelutavan muuttaminen, kehittäminen osallistumisen kautta sekä toteutus ja muutosten jalkauttaminen. Johnstonin ja Kongin (2011, 18–19) tutkimusten mukaan mallin ensimmäisessä vaiheessa tavoitteiden asettamisen vaihe sekä yllytys näyttävät olevan kriittisiä tekijöitä päätettäessä asiakaskokemukseen liittyvästä organisationaalista muutosprosessista. Tutkimuksen mukaan tärkeää oli myös tunnistaa, mitä erilaisia alkusysäyksiä muutosprosessiin liittyen voi olla, sekä asettaa laajoja tavoitteita ja asettaa ne samaan kontekstiin organisaation muiden toimintojen kanssa. Koordinointi ja valvonta taas voidaan toteuttaa esimerkiksi luomalla keskitettyjä, pienikokoisia tiimejä (ns. kokemusryhmiä), jotka pystyvät valvomaan, kannustamaan ja koordinoimaan muutosohjelmaa (Johnston & Kong, 2011, 10–13).

Mallin toisessa vaiheessa asiakastutkimuksen tekeminen on tärkeää, jotta toimintatapoja ja toimintaa voidaan parantaa. Organisaatioiden tulikin ymmärtää paremmin asiakaidensa nykyhetkessä saamia kokemuksia, sekä muuttaa henkilöstön ja johtajien ajattelutapaa. Organisaatioihin luodut kokemusryhmät uskoivat, että suurin este muutosten toteuttamiselle onkin saada ihmiset näkemään tuottamansa palvelut ulkopuolelta, asiakkaan

näkökulmasta. Asiakastutkimuksesta saadun datan perusteella tulee määrittää haluttu asiakaskokemus, ”asiakaskokemuslupaus”. Asiakaskokemuslupauksella voidaan ilmaista sen asiakaskokemuksen luonne, joka organisaation tulisi tarjota asiakkaalle asiakkaan näkökulmasta eri kosketuspisteissä asiakaskokemuksen aikana. (Johnston & Kong, 2011, 12–13.)

Mallin kolmannessa vaiheessa määritetään asiakastutkimuksesta opitun ja asiakaskokemusten lupausten kehittämisen perusteella ne muutosalueet ja kehityskohteet, joita halutaan priorisoida. Toimintatutkimuksen ensisijainen tavoite koski Johnstonin ja Kongin (2011, 18–19) tutkimuksen mukaan henkilökunnan ajattelutavan muuttamista, jotta he näkisivät toiminnan paremmin asiakkaiden näkökulmasta. Niillä työkaluilla ja aktiviteeteilla, jotka kannustivat henkilöstöä näkemään prosesseja nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta, oli onnistumisessa keskeinen rooli. Lisäksi Johnstonin ja Kongin tutkimukseen osallistuneet organisaatiot olivat tunnistanee, että on tärkeää muuttaa myös laajempia järjestelmiä ja prosesseja, kuten palkitsemis- ja mittausjärjestelmiä sekä koulutustointaa. Myös organisaatiokulttuurin muuttaminen nähtiin oleellisena, jotta muutokset pystyttiin sisällyttämään organisaatioon. Ilman organisaatiokulttuurin muuttamista muutokset ja niistä saadut hyödyt saattavat jäädä lyhytaikaisiksi. (Johnston & Kong, 2011, 18–19.)

Johnstonin ja Kongin (2011, 19) tutkimukseen osallistuneet organisaatiot pitivät jälkikäteen arvioituna tärkeänä sitä, että asiakaskokemukseen liittyviä muutosprosesseja ei vietäisi eteenpäin ilman etenemissuunnitelmaa. Lisäksi tulisi olla tiedossa se, miten muutosprosessissa onnistumista ja menestymistä arvioidaan. Muutosprosessin alussa tulisikin luoda toimintasuunnitelma, jolla ylin johto saadaan mukaan kehittämään prosessia sekä asettamaan onnistumiskriteereitä. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot lisäsivät myös muutoksen loppuvaiheeseen arvioinnin muutosohjelman vaikutuksesta perustuen asetettuihin menestyskriteereihin ja toimintasuunnitelman vaiheisiin.

Johnstonin ja Kongin (2011, 17–18) tutkimusten perusteella hyvän asiakaskokemuksen huomattiin luovan hyötyä kolmelle eri tasolle: asiakkaalle, henkilöstölle ja organisaatiolle. Asiakkaiden kokemuksen parantaminen liittyy usein asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden sekä luottamuksen lisäämiseen. Asiakkaille koituvat edut tuottavat etuja myös organisaatiolle asiakassäilyvyyden kautta. Henkilöstölle koituvia etuja ei ollut aiemmin huomioitu kirjallisuudessa, mutta niitä voidaan pitää tärkeänä myös

organisaation näkökulmasta. Henkilöstön ajattelutavan muutos, parempi ymmärrys toimitetusta ja toivotusta asiakaskokemuksesta sekä heidän työnsä vaikutus asiakaskokemukseen saivat aikaan suuremman sitoutumisen, ylpeyden ja tyytyväisyyden työhönsä. Organisaatiolle etuja taas syntyi kustannusten alentamisesta ja tehokkuuden kasvusta. Yhdessä parantuneen kokemuksen kanssa nämä tekijät loivat perustan kilpailuedun saavuttamiselle.

Kranzbühler ja muut (2018, 434; 441–442) taas esittävät tutkimuksessaan kaksi tasoa asiakaskokemuksen luomiselle ja hallinnalle organisaation näkökulmasta: staattisen asiakaskokemuksen suunnittelu ja kuinka dynaamista asiakaskokemusta voidaan hallita ja johtaa. Staattiseen asiakaskokemukseen vaikuttavat itse tuotteen ja palvelun lisäksi mahdollisen myymälän fyysinen ympäristö ja ilmapiiri yhdessä niistä aiheutuvien arviointien ja päätöksenteon kanssa. Staattista asiakaskokemusta arvioidaan yleensä sen perusteella, miten kuluttajat kokevat yhden tai usean kosketuspisteen yrityksen kanssa tiettyä ajankohtana. Viime aikoina painopiste on kuitenkin siirtynyt kokonaisvaltaisen ja dynaamisen asiakaskokemuksen merkitykseen, joka ottaa huomioon asiakaskokemukset saman yrityksen useiden kanavien joukossa. Dynaamisen asiakaskokemuksen tutkimisessa analysoidaan myös sitä, miten kuluttajien kokemukset ajan myötä kehittyvät. Lisäksi viime aikoina hallittavissa olevista kahdenkeskisistä, yrityksen ja asiakkaan välisistä kosketuspisteistä on alettu siirtymään näkemykseen laajemmasta yritysverkostosta, jonka sisällä asiakkaille luodaan arvoa. Yritysten tulee analysoida koko palveluverkosto asiakkaiden toiveiden ymmärtämiseksi, ennen kuin yritys voi suunnitella omat palvelukokemuksensa ja siihen liittyvät palvelukohtaukset.

Dynaamisten asiakaskokemusten hallintaan on organisaatioiden käytännön työkaluksi kehitetty käyttökokemussuunnitelma, joka järjestelmällisesti sisältää asiakkaiden haluat kokemukset ja tarpeet jokaisessa kosketuskohdassa yrityksen kanssa. Kyseisiä käyttökokemussuunnitelmia käytetään erityisesti palvelumuotoilussa tarkoituksena visualisoida kaikki palvelun toimittamiseen liittyvät prosessit, jotka ovat sisäisesti tai ulkoisesti asiakkaalle näkyviä. (Kranzbühler ym., 2018, 441.) Suurin osa toiminnanohjaustutkimuksesta onkin keskittynyt nimenomaan palvelumuotoiluun, ja itse kokemusten suunnittelu on saanut vähemmän huomiota (Pullman & Gross, 2004, 552). Bate ja Robert (2007, 41; 43) kuitenkin esittävät artikkelissaan uudenlaisen lähestymistavan, kokemuspohjaisen suunnittelun (*experience-based design*), jossa asiakkaat otetaan mukaan kokemuksen suunnitteluun suunnitteluprosessin jokaisessa vaiheessa aina ongelman diagnosoinnista

ratkaisujen luomiseen ja toteuttamiseen. Kokemuspohjaisen suunnittelun tavoitteena on tehdä palvelu- tai tuotekokemuksesta käyttäjälle parempi sekä ainutlaatuinen. Tämä saavutetaan tekemällä palvelun tai tuotteen käyttäjästä olennainen osa itse suunnitteluprosessia. Kokemuspohjainen suunnittelu koostuu kahdesta pääelementistä: osallistuvasta elementistä ja kokemuselementistä. Osallistuvassa elementissä käyttäjien nähdään olevan suoraan osa tuotteen tai palvelun suunnittelu- ja kehitysprosessia. Kokemuselementti taas keskittyy tuotteesta tai palvelusta saatavan koko kokemuksen parantamiseen, eli siihen millä tuote tai palvelu näyttää ja tuntuu.

Kokemuspohjaisessa suunnittelussa on siis kyse käyttäjäkeskeisestä suunnitteluprosessista, jonka tarkoituksena on tuoda käyttökokemukset suunnittelijoiden saataville. Tällöin suunnittelijat voivat ymmärtää ja käsittää koko kokemusten suunnittelua paremmin, kuin suunnitteleamalla pelkkiä tuotteita, palveluita, järjestelmiä tai prosesseja. Kyse ei ole kuitenkaan vain käyttäjäkeskeisyydestä tai käyttäjien osallistumisen edistämisestä. Kyse on käyttäjien tavoittelemien kokemusten asettamisesta organisaatioiden suunnittelun ja kehityksen ytimeen. Haasteena on ymmärtää käyttäjien kokemukset syvällä tasolla, pitäen mielessä, että kokemukset sisältävät kaikki tuotteen tai palvelun subjektiiviset näkökulmat, kuten aistilliset, emotionaaliset ja esteettiset näkemykset. Tätä ymmärrystä tulee käyttää suunnitellakseen käyttäjille kokemuksia, jotka ovat menestyvämpiä ja tyydyttävämpiä kuin ennen. (Bate & Robert, 2007, 44.)

Carbone ja Haeckel (1994, 14–15) esittelivät artikkelissaan strategisemmän ja kokonaisvaltaisemman lähestymistavan kokemussuunnitteluun. He jakoivat kokemussuunnittelun neljään eri vaiheeseen: palvelukokemuksen suunnittelutaidon hankkiminen (*acquisition of service experience design skills*), tietojen kerääminen ja analysointi (*data collection and analysis*), palvelun antamien vihjeiden (kaiken sen mitä kokemuksesta voidaan havaita tai aistia) suunnittelu (*service clue design*) sekä toteutus ja todentaminen (*implementation and verification*). Carbone ja Haeckel pitivät nelivaiheista prosessia tehokkaana, soveltaen erilaisia kokemustekniikan periaatteita eri tilanteisiin.

Palvelukokemuksen suunnittelutaidon hankkiminen tarkoittaa sellaisen ryhmän kokoamista, jossa on edustettuna ihmisiä kaikista liiketoiminnan tärkeimmistä toiminnoista ja operatiivisista prosesseista. Mukana tulee olla suuri joukko ihmisiä, jotka ovat päivittäin yhteydessä asiakkaisiin. Tämän horisontaalisen ryhmän tarkoituksena on selvittää, millaista kokemusta aiotaan toimittaa. Ryhmä tulee olla koulutettu asiakaskokemuksen

käsitteistä sekä metodologiasta, ja erityistä huomiota tulee kiinnittää työntekijöiden intuitiivisten taitojen ja havainnointitaitojen kehittämiseen. Työntekijät tulee asettaa pikemminkin kokemusarkkitehtuurin edistäjiksi kuin palvelujen toimitusmekanismin toteuttajiksi. (Carbone & Haeckel, 1994, 15.)

Tietojen keräämisessä ja analysoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi asiakaspaneelleja, altistaen heidät olemassa olevalle kokemukselle tai realistiselle mallinnukselle suunnitellusta kokemuksesta. Kaikki mitä he näkevät, kuulevat ja tuntevat, ja miten he näihin vihjeisiin suhtautuvat, on tallennettu yksityiskohtaisesti jokaisessa vaiheessa. Koko tilanne kuvataan myöhempää tarkastelua varten. Vihjeiden suunnittelun tavoitteena taas on poistaa negatiiviset palveluvihjeet, lisätä hyvin tunnettuja vihjeitä rakentaen mieltymyksiä ja vahvistaen niitä muissa kokemuksen osissa, sekä testata jokainen vihje ja punnita sen vaikutukset, kustannukset ja toiminnalliset seuraukset. Ne vihjeet, jotka täyttävät vaatimukset, integroidaan kokemussuunnitelmaan (*experience blueprint*). Kokemussuunnitelma on joukko piirustuksia, jotka jakavat kokemuksen kerroksiksi vastaten tietyn kokemuksen eri vaiheita. Taitavalla vihjeiden kerrostamisella voidaan saavuttaa kumulatiivinen käsitys poikkeuksellisista kokemuksista tai tuottaa erilaisia, räätälöityjä versioita yhdestä havaitusta kokemuksesta. (Carbone & Haeckel, 1994, 15.)

Toteutuksessa ja todentamisessa vihjeet järjestetään kolmeen eri ryhmään: ne, jotka olisi pitänyt toteuttaa aiemmin, ne, jotka voidaan toteuttaa tänään ja ne, jotka voidaan toteuttaa tulevaisuudessa. Joitakin vihjeitä on siis pidettävä tallessa tulevaisuutta varten, koska niiden toteuttamiseen tarvittavaa tekniikkaa ei ole vielä olemassa. Kokemussuunnitelmaa voidaan pitää prototyypinä, jota käytetään viestimään suunnitelmasta koko organisaatiolla. Sillä pystytään edistämään niiden työntekijöiden ymmärtämistä ja oppimista, jotka toimivat palvelurajapinnassa. (Carbone & Haeckel, 1994, 17.)

Johnstonin ja Kongin (2011, 8) mukaan asiakkaan kokemat edut tiettyjen palvelujen käytöstä ja kokemisesta ilmenevät siinä, kuinka he kokevat hyötyneensä tarjotusta palvelusta, eli kuinka hyvin heidän vaatimuksensa ja tarpeensa on täytetty. Asiakkaan arviointi saamastaan palvelusta ja kokemuksesta johtaa erilaisiin aikomuksiin, kuten aikomukseen ostaa palvelua uudelleen, aikomukseen suositella sitä muille tai aikomukseen valittaa tai olla valittamatta. Nämä aikomukset voivat johtaa tai olla johtamatta itse toimintaan.

Löytänä ja Korteso (2011, 113–117) esittelevät kosketuspistepolut, joilla pystytään konkreettisesti hahmottamaan yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia sekä niiden

vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kosketuspisteissä asiakas kohtaa yrityksen eri toimintoja, jolloin peräkkäisistä kohtaamisista muodostuu kosketuspistepolkuja. Esimerkiksi lentomatkustajan kosketuspistepolku alkaa varauksen tekemisestä lentoyhtiön nettisivuilla ja loppuu asiakkaan saatua matkatavaransa kohteessa. Se, millainen asiakaskokemus asiakkaalle lopulta muodostuu, riippuu siitä, miten kohtaaminen on kussakin kosketuspisteessä sujunut. Kosketuspistepolkuja arvioidessa kannattaa ottaa huomioon myös ne kosketuspisteet, jotka kosketuspistepolulta puuttuvat, mutta jotka pitäisi olla olemassa.

Peppers ja Rogers (2018, 73) taas esittelevät asiakaskokemuksen rakentamisen avuksi IDIC-prosessin. IDIC-prosessi koostuu asiakkaiden tunnistamisesta (*identifying customers*), asiakkaiden erittelystä (*differentiating customers*), asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olemisesta (*interacting with customers*) sekä asiakkaille räätälöinnistä (*customizing for customers*). Prosessin voidaan nähdä toimivan asiakassuhteen toimintaperiaatteina, mutta prosessin tärkeimpänä tavoitteena tulisi olla luottamuksen luominen asiakkaaseen.

Asiakkaiden tunnistaminen on yrityksille tärkeä ensimmäinen askel, sillä monet yritykset eivät useinkaan tiedä monien asiakkaidensa henkilöllisyyksiä. Tunnistamiseen sisältyy myös yrityksen erilaisten tietolähteiden järjestäminen, jotta yritys pystyy ottamaan asiakaskohtaisen kuvan liiketoiminnastaan. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sen tunnistamista, mitä tuotetta yksittäinen asiakas on ostanut. Yrityksen on siis tunnettava jokainen asiakkaansa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, sekä muistettava ne ominaisuudet, jotka tekevät jokaisesta asiakkaasta ainutlaatuisen. Asiakkaiden erittely taas antaa yritykselle mahdollisuuden keskittää resurssit niihin asiakkaisiin, jotka tuovat yritykselle eniten arvoa. Erittelyn avulla yritys voi myös suunnitella ja toteuttaa strategioita, jotka on suunniteltu vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin, sekä parantamaan jokaisen asiakkaan kokemaa kokemusta. Erittelyä voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakasryhmittelynä, jossa asiakkaat ryhmitellään tietyn muuttujan perusteella eri luokkiin. Asiakkaiden erittelyllä yritys siis pyrkii luokittelemaan asiakkaansa sekä asiakkaan yritykselle tuoman arvon, sekä asiakkaiden tarpeiden mukaan. Erittely on kriittinen askel asiakkaiden ymmärtämiseen sekä kannattavasti palvelemiseen. (Peppers & Rogers, 2018, 79–80.)

Asiakkaiden kanssa vuorovaikuttamisesta tulee tehdä tehokasta. Peräkkäisten vuorovaikutustilanteiden tuleekin tapahtua samassa asiayhteydessä kaikkien edellisten

vuorovaikutustilanteiden kanssa, eli keskustelun pitäisi aina jatkua siitä, mihin edellisellä kerralla on jääty. Tehokkaalla asiakasvuorovaikutuksella saadaan parempi käsitys asiakkaan tarpeista, eikä asiakkaan tarvitse käyttää aikaa saman kysymyksen kysymiseen aina uudelleen organisaation eri osastojen kanssa asioidessa. Räättälöinnillä voidaan muokata asiakkaan kokemusta kyseisen henkilön tarpeiden ja arvojen mukaan, tehden kokemuksesta asiakkaalle tarkoituksenmukaisempi, jotta asiakkaan elämä olisi helpompaa ja parempaa. Yrityksen onkin mukautettava käyttäytymistään vastaamaan asiakkaan ilmaise-miin tarpeisiin. Tämä voi edellyttää kustomointia esimerkiksi laskujen lähettämismuodon tai tuotteen pakkaamisen osalta. (Peppers & Rogers, 2018, 80.)

IDIC-prosessin toimeenpano ja toteutus jakautuu kahteen osaan: oivaltamiseen sekä toimintaan. Prosessin kaksi ensimmäistä vaihetta, asiakkaiden tunnistaminen ja erittely, tapahtuvat ikään kuin piilossa asiakkaalta, kulissien takana muodostaen oivalluksen. Jälkimmäiset kaksi vaihetta, asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa oleminen sekä räättälöinti, ovat asiakkaalle näkyvää toimintaa, jotka edellyttävät myös yksittäisen asiakkaan osallistumista. Vuorovaikutus ja räättälöinti ovat myös ne kaksi kykyä, jotka yrityksellä on oltava voidakseen sitouttaa asiakkaita suhteisiin. (Peppers & Rogers, 2018, 80–81.)

Becker ja Jaakkola (2020, 636–637) esittävät artikkelissaan kaksi eri tutkimusperinnettä asiakaskokemuksen tutkimiseen: johdon puolesta syntynyt asiakaskokemus sekä kulutusprosessin kautta syntynyt asiakaskokemus. Johdon puolesta syntyneessä asiakaskokemuksessa on kyse siitä, miten yritykset voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen erilaisilla tekijöillä sekä yrityksen hallussa olevilla kosketuspisteillä, kuten brändin aiheuttamilla ärsykkeillä tai vähittäiskaupan elementeillä. Kulutusprosessin kautta syntyneessä asiakaskokemuksessa on taas kyse laajemmasta, tulkinnallisesta näkökulmasta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Se sisältää kaikki kulutusprosessin aikana vastaanotetut ärsykkeet, joihin voi liittyä myös yrityksiä, sidosryhmiä ja muita asiakkaita. Nämä kaikki ovat tekijöitä, joilla on osa asiakaskokemuksen muodostumisessa, mutta ne eivät välttämättä ole yrityksen hallinnassa.

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamista (*customer experience management*) on alettu pitämään yhtenä lupaavimmista johtamistavoista vastaamaan koko ajan muuttuvien markkinoiden aiheuttamiin haasteisiin (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2014, 377). Erottautuminen pelkillä

perinteisillä tekijöillä, kuten tuotteiden laadulla tai hinnalla, ei ole enää riittävä liiketoimintastrategia. Koska samankaltaisia tuotteita ja palveluita tarjotaan yhä enemmän, on yritysten löydettävä uusia tapoja saavuttaa kilpailuetua. Asiakaskokemusten suunnittelu ja johtaminen on yksi niistä tavoista, jolla yhä lisääntyvään kilpailuun voidaan vastata. Esimerkiksi palveluntarjoajat pyrkivät kehittämään asiakasuskollisuuttaan suunnittelemalla, innovoimalla ja hallinnoimalla asiakaskokemuksiaan. (Pullman & Gross, 2004, 551.) Sharma ja Chaubey (2014, 18) esittävätkin asiakaskokemuksen johtamisen olevan strategia, joka keskittää yrityksen toiminnot ja prosessit yksittäisen asiakkaan tarpeiden ympärille.

Asiakaskokemuksen johtamista terminä ei kuitenkaan ymmärretä vielä hyvin, vaikka sitä on korostettu laajasti olemassa olevassa kirjallisuudessa. Asiakaskokemuksen johtaminen terminä onkin sirpaloitunut asiakaskokemuksen, asiakaskokemuksen johtamisen ja muiden markkinoinnin johtamisen käsitteiden aloille. Vaikka asiakaskokemuksen johtamisesta on keskusteltu laajasti osana asiakaskokemusta, itse asiakaskokemuksen johtamista koskeva tieteellinen tutkimus on harvinaista. Asiakaskokemuksen tavoin myös asiakaskokemuksen johtaminen on erittäin monitahoinen käsite. (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2014, 377–378; Schmitt, 2003.) Myös asiakaskokemuksen johtamista koskevassa tutkimuksessa on perinteisesti keskitytty vain asiakkaan näkökulmaa. Harvat tutkimukset ovat omaksuneet nimenomaan organisaation näkökulman, ja nykyinen tutkimus tarkasteleekin lähinnä yrityksen ja kuluttajien välisiä suhteita. (Witell ym., 2020, 420.)

Schmitt (2003) määrittelee asiakaskokemuksen johtamisen prosessiksi, jolla hallitaan asiakkaan koko kokemusta tietyistä tuotteista tai yrityksestä. Hänen mukaansa asiakaskokemuksen johtamista tuleekin pitää asiakaslähtöisen johtamisen käsitteenä markkinoinnin käsitteen sijasta. Asiakaskokemuksen johtamisessa muodostetaan laaja näkemys siitä, miten yritys ja sen tuotteet voivat näyttäytyä merkityksellisinä asiakkaan elämässä. Asiakaskokemuksen johtaminen myös tarjoaa asiakkaille arvoa ennen ja jälkeen myyntitilanteen tarjoamalla tietoa, palvelua ja vuorovaikutusta, jotka johtavat houkutteleviin kokemuksiin. Täten se lisää asiakasuskollisuutta ja tuo samalla lisäarvoa yritykselle. Sharma ja Chaubey (2014, 18) taas määrittävät asiakaskokemuksen johtamisen metodologiaksi tai prosessiksi, jota käytetään esimerkiksi hallitsemaan asiakkaan vuorovaikutusta ja liiketoimia yrityksen, tuotteen, palvelun tai brändin kanssa. Saarijärven ja Puustisen (2020, 50) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen keskeisenä lähtökohtana voidaan pitää sen kytkeytymistä erottamattomasti koko organisaation johtamisjärjestelmään.

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään siis strategisesti suunnittelemaan ja hallinnoimaan asiakkaiden kokemuksia siten, että arvoa luodaan sekä asiakkaalle että yritykselle (Verhoef ym., 2009, 38; Grewal, Levy & Kumar, 2009, 1; Löytänä & Korteso, 2011, 13; Schmitt, 2003). Asiakaskokemuksen johtamista ei tule sekoittaa asiakassuhteiden johtamiseen, sillä asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse asiakkaan tämänhetkiseen kokemukseen keskittymisestä ja rikkaiden suhteiden rakentamisesta asiakkaisiin, eikä asiakkaan dokumentoituun historiaan syventymisestä (Verhoef ym., 2009, 38; Schmitt, 2003). Verrattuna asiakassuhteiden johtamiseen, asiakaskokemuksen johtamiseen sisältyykin laajempi näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisistä suhteista (Löytänä & Korteso, 2011, 12). Peppers ja Rogers (2018, 6) taas argumentoivat, että asiakaskokemusten johtamisessa on kyse niistä toiminnoista, joita yritykset tekevät ymmärtäen asiakkaidensa näkökulman ja sen, millaista heidän omien yritystensä asiakkaana on olla.

Aina, kun asiakas ostaa tuotteen tai palvelun yritykseltä, syntyy asiakaskokemus – hyvä, huono tai keskinkertainen sellainen. Tärkeimmäksi asiaksi muodostuu se, kuinka tehokkaasti yritys pystyy kokemusta hallinnoimaan. Paras tulos syntyy silloin, kun yritykset yhdistävät toiminnalliset ja tunnepohjaiset hyödyt tarjonnassaan. Varsinkin yritysten ja asiakkaiden välisiin tunnesiteisiin kannattaa panostaa, sillä kilpailijoiden on niitä hankala katkaista. Jotta yritykset voivat kilpailla tällä alueella, tulee organisaatioiden systemaattisesti käyttää asiakaskokemuksen johtamisen periaatteita asiakasuskollisuuden vahvistamiseksi. Toisin kuin monet tuotteisiin tai palveluihin kehitetyt parannukset, kokemuksellisten mallien kokonaisvaltainen luonne on kilpailijoiden erittäin vaikeaa kopioida. (Berry, Carbone & Haeckel, 2002, 88–89.)

Homburgin, Jozićin ja Kuehnlin (2014, 384) tutkimuksen tärkeimmät tulokset viittaavat siihen, että asiakaskokemuksen johtaminen on koko yrityksen laajuinen johtamistapa, johon sisältyy kolme pääluokkaa: yrityksen kulttuurinen ajattelutapa, strategiset suuntaukset ja kyvykkyydet. Asiakaskokemuksen johtaminen viittaa kulttuuriseen ajattelutapaan kohti asiakaskokemuksia, strategiset suuntaukset asiakaskokemusten suunnitteluun, ja yrityksen kyvykkyydet asiakaskokemusten jatkuvaan uudistamiseen tavoitteena saavuttaa ja ylläpitää pitkäaikaista asiakasuskollisuutta.

Grønholdt, Martensen, Jørgensen ja Jensen (2015, 96–98; 102) tutkivat tutkimuksessaan, kuinka asiakaskokemuksen johtamisen olennaiset ulottuvuudet edistävät tanskalaisten yritysten liiketoiminnan suorituskykyä. Tutkimuksen tuloksena saatiin selkeää näyttöä

siitä, että asiakaskokemuksen johtamisen ja taloudellisen tuloksen välillä on vahva suhde. Kaikilla asiakaskokemuksen johtamisen ulottuvuuksilla on positiivinen vaikutus erilaisuuteen, joka vaikuttaa merkittävästi ja positiivisesti sekä suorituskykyyn markkinoilla että taloudelliseen suorituskykyyn. Tärkeimmäksi asiakaskokemuksen johtamisen ulottuvuudeksi nousi asiakkaiden kosketuspisteet. Suurin ero hyvin menestyvien ja heikosti menestyvien yritysten välillä olikin tutkimuksen mukaan se, että ne yritykset, jotka olivat määrittäneet ja kuvanneet kosketuspisteet asiakkaiden näkökulmasta, menestyivät myös taloudellisesti parhaiten.

Grønholdtin ja kollegoiden (2015, 102) mukaan on siis tärkeää tuntea kaikki asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa, jotta asiakas saa suunnitellun kokemuksen. Kosketuspisteiden tunnistamisen jälkeen on löydettävä tärkeimmät kosketuspisteet ja määriteltävä keskeiset synergiat kosketuspisteiden välillä. Tämä antaa perustan sen määrittämiselle, miten asiakkaan tulisi kokea yritys jokaisessa kosketuspisteessä. Yritykset voivat käyttää esimerkiksi asiakasmatkojen tarkastelua tai palvelusuunnitelmia työkaluna niissä kosketuspisteissä, joissa halutut asiakaskokemukset määritetään. Tärkeää kuvattujen kosketuspisteiden kannalta on se, että asiakkaan kokemuksen emotionaaliset sekä rationaaliset osat määritetään jokaiselle kosketuspisteelle. Asiakkaat tulisi myös ottaa mukaan konkretisoimaan kaikki kosketuspisteet ja visualisoimaan haluamansa kokemukset. Asiakkaille tärkeiden kosketuspisteiden konkretisointi ja kehittäminen edellyttääkin vuoropuhelua asiakkaan kanssa. Koska asiakkaiden voi olla hankala ilmaista selkeästi, mitä he todella haluavat, on vuoropuhelu yrityksen ja asiakkaan välillä tärkeää.

Schmittin (2003) mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa tulee kiinnittää huomiota myös työntekijäkokemukseen, sillä työntekijät vaikuttavat asiakkaiden käsityksiin yrityksestä. Jotta työntekijät pystyvät luomaan miellyttäviä asiakaskokemuksia, heidän on oltava motivoituneita, päteviä ja innovatiivisia. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijöillä on oikea kokemus siitä yrityksestä, jossa he työskentelevät.

Asiakaskokemusta ja sen johtamista ei tule yhdistää vain asiakaspalvelun kehittämiseen, sillä asiakaskokemuksen johtamisessa huomioidaan kaikki yrityksen osa-alueet. Yrityksen jokainen toiminto onkin joko suoraan tai välillisesti asiakkaaseen kosketuksissa. Vaikka asiakaspalvelu ja myynti kohtaavat asiakkaita usein eniten, vaikuttavat yrityksen muut toiminnot kyseisissä kohtaamisissa onnistumiseen. Esimerkiksi järjestelmien

toimimattomuus tai hitaus voi tehdä asiakaspalvelusta hyvin haastavaa. (Löytänä & Kor-tesuo, 2011, 14–15.)

Schmitt (2003) on esitellyt viisivaiheisen viitekehyksen asiakaskokemuksen johtamiseen, jonka avulla voidaan tarjota kasvua ja kannattavuutta: asiakkaan kokemusmaailman analysointi, kokemusalustan rakentaminen, brändikokemuksen suunnittelu, asiakasrajapinnan jäsentäminen ja sitoutuminen jatkuvaan innovaatioon. Asiakkaan kokemusmaailman analysointi tarjoaa aidon käsityksen asiakkaan maailmasta. Kuluttajamarkkinoilla on tarpeen analysoida sitä sosiokulttuurista kontekstia, jossa kuluttajat toimivat, mukaan lukien kokemukselliset tarpeet ja toiveet sekä elämäntavat. Yritysten välisessä kaupankäynnissä taas tulee analysoida liiketoimintaympäristö, ottaen huomioon myös ne vaatimukset ja ratkaisut, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin.

Viitekehyksen toinen vaihe, kokemusalustan rakentaminen, on keskeinen yhteyspiste strategian ja toimeenpanon välillä. Kokemuksellinen alusta sisältää dynaamisen ja moniulotteisen kuvauksen halutusta kokemuksesta. Se myös määrittää sen arvon, jonka asiakas voi odottaa tuotteelta saavansa. Alusta kulminoituu kokonaisvaltaiseen toteutukseen myöhempien markkinointi- ja viestintätoimenpiteiden sekä tulevaisuuden innovaatioiden koordinoimiseksi. Kokemuksellisesta alustasta päättämisen jälkeen tulee toteuttaa brändikokemuksen suunnittelu, eli viitekehyksen kolmas vaihe. Sekä kuluttaja- että yritysten välisillä markkinoilla brändikokemus sisältää ensinnäkin kokemuksellisia ominaisuuksia ja tuotteen estetiikan, jotka voivat toimia brändikokemuksen lähtökohtana asiakkaalle. Toisekseen brändikokemus sisältää houkuttelevan ulkonäön ja tunteen logossa, pakkauksissa ja liiketiloissa. Lopuksi brändikokemuksen täydentävät asianmukaiset, kokemukselliset viestit ja kuvat mainonnassa ja verkkosivuilla. (Schmitt, 2003.)

Viitekehyksen neljännessä kohdassa, asiakasrajapinnan jäsentämisessä, on kyse kaikesta dynaamisesta vaihtokaupasta ja yhteyspisteistä, joita yrityksellä on asiakkaan kanssa – joko kasvokkain myymälässä tai esimerkiksi pankkiautomaatilla käydessä. Jotta asiakkaalle saadaan halutut tiedot ja palvelut oikealla vuorovaikutteisella tavalla, on tärkeää jäsentää tämän dynaamisen vuorovaikutuksen tyyli ja sisältö. Lopuksi viitekehyksen viimeinen kohta, sitoutuminen jatkuvaan innovaatioon, sisältää kaiken, mikä voi parantaa kuluttaja-asiakkaiden henkilökohtaista elämää tai yritysasiakkaiden työelämää. Innovaatiot osoittavat asiakkaalle yrityksen olevan dynaaminen, luoden jatkuvasti uusia ja merkityksellisiä kokemuksia. Innovaatiot voivat myös houkuttaa uusia asiakkaita, mutta

suurimman osan ajasta ne auttavat yritystä myymään enemmän tuotteita nykyisille asiakkaille. (Schmitt, 2003.)

2.4 Asiakaskokemus B2B-liiketoiminnassa

Nykyään voidaan pitää selvänä, että asiakaskokemus on B2B-yrityksille yhtä tärkeä kuin B2C-yrityksille (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 85; Accenture 2017), vaikka akateeminen kiinnostus onkin yleensä koskenut asiakaskokemusta vain B2C-kontekstissa (Zolkiewski, 2017, 173; Hollyoake, 2009, 132). Yritysassiakkaiden odotukset ovat kuitenkin muuttuneet nopeaan tahtiin viimeisten vuosien aikana, vaatien samanlaisia osto- ja käyttäjäkokemuksia kuin kuluttaja-asiakkaat (Case, 2019, 10). Viime aikoina tutkijat ovatkin alkaneet tutkimaan eroja B2C- ja B2B-asiakaskokemusten välillä (ks. esim. Lemke, Clark & Wilson, 2011), ja vahvistaneet asiakaskokemuksen olevan luonteeltaan moniulotteista myös B2B-kontekstissa (Kuppelwieser & Klaus, 2020). Witell ja kollegat (2020, 423) ovat yksiä ensimmäisistä, jotka ovat tarkastelleet asiakaskokemusta B2B-ympäristössä.

Perinteisesti B2B-markkinoilla toimimisen on katsottu edellyttävän rationaalista ja taloudellista päätöksentekoa, vaikka talousteoria ei olekaan kyennyt selittämään tai ennustamaan kaikkia B2B-ostopäätöksiä (Hadjikhani & LaPlaca, 2013, 295). Yritysassiakkaiden onkin aiemmin ajateltu noudattavan kurinalaista ostostrategiaa, joka perustuu laajaan tiedonhakuprosessiin. Tällä tavalla yritysasiakkaiden ostajat ovat kompensoineet korkeaa riskiä, jonka koetaan liittyvän isoihin ostopäätöksiin B2B-kontekstissa. (Brown, Zablah, Bellenger & Johnston, 2011, 194.)

Akateeminen kiinnostus on kuitenkin ollut vähäistä sen ymmärtämiseksi, miten tai miksi poikkeuksia rationaalisesta päätöksenteosta on tapahtunut. Kuluttajamarkkinoiden tutkijat omaksuivatkin nopeammin käyttäytymistieteet hyödyllisiksi välineiksi ymmärtämään ja ennustamaan ostokäyttäytymistä, siinä missä B2B-markkinointitutkijat tunnistivat hyvin hitaasti perinteisten lähestymistapojen puutteet yritysasiakkaiden tutkimisessa. B2B-markkinoiden tutkimisen kehitys onkin ollut hidasta ja osin vaikeaa. Vaikka paljon on vielä tutkimatta, myös liikesuhteita pidetään jo yhdistelmänä taloudellisia ja sosiaalisia tekijöitä. (Hadjikhani & LaPlaca, 2013, 295–297; 302.) Myös Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012) argumentoivat tutkimustensa perusteella, että ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä myös B2B-markkinoilla.

Benazic ja Varga (2018, 380) tunnistivat tutkimuksissaan palvelun laadun olevan selkeä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttava tekijä B2B-liiketoiminnassa. Lemke, Clark ja Wilson (2011, 846–847; 849) taas havaitsivat tutkimuksissaan, että arvioidessaan kokemusten laatua B2B-kontekstissa, asiakkaat arvioivat erityisesti sitä, mikäli toimittaja pyrkii toimittamaan asiakkaan haluamien tuotteiden tai palvelujen ominaisuudet, mutta myös saamaan selville sen, mitä asiakas haluaa tavoittaa käyttämällä kyseisiä tuotteita tai palveluita. Yritysasiakkailla on siis myös ”abstrakteja tavoitteita”, jotka muodostavat arvon, jota haetaan sitoutumisesta toimittajan kanssa. Saarijärven ja Puustisen (2020, 85–86) mukaan B2B-liiketoiminnassa korostuvatkin erilaiset asiakaskokemuksen piirteet kuin B2C-liiketoiminnassa. Heidän mukaansa B2B-kontekstissa korostuvat ne konkreettiset kognitiiviset tekijät, joilla pystytään esimerkiksi lisäämään asiakasyrityksen myyntiä, alentamaan kustannuksia tai parantamaan tuottavuutta.

Siinä missä B2C-liiketoiminnassa asiakas on yksilö, joka kokee ja määrittää asiakaskokemuksen itse, on B2B-asiakaskokemus harvoin yksittäisen ihmisen määrittämä. B2B-asiakaskokemus koostuukin monien eri ihmisten kokemista monenlaisista kosketuspisteistä, jolloin ei ole selvää, kuka asiakasyrityksestä lopulta määrittää koetun B2B-asiakaskokemuksen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 86–87.) Myös itse asiakassuhteet ovat yleensä B2B-liiketoiminnassa huomattavasti monimutkaisempia kuin B2C-liiketoiminnassa, sillä ne sisältävät useita yhteyksiä eri tasoilla ja kosketuspisteissä. Tämä tekee myös B2B-asiakaskokemuksesta monimutkaisemman ymmärtää. (Hollyoake, 2009, 132; 134.)

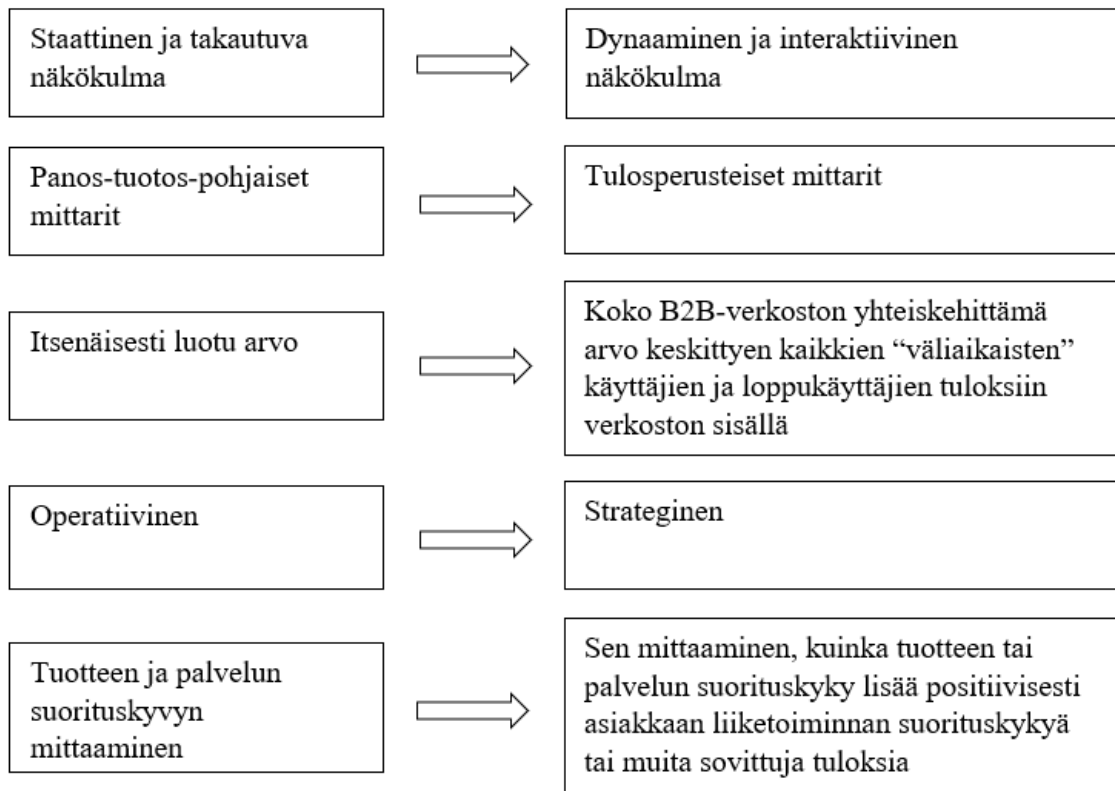
Accenture on julkaissut vuonna 2017 tutkimuksen liittyen asiakaskokemukseen B2B-konteksissa, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää, miten B2B-yritykset lähestyvät, priorisoivat ja toimittavat asiakaskokemuksia. Tutkimukseen osallistui 1350 asiakaskokemusta, myynti- ja palvelujohtajaa yhteensä kymmenestä maasta ja 16 toimialalta. Tutkimuksen mukaan 90 % B2B-yritysten johtajista mainitsi asiakaskokemuksen erittäin tärkeänä tekijänä organisaation strategisten prioriteettien saavuttamisessa. Tästä huolimatta vain 20 % B2B-yrityksistä menestyy asiakaskokemusten luomisessa ja vahvojen taloudellisten tulosten saavuttamisessa. Vaikka digitaalisella muutoksella nähdään olevan tärkeä rooli asiakaskokemusten rakentamisessa, viime kädessä inhimilliset taidot, organisatorinen ketteryys ja kulttuuri ovat niitä asioita, jotka mahdollistavat B2B-yritysten mukautumisen jatkuvasti muuttuviin asiakkaiden tarpeisiin.

Accenturen (2017) tutkimusten mukaan ne B2B-yritykset, jotka parhaiten menestyvät asiakaskokemusten luomisessa, ovat muuttumassa ”eläviksi yrityksiksi”, jotka rakentavat välitöntä ja jatkuvaa ymmärrystä asiakkaitansa kohtaan vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja heidän odotuksiinsa reaaliajassa. Näiden oivallusten avulla yritykset pystyvät luomaan innovatiivisia kokemuksia, jotka kehittyvät jatkuvasti ja joilla on aina merkitystä. ”Elävä yritys” voi toimia näin poikkeuksellisen herkästi, sillä se on kuin elävä organismi, eikä staattinen organisaatio.

B2B-kontekstissa organisaatiot siis pyrkivät parantamaan ymmärrystään asiakaskokemuksesta, jonka seurauksena ne pystyvät parantamaan työntekijöidensä, asiakkaidensa ja muiden sidosryhmien kokemuksia menestyäkseen. Saavuttaakseen menestystä, organisaatiossa työskentelevien tulee olla todella motivoituneita ja otettava asiakas mukaan koko matkan ajan. Sitoutuneisuus, ymmärrys ja organisaation avoimuus vaikuttavat vahvasti asiakaskokemukseen. (Lecoeuvre, Turner & Kuppelwieser, 2020, 5.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on kuitenkin monimutkaisempaa B2B-kontekstissa, sillä kokemus syntyy sekä suorista että epäsuorista vuorovaikutustilanteita toimittajien, asiakkaiden ja loppukäyttäjien, sekä muiden asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien toimijoiden välillä (Zolkiewski ym., 2017, 175). Zolkiewski ja kollegat (2017, 180) väittävätkin, että B2B-kontekstissa toimivien yritysten asiakaskokemuksen parantamisessa ei ole kyse siitä, että saataisiin enemmän dataa tai tarkempia asiakasmittauksia. Heidän mukaansa tulisi keskittyä keskeisiin kokemuseriaatteisiin, jotka tehokkaasti parantavat asiakassuhteiden lisäksi myös kannattavuutta. Sen sijaan, että johtajat keskittyisivät asiakastyytyvyyteen ja -uskollisuuteen, tulisi ymmärtää enemmän siitä, mitä heidän yritystensä tarjoamat asiakaskokemukset sisältävät ja miten nämä elementit liittyvät heidän strategiaan tavoitteisiinsa. Yritysten onkin vältettävä nykyistä keskittymistä johdonmukaiseen asiakaskokemusten mittaamiseen, sillä se ei välttämättä mittaa tai tarjoa hyödyllistä tietoa siitä, miten asiakaskokemukseen pystyttäisiin positiivisesti vaikuttamaan.

Zolkiewski ja kollegat (2017, 178–179) ovatkin esitelleet strategisen viitekehyksen, jotta asiakaskokemusta voitaisiin paremmin ymmärtää ja mitata B2B-kontekstissa. Kuviossa 2 kuvataan panos- ja tuotospohjaisesta mittaamisesta siirtymistä tulosperusteiseen mittaamiseen.



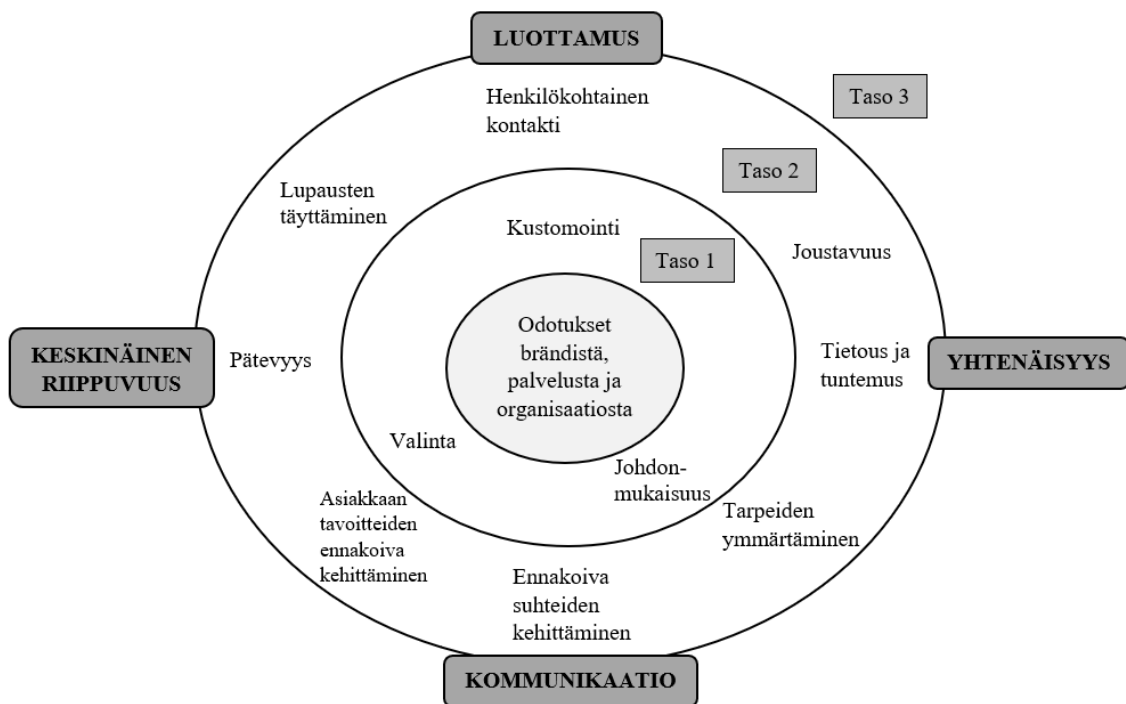
Kuvio 2. Strateginen lähestymistapa B2B-asiakaskokemuksen ymmärtämiseen: panos- ja tuotospohjaisista mittareista siirtyminen tulosperusteisiin mittareihin mukailen Zolkiewski ym. (2017).

Zolkiewskin ja kollegoiden (2017, 178–179) mukaan kyseinen viitekehys pyrkii tarttumaan strategisempaan, dynamisempaan ja enemmän yhteiskehittämiseen pohjautuvaan lähestymistapaan, jolla B2B-asiakaskokemusta voitaisiin paremmin ymmärtää. Pohjimiltaan siirtyminen panos-tuotos-pohjaisiin mittareihin perustuvien palvelujen tarjoamisesta tulosperusteisiin mittareihin perustuvien palvelujen tarjoamiseen, jotka tukevat asiakkaiden tavoitteita arvonluonnissa, on strateginen. Siirtyminen panos-tuotos-pohjaisista mittareista tulosperusteisiin mittareihin on strategisen prosessin ensimmäinen vaihe, sillä sitä, mitä mitataan, myös johdetaan. Täysi sitoutuminen asiaan vie aikaa, ja sekä asiakas että palveluntarjoaja oppivat ja sopeutuvat prosessin seurauksena.

2.4.1 B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Hollyoake (2009, 148–149) on muodostanut omien tulostensa ja aiemman kirjallisuuden sekä tutkimusten perusteella kattavan kuvan B2B-asiakaskokemukseen liittyvistä

tekijöistä. Kuviossa 3 on havainnollistettu Hollyoaken luoma näkemys B2B-asiakaskokemuksen muodostumisen osatekijöistä.



Kuvio 3. Malli B2B-asiakaskokemuksen muodostumisesta mukailien Hollyoake (2009, 149).

Hollyoake (2009, 148–149) on jakanut kuvion 3 mukaisesti B2B-asiakaskokemuksen eri tasoihin, jotka perustuvat asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyön syvyyteen. Kuvion keskellä on B2B-asiakaskokemuksen perustaso, eli asiakkaan odotukset brändin, palvelun ja tuotteen sekä organisaation ympärillä, jotka palveluntarjoajien on tärkeää ymmärtää. Tasolla 1 ja 2 korostuvat erityisesti jatkuvan yhteydenpidon merkitys sekä yhdessä luomisen tärkeys, jotka Hollyoaken mukaan ovat myös niitä tekijöitä, jotka erottavat B2B-asiakaskokemuksen B2C-asiakaskokemuksesta. Lisäksi tasoilla 1 ja 2 korostuu ammattitaitoisesti toimiminen, sillä B2B-liiketoiminnassa ammattilaiset ja asiantuntijat toimivat usein kokemuksen rajapinnassa. Taso 3 on kaikista sitouttavien asiakaskokemuksen taso (*bonded experience*). Hollyoaken mukaan lähes kaikki tutkimukset osoittavat, että luottamus on sitouttavan asiakaskokemuksen keskiössä. Koska luottamus ei kuitenkaan yksin riitä, on tunnistettu myös täydentäviä alueita, jotka tukevat luottamusta: yhtenäisyys, kommunikaatio ja keskinäinen riippuvuus. Jotta nämä neljä tekijää voivat toteutua, vaativat ne tasoilla 1 ja 2 olevien seikkojen toimivuutta ja paikkansa pitävyyttä.

Lemke, Clark ja Wilson (2011, 864–865) taas huomasivat tutkimuksissaan, että B2B-kontekstissa erityisen tärkeä asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyvä rakenne on toimittajayrityksen keskittyminen tiedon soveltamiseen asiakkaan erityistavoitteiden ymmärtämiseksi ja edistämiseksi. Heidän mukaansa tyypillisessä B2B-kontekstissa vaaditaan syvempää asiakasymmärrystä kuin kuluttaja-asiakkaiden kohdalla. Tällöin asiakaskokemuksen laatua parantavat ne toimittajakäytännöt, joissa keskitytään käyttöarvon ymmärtämiseen, yhteisluomiseen ja saavutusten seurantaan. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 90) huomauttavatkin, että siinä missä kuluttajaliiketoiminnassa tulee ymmärtää kuluttajien arkea, B2B-liiketoiminnassa tulee ymmärtää asiakasyritysten omat prosessit sekä se, miten oman yrityksen tuotteet ja palvelut liittyvät yhteen asiakasyrityksen prosessien kanssa.

Myös Saarijärvi ja Puustinen (2020, 88–89) esittelevät yleisiä asiakaskokemuksen muodostumisen elementtejä B2B-liiketoiminnassa: sitoutuminen, tarpeiden tyydyttäminen, saumattomuus ja helppous, responsiivisuus, proaktiivisuus ja kehittyminen. Sitoutumisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista sitoutumista asiakkaan palvelemiseen sekä arvon luomiseen asiakkaalle. Tarpeiden tyydyttäminen näkyy asiakastarpeiden sisäistämisenä ja niihin vastaamisena luotettavasti ja systemaattisesti. Saumattomuus ja helppous ilmenee asiakkaan prosessien helpottamisena ja tehostamisena, ja responsiivisuus oikea-aikaisena reagoitina asiakkaan tarpeisiin ja pyyntöihin. Proaktiivisuus taas tarkoittaa asiakastarpeiden muutosten ennakointia ja kehittyminen näkyy jatkuvana haluna kehittyä asiakkaan palvelemisessa.

2.4.2 Asiakaskokemuksen johtaminen B2B-liiketoiminnassa

Witell ja kollegat (2020, 427) argumentoivat, että asiakaskokemuksen johtaminen toimii B2B-markkinoilla toimiville yrityksille mahdollisesti keskeisenä erottelijana. He ovat tutkimuksessaan määritelleet viisi keskeistä haastetta asiakaskokemuksen johtamiselle B2B-kontekstissa: ensimmäinen haaste on liikesuhteiden yhteensopimattomuus, toinen siiloutuneet asiakaskokemukset, kolmas ristiriidat asiakasmatkan aikana, neljäs kosketuspisteiden hallinnan puute ja viides asiakaskokemuksen dynamiikka.

Liikesuhteissa voi esiintyä yhteensopimattomuutta liittyen suhteen tilaan (relaationaalinen vai transaktionaalinen) tai eroavaisuuksiin siitä, mikä muodostaa ”erinomaisen

asiakaskokemuksen”. Siiloutuneet asiakaskokemukset taas liittyvät asiakasorganisaation yksilöiden ja yksiköiden erilaisiin odotuksiin ja käsityksiin, sillä asiakasorganisaation eri toimijoilla on vaihtelevat näkemykset tarjoaman arvosta, riippuen missä tehtävässä ja tasolla he työskentelevät. (Witell ym., 2020, 423–425.) B2B-ympäristössä päätökset tekeekin yleensä tiimi, kun taas B2C-asetelmassa asiakas on useimmiten yksittäinen henkilö. Lisäksi B2B-kontekstissa yritykset keskittyvät enemmän myytävän tuotteen tai palvelun toiminnalliseen puoleen verrattuna B2C-asetelmaan. (Pansari & Kumar, 2017, 303). Witell ja kollegat (2020, 425) ilmentävät asiaa käytännön esimerkin kautta: kuorma-autoja liikennöivät kuljettajat ovat tyytymättömiä telematiikkaan, jonka vakuutusyhtiö on asentanut heidän kuorma-autoihinsa, mutta heidän työnantajansa ymmärtää tämän tuovan arvon yritykselle. Asiakasorganisaatioita tulisikin auttaa osoittamaan se, kuinka parannettua organisaatiokokemusta voidaan hyödyntää yksittäisten henkilökunnan jäsenten kokemusten parantamiseksi.

Ristiriitojen ilmeneminen asiakasmatkojen aikana B2B-ympäristössä on erityisen silminnähtävää. Tämä johtuu kumppaneiden osallistumisesta palveluntarjontaan sekä monien toimijoiden osallistumisesta asiakasmatkan eri vaiheisiin niin asiakasyrityksen kuin toimittajankin puolelta. Toimijoiden osallistuminen vaihtelee asiakasmatkan eri vaiheissa. Esimerkiksi tarjousta edeltävissä vaiheissa sekä neuvotteluvaiheessa mukana ovat usein ostajat, ylemmät johtajat ja hallituksen jäsenet, joiden kokemuksiin vaikuttavat päätöksentekoon tarvittavien tietojen saatavuus. Toimintavaihe taas koskee loppukäyttäjiä, joiden kokemukset ja odotukset perustuvat ostetun tuotteen tai palvelun laatuun ja hyödyllisyyteen. (Witell ym., 2020, 426.)

Ristiriitoja voi ilmetä myös silloin, kun kosketuspisteitä hallitsee jokin muu toimija kuin toimittajayritys. Kosketuspisteitä voi hallita esimerkiksi kumppanit, mikäli toimittajayritys on päättänyt antaa kolmansille osapuolille valtuuden tarjota palveluja asiakasyritykselle. Monilla toimialoilla pääasiallinen yhteys asiakkaisiin onkin usein kumppaniyrityksen kautta. Koska toimittajayritys ei ole suoraan yhteydessä asiakkaaseen, muodostuu haasteeksi se, kuinka pystytään parhaiten seuraamaan kosketuspisteiden kautta tarjotun kokemuksen laatua. Toinen keskeinen haaste toimittajayritykselle on päättää se, mitä kosketuspisteitä itse hallitaan ja mitkä tulisi olla kumppanien hallitsemia. Viimeinen haaste, eli asiakaskokemuksen dynamiikka, liittyy siihen, ettei staattinen näkökulma ole enää riittävä asiakaskokemuksen suunnitteluun ja hallintaan. Yksittäisiä kosketuspisteitä onkin kehitettävä ja muutettava jatkuvasti. Toimittajayritys voikin esimerkiksi suunnitella

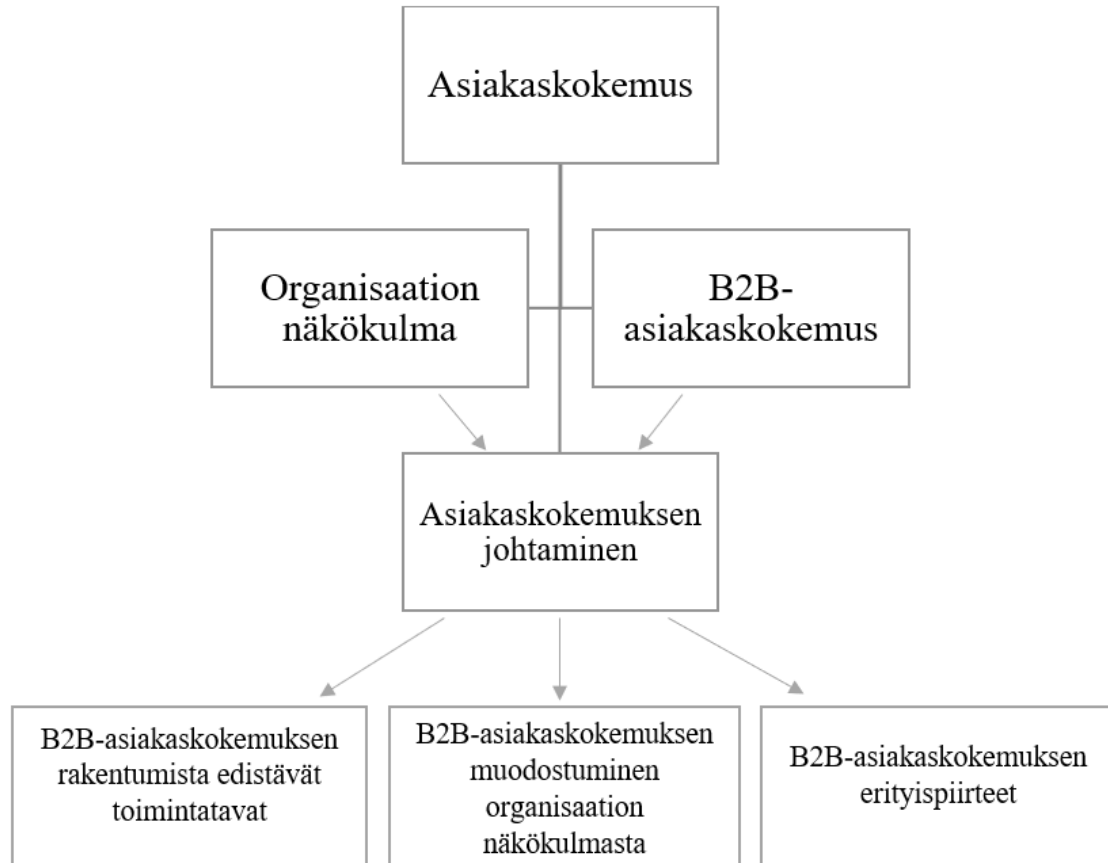
relaationaalisia kosketuspisteitä, mutta joutuu ajan myötä siirtymään enemmän transaktionaaliseen tapaan. Suhteet ja kosketuspisteet muuttuvat myös yritysten edetessä kohti laajempia sopimussuhteita. (Witell ym., 2020, 426–427.)

Tutkimustuloksinaan Witell ja kollegat (2020, 427) argumentoivat, että vaikka emotionaaliset ja aistimukselliset reaktiot asiakaskokemukseen ovat sopivia yksittäisille toimijoille, ovat kognitiiviset reaktiot asiakaskokemukseen soveltuvampia toiminnallisille yksiköille, kuten asiakasyrityksen osto-osastolle. Sosiaaliset reaktiot ovat kuitenkin merkityksellisiä sekä yksilön että toiminnallisten yksiköiden tasolla, kuten silloin, kun toimittajayrityksessä työskentelevät yksilöt tai toiminnalliset yksiköt reagoivat yksilöllisesti sekä yhdessä vuorovaikutukseen asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa. B2B-asiakasmatkat ovatkin B2C-asiakasmatkoja monimutkaisempia, sillä B2B-kontekstissa on monia mahdollisia kosketuspisteiden ohjaajia.

Lisäksi Witellin ja kollegoiden (2020, 427–428) mukaan erityisesti johtajien tulisi luokitella asiakkaansa suhteiden luonteen ja potentiaalin mukaan. Relatonaalisten suhteiden osalta toimittajien tulee varmistaa se, että kaikissa kosketuspisteissä tarjotaan erinomaista asiakaskokemusta. Transaktionaalisten suhteiden osalta johtajien taas tulisi priorisoida vain kaikista tärkeimmät kosketuspisteet. Lisäksi johtajien tulee ottaa huomioon yksilöiden erityiset odotukset asiakasyrityksen eri hierarkkisilla ja toiminnallisilla tasoilla, joka taas johtaa räätälöityjen kokemusten suunnitteluun.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu asiakaskokemuksen, organisaation näkökulman, B2B-kontekstin ja asiakaskokemuksen johtamiseen liittyvän tutkimuksen ympärille. Tässä kappaleessa kuvataan kyseisten käsitteiden yhteyksiä toisiinsa sekä tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Alla olevassa kuviossa 4 on havainnollistettu käsitteiden yhteydet toisiinsa sekä tutkimuksen aiheeseen.



Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Koska asiakaskokemuksella on monta ulottuvuutta niin organisaation kuin asiakkaan näkökulmasta, ei ole olemassa tiettyä kuvausta tai yksiselitteistä tutkimusta siitä, miten ja mistä asiakaskokemukset muodostuvat. Aiempaa kirjallisuutta hyödyntäen voidaan kuitenkin löytää tiettyjä vaiheita tai toimia, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen organisaation sisäisestä näkökulmasta. Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiot voivat rakentaa ymmärrystä asiakaskokemuksista muun muassa kuvaamalla asiakkaan näkökulmasta niitä kokemuksia, joita yritetään luoda (Johnston & Kong, 2011, 18). Lisäksi organisaation näkökulmasta katsottuna asiakaskokemuksia voidaan rakentaa erilaisilla organisaation sisäisillä toimintatavoilla, kuten suunnittelemalla staattisia asiakaskokemuksia tai johtamalla dynaamisia asiakaskokemuksia (Kranzbühler ym., 2018), kokemuspohjaisella suunnittelulla (Bate & Robert, 2007; Carbone & Haeckel, 1994), kosketuspistepoluilla (Löytänä & Korteso, 2011, 113–117) tai IDIC-prosessilla (Peppers & Roger, 2018).

Asiakaskokemuksen luonteen moniulotteisuus näkyy myös B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa, sillä ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää yritysasiakkaiden

kokemista osto- ja käyttäjäkokemuksista. Vaikka B2B-asiakaskokemus muodostuu osin rationaalisen ja taloudellisen päätöksenteon kautta, myös ihmisten välinen vuorovaikutus vaikuttaa asiakaskokemukseen B2B-markkinoilla. (Hadjikhani & LaPlaca, 2013, 295–297; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012.) Aiempien tutkimusten perusteella B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa korostuu luottamus, kommunikaatio, yhtenäisyys ja keskinäinen riippuvuus (Hollyoake, 2009, 149), joita voidaan pitää myös B2B-asiakaskokemukselle ominaisina erityispiirteitä. Lisäksi B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa korostuu se, kuinka hyvin toimittajayritys pystyy ymmärtämään asiakasyrityksen erityistavoitteet ja prosessit sekä esimerkiksi lisäämään asiakasyrityksen myyntiä tai parantamaan tuottavuutta (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 85–86; Lemke, Clark & Wilson, 2011, 864-865).

Asiakaskokemuksen johtamista voidaan pitää asiakkaiden kokemusten strategisena suunnittelemisena ja hallinnoimisena, luoden samalla arvoa asiakkaalle ja yritykselle (ks. esim. Verhoef ym., 2009; Grewal, Levy & Kumar, 2009; Schmitt, 2003), jolloin kyse on niiden toimintojen huomioimisesta, joita yritykset tekevät ymmärtäen omien asiakkaidensa näkökulman ja sen, millaista on olla heidän yrityksensä asiakas (Peppers & Rogers, 2018, 6). Koska asiakaskokemuksen johtamisessa muodostetaan laaja näkemys siitä, miten yritys ja sen tuotteet voivat näyttäytyä merkityksellisinä asiakkaan elämässä (Schmitt, 2003), voidaan asiakaskokemuksen johtamisen myötä ymmärtää paremmin koko asiakaskokemuksen muodostumista. Koska B2B-asiakaskokemuksen nähdään rakentuvan erilaisista asioista kuin B2C-asiakaskokemuksen, myös asiakaskokemuksen johtaminen on B2B-liiketoiminnassa erilaista. Esimerkiksi Witell ja muut (2020) ovat tunnistaneet keskeisiä haasteita asiakaskokemuksen johtamiselle B2B-kontekstissa.

Kuten asiakaskokemukseen liittyvästä kirjallisuudesta huomaa, asiakaskokemuksen muodostuminen on kokonaisvaltainen ja monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat monet tekijät niin asiakkaan kuin organisaation näkökulmasta. Koska aiempi kirjallisuus ja tutkimus asiakaskokemuksen muodostumiseen liittyen on vielä vähäistä sekä organisaation sisäisen näkökulman että B2B-kontekstin osalta, on tutkimuksen empiirisen osuuden avulla tarkoitus perehtyä aiheeseen nimenomaan B2B-kontekstista ja tuoda esille organisaation sisäinen näkökulma aiheeseen liittyen.

3 METODOLOGIA

3.1 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tutkimusmenetelmät antavat työvälineet tiedonintressin kohteena olevan tiedon hankkimiseksi. Tutkimusmenetelmät jaetaan usein kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin menetelmiin. (Vilkka, 2015.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty laadullisia menetelmiä. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2009, 16; 25) mukaan laadulliset menetelmät ovat nykyisin luonteva osa liiketaloustieteellistä tutkimusta. Laadullisen otteen pääasiallisena tarkoituksena on liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa ymmärtää lisääminen yritysten toiminnasta laadullista aineistoa erittelemällä. Eriksson ja Kovalainen (2008, 3) taas esittävät, että laadullinen yritystutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten asiat toimivat tosielämän liiketoimintaympäristössä, sekä miksi ne toimivat tietyllä tavalla. Tämän lisäksi laadullista yritystutkimusta voidaan käyttää tarjoamaan kriittinen näkemys liiketoiminnan ydinprosesseista. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on kerrittää syvempää ymmärrystä organisaation näkökulmasta tutkittavaan aiheeseen sekä tarkastella tietyn yrityksen sisäisiä toimintatapoja, on laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö perusteltua.

Vaikka määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välille luodaan usein vastakkainasettelua, niitä ei tule pitää vastakohtina tai toisensa pois sulkevinä menetelminä. Kyseisiä menetelmiä ei voida kuitenkaan samastaa, sillä määrällisessä analyysissä käsitellään lukuja ja niiden välisiä tilastollisia yhteyksiä, jolloin eroja etsitään tutkimusyksiköiden välillä eri muuttujien suhteen. Laadullisessa analyysissä aineistoa taas tarkastellaan kokonaisuutena, jossa erot ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä. Kyseiset erot antavat merkkejä siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä sen tekee ymmärrettäväksi. (Alasuutari, 2011.) Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana onkin todellisen elämän kuvaaminen, jolloin tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161). Laadullista tutkimusta voidaan ajatella myös prosessina, sillä aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä. Lisäksi laadullisen tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät välttämättä ole alusta asti selvät, ja esimerkiksi tutkimustehtävää varten tehdyt päätökset voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi, 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella eri tavalla (Vilkka, 2015). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua. Haastattelu onkin yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme, 2015, 11; Tuomi & Sarajärvi, 2018), ja käytetyin laadullisen aineiston keruun menetelmä liiketaloustieteissä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2009, 105). Haastattelua ei kuitenkaan tule virheellisesti pitää synonyymina laadulliselle tutkimukselle (Vilkka, 2015). Haastattelu kuitenkin sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin, sillä se on hyvin joustava menetelmä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 34; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 204). Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan joustavuus ilmenee siinä, että haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus käydä keskustelua tiedonantajan kanssa ja esimerkiksi oikaista väärinkäsityksiä. Kysymykset voidaan myös esittää tilanteeseen sopivassa järjestyksessä, ja haastattelijalla voi tarvittaessa toistaa kysymyksen.

Tavallisesti tutkimushaastatteluiden haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, kuinka strukturoituja ja muodollisia haastattelutilanteet ovat. Täysin strukturoidussa haastattelussa ennalta laaditut kysymyssarjat esitetään tietyssä järjestyksessä, kun taas strukturoimattomassa haastattelussa haastattelijalla on vain tietty aihe mielessään, josta käydään vapaata keskustelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 208.) Haastattelun lajiksi tähän tutkimukseen on valittu teemahaastattelu, joka on puolistrukturoitu haastattelu.

Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa sen sijaan, että käytäisiin läpi yksityiskohtaisia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Teemahaastattelussa siis ennalta määrätyt aihepiirit, teema-alueet, käydään haastateltavan kanssa läpi. Teema-alueiden järjestys ja laajuus voi kuitenkin vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018.) Koska teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, tutkittavien ääni saadaan paremmin kuuluviin, jolloin huomioon otetaan ihmisten tulkinnat asioista (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Teemahaastatteluun valitut teemat taas perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, ja kysymyksillä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävään liittyen (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Vilkka, 2015.)

3.2 Kohdeyritys ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii UPM Raflatac. UPM Raflatac on 1970-luvulla Tampereella perustettu tarralaminaattia valmistava yritys, joka on vuodesta 1996 toiminut osana UPM-konsernia. Konsernin emoyhtiö UPM-Kymmene Oyj on suomalainen metsäteollisuusyhtiö, jonka juuret ulottuvat 1870-luvulle. Tänä päivänä UPM-konserni koostuu kuudesta eri liiketoiminta-alueesta, ja toimii biometsäteollisuuden edelläkävijänä luoden uusiutuvia ja vastuullisia vaihtoehtoja fossiilisen talouden ratkaisuihin. UPM Raflatac työllistää 3200 työntekijää ja sillä on toimintaa 41 maassa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2019 on ollut 1555 miljoonaa euroa. (UPM kotisivut.)

UPM Raflatac on yksi maailman johtavia tarralaminaattien valmistajia, kehittäen korkealaatuisia tarramateriaaleja brändäys- ja mainosetiketöintiin, informaatioetiketöintiin sekä funktionaaliseen etiketöintiin. Tarralaminaattien loppukäyttöalueita ovat kodinhoito- ja hygienia tuotteet, elintarvikkeet ja juomat, verkko- ja vähittäiskauppa, kuljetus ja logistiikka sekä lääketeollisuus. UPM Raflatacin asiakkaita ovat tarrapainajat ja brändinomisajat. Yrityksen visiona on kehittää tulevaisuuden innovatiivisia, kestäviä ja fiksua tarraratkaisuja, joita voidaan käyttää vaihtoehtona fossiilisista raaka-aineista valmistetuille tuotteille. Kyseessä onkin alan johtava yritys kestävässä kehityksessä ja tuoteturvallisuudessa. (UPM kotisivut; UPM lehdistötiedote 2015.)

UPM Raflatac on viennyt eteenpäin aitoa halua asiakkaiden ymmärtämiseen sekä palvelemiseen yhdistettynä edistykselliseen tuotteeseen ja tehokkaaseen tuotantoprosessiin (UPM lehdistötiedote 2015). UPM Raflatac luo arvoa asiakkailleen esimerkiksi sillä, että myynnillä ja palveluilla on kyky tavoittaa asiakkaat maailmanlaajuisesti. Lisäksi yrityksellä on tehokas ja täsmällinen toimitusketju, sekä nopeasti reagoiva jakeluverkosto. Myös modernit, tehokkaat ja strategisesti sijoitetut tarralaminaattitehtaat sekä tekninen osaaminen ovat osa arvonluontia. (UPM kotisivut.)

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaation sisäisiä näkemyksiä ja toimintatapoja asiakaskokemukseen liittyen haastatteleamalla organisaatiossa johtavassa asemassa työskenteleviä henkilöitä. Koska kyse on työntekijöiden omista näkemyksistä, ne eivät välttämättä tarjoa ainoita totuuksia tai kaikenkattavia vastauksia. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole kuitenkaan löytää yhtä ainoaa oikeaa näkökulmaa, vaan tutkimuksen kannalta kiinnostavinta on saada mahdollisimman monipuolista ja kattavaa tietoutta sekä ymmärrystä asiaan liittyen.

3.3 Aineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla case-yrityksessä johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä yksilohaastatteluina. Yksi haastattelun eduista on se, että haastatteluun voi valita ne henkilöt, joilla tietää olevan kokemusta tai tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018). Mielekästä on siis valita haastateltavat perustuen tutkittavaan asiaan liittyvään asiantuntemukseen tai kokemukseen (Vilkka, 2015). Ideana voi myös olla tavoittaa sellaiset henkilöt, joiden tiedetään olleen osana jotakin toimintaa tai prosessia (Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018). Koska tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan kattava kuva koko organisaation sisäisistä toimintatavoista, haastateltavat valittiin tietoisesti organisaation eri yksiköistä sekä maantieteellisesti eri alueilta.

Haastateltavat toimivat siis erilaisissa rooleissa erilaisten toimintojen parissa. Maantieteellisesti rajaus päädyttiin tekemään EMEIA-alueelle, joka kattaa Euroopan, Lähi-idän, Intian ja Afrikan. Kaikki haastateltavat työskentelivät Euroopan alueella, ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin siitä näkökulmasta, miten aihe näyttäytyy EMEIA-alueella. Maantieteellinen aluerajaus oli tärkeää tehdä myös tämän tutkimuksen rajauksen takia, sillä yrityksellä on toimintaa maailmanlaajuisesti, jolloin alueelliset erot eri toimintojen suhteen ovat suuria. Tarkkaa kuvausta yrityksen toimintatavoista ei olisi pystytty saavuttamaan, mikäli tutkimuksessa olisi haastateltu työntekijöitä jokaiselta maantieteelliseltä alueelta.

Potentiaalisista tutkimushenkilöistä saatiin tietoa aiempien UPM Raflatacin henkilökontaktien kautta, jotka auttoivat löytämään tutkimukseen soveltuvia henkilöitä EMEIA-alueelta. Ensimmäiset henkilökontaktit yritykseen saatiin tutkimuksen tekijän vielä itse työskennellessä kohdeyrityksessä. Etsiessä sopivia haastateltavia tietystä organisaatiosta onkin kannattavaa hyödyntää ensimmäisiä yhteydenottoja, ja pyytää suosituksia soveltuvista haastateltavista (Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018). Potentiaalsiin tutkimushenkilöihin saatiin sähköpostitse yhteys ensimmäisten henkilökontaktien avulla. Kaikki potentiaaliset tutkimushenkilöt suostuivat osallistumaan tutkimukseen.

Haastateltavat tiesivät haastattelun aiheesta ja teemoista etukäteen. Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan tämä on perusteltua, sillä haastattelun tärkein tavoite on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Haastattelun aiheen kertominen tiedonantajalle etukäteen on heidän mukaansa myös eettisesti perusteltua. Eskola, Lähti ja

Vastamäki (2018) esittävät, että aiheiden kertominen voi olla paikallaan myös silloin, jos haastattelu koskee tiettyjä käytäntöjä tai prosesseja. Tällöin haastattelun sisällön kannalta on hyödyksi, mikäli haastateltava voi palauttaa niitä mieleensä ennen haastattelua. Tarkempia kysymyksiä ei kuitenkaan lähetetty haastateltaville etukäteen, sillä jokaisessa haastattelussa kysymykset painoutuivat sen mukaan, mitä vastauksia ja näkemyksiä haastateltavalla oli.

Tutkimuksen aineistona on 11 teemahaastattelua, joista kaikki on suoritettu Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä yksilöhaastatteluina (taulukko 2). Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi haastateltavista käytetään lyhennettä ”H”, jonka perässä oleva numero yksilöi haastateltavan. Kyseistä lyhennettä käytetään myös viittaamaan tiettyyn haastateltavaan haastattelujen tulosten analysoinnissa. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 40 minuutista noin 60 minuuttiin. Erot haastatteluiden kestoissa johtuivat lähinnä annettujen vastausten laajuuksista. Haastattelut toteutettiin joulukuun 2020 ja tammikuun 2021 aikana. Kuusi haastattelua toteutettiin englannin kielellä ja viisi haastattelua suomen kielellä johtuen siitä, että osa haastateltavista sijaitti eri maantieteellisellä alueella ja näin ollen puhui äidinkielenään muuta kieltä kuin suomea.

Haastateltava	Ajankohta	Haastattelun kesto
H1	15.12.2020	55 min
H2	16.12.2020	40 min
H3	17.12.2020	45 min
H4	4.1.2021	54 min
H5	5.1.2021	51 min
H6	5.1.2021	40 min
H7	7.1.2021	54 min
H8	8.1.2021	43 min
H9	11.1.2021	43 min
H10	12.1.2021	41 min
H11	14.1.2021	60 min

Taulukko 2. Haastatteluiden ajankohdat ja kestot

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla. Lisäksi jokaisen haastattelun alussa kerrattiin vielä tutkimuksen sekä haastattelun aihe ja tarkoitus sekä henkilötietojen huolellinen ja tietoturvallinen käsittely. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että kaikkiin kysymyksiin ei tarvitse halutessaan vastata, ja haastattelun voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa, mikäli epäselvyyksiä ilmenee. Tavoitteena oli luoda avoin ja luottavainen ilmapiiiri haastattelutilanteeseen.

Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä pidetyt haastattelut olivat tämän tutkimuksen tekemiseen ensisijainen haastatteluiden suorittamistapa, sillä vallitsevan COVID-19 tilanteen vuoksi ylimääräisiä lähikontakteja muihin ihmisiin tulee välttää. Lisäksi osa potentiaalisista tutkimushenkilöistä sijaitsi maantieteellisesti eri paikassa tutkijan kanssa. Puhelimen tai verkossa toimivan sovelluksen käyttäminen haastattelun suorittamiseen onkin suositeltavaa silloin, kun tutkimukseen osallistuvat sijaitsevat laajalla maantieteellisellä alueella. Lisäksi puhelinhaastattelut ovat sopivia silloin, kun haastateltavien elekieltä tai muuta sosiaalista käyttäytymistä ei ole tarkoitus tarkkailla. (Opdenakker, 2006; Wilson, 2014.) Myös Eskola, Lähti ja Vastamäki (2018) esittävät, että joskus maantieteelliset etäisyydet voivat vaatia puhelin- tai videohaastattelua. Tällöin on pohdittava, pystyykö haastatteluissa tinkimään elekielen tarkkailusta. Puhelin- ja videohaastattelut koettiin tähän tutkimukseen sopivana haastattelutapana, sillä huomiota kiinnitetään ainoastaan haastateltavan puheen sisältöön, eikä ulkoiseen vuorovaikutustilanteeseen.

Haastattelurunko muodostui viidestä teemasta ja kunkin teeman alle luoduista apukysymyksistä (ks. liite 1). Haastattelurunko oli sama sekä suomen kielellä että englannin kielellä. Ensimmäisen teeman tarkoitus oli kysyä haastateltavalta perustietoja sekä haastateltavasta itsestään että case-yrityksen asiakkaista. Tämä oli tärkeää, jotta haastattelija saa paremmat lähtötiedot sekä haastateltavasta että yrityksestä, sillä haastattelija ja haastateltavat eivät tunteneet toisiaan etukäteen. Kyseiset perustiedot koettiin tärkeänä selvittää ennen varsinaiseen aiheeseen perehtymistä. Muut teemat määriteltiin aiemman kirjallisuuden perusteella ja siitä johdetun teoreettisen viitekehyksen perusteella. Viimeisessä osiossa käytiin läpi kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli koota yhteen haastattelun aiheita ja tarkentaa mahdollisesti aikaisemmissa teemoissa esiin nousseita asioita. Tavoitteena oli luoda teemojen avulla kokonaisuus, jolla pystytään antamaan kattava kuva kohdeorganisaation sisäisestä toiminnasta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan henkilökohtaisia kokemuksiaan ja näkemyksiään ottaen huomioon oman yksikkönsä lisäksi koko organisaation toiminta EMEA-alueella.

3.4 Aineiston analysointi

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen se tulee muuttua muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Nauhoitetut haastattelut tulee siis muuttua tekstimuotoon, eli litteroida. Tekstimuotoon muuttaminen helpottaa tutkimusaineiston analysointia. (Vilka, 2015.) Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta (Hirsjärvi & Hurme, 2015), mutta sen tulee aina vastata haastateltavien suullisia lausumia sekä heidän antamiaan merkityksiä asioille (Vilka, 2015). Myös analyttinen lähestymistapa määrittää litteroinnin tarkkuutta, ja esimerkiksi sisällönanalyysiä käytettäessä taukoja ja äänensävyjä ei tarvitse merkitä (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvoori & Aho, 2017).

Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut on litteroitu kokonaisuudessaan mahdollisimman sanatarkasti. Tavoitteena on ollut kirjata kaikki haastateltavien puhe tekstimuodossa niillä sanoin, kun haastateltavat ovat puhuneet. Litteroinnit suoritettiin erilliseen tiedostoon aina haastattelun tekemisen jälkeen. Tiedoston pituudeksi tuli yhteensä 90 sivua. Tutkimukseen nostetuista suorista sitaateista on poistettu sisältöön vaikuttamattomia äänähdyksiä ja täytesanoja, jotta tekstin luettavuutta on pystytty parantamaan. Englanniksi suoritetuista haastatteluista muodostetut sitaatit on suomennettu mahdollisimman tarkasti ilman, että sanottujen asioiden merkitys on muuttunut.

Tutkimusta tehtäessä suoritetaan tutkimusta ohjaavia perusvalintoja. Perusvalinnoista tärkeimpänä voidaan pitää valintaa siitä, mitä aineistosta nostetaan yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Tieteellisessä tutkimuksessa valinnan tulee perustua tieteellisessä kirjallisuudessa esiin nousseihin kysymyksiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 230.) Aineistoa analysoidessa onkin tärkeää keskittyä tarkkaan rajattuun ilmiöön, jolloin rajauksen tekemisen tulee olla perusteltua myös esimerkiksi tutkimusongelmaan tai tutkimuksen tavoitteeseen liittyen. Tulee siis päättää, mikä aineistossa kiinnostaa, ja kertoa siitä oleellinen. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen, 2010.)

Tähän tutkimukseen kerätyn laadullisen aineiston analysoinnissa on hyödynnetty sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Sisällönanalyysillä voidaankin analysoida monia erilaisia dokumentteja, kuten kirjoja, haastatteluja, puhetta, keskusteluja ja dialogeja. Kyseisellä analyysimenetelmällä pyritään saamaan tiivistetty ja yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä.

Sisällönanalyysi on siis tekstianalyysia, eli tarkoituksena on etsiä tekstin merkityksiä ja kuvata saadun aineiston sisältöä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Sisällönanalyysi on tyypillisesti joko aineisto- tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ilman aikaisempien havaintojen, tietojen tai teorioiden vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Haasteeksi muodostuu se, ettei tutkija voi aina kontrolloida omia ennakkoluulojaan ja niiden vaikutusta analyysiin, jolloin analyysi ei tosiasiallisesti tapahdu aineiston tiedonantajien ehdoilla. Teorialähtöinen analyysi taas pohjautuu tiettyyn teoriaan tai malliin, jolloin tutkittava ilmiö määritellään jonkin jo tunnetun mukaisesti. Tällöin aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, malli tai kehys. Aineisto- ja teorialähtöisen analyysin lisäksi on olemassa myös teoriaohjaava analyysi, jossa teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei suoraa pohjautu siihen. Analyysiyksiköt siis valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teoriaohjaavaa analyysiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittelevät yleisiksi analyysin toteuttamiskeinoiksi luokittelun, teemoittelun ja tyypittelyn. Kyseisillä keinoilla pyritään jäsentämään sekä järjestämään aineistoa. Luokittelu on aineiston järjestämisen yksinkertaisin muoto, jossa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan niiden toistuminen aineistossa. Teemoittelussa puolestaan painottuu kustakin teemasta sanotut asiat, eli laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Tyypittelyssä taas aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi, jolloin teemojen sisältä etsitään yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä näkemyksistä tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämän tutkimuksen litteroitu aineisto on teemoitettu osiin erilaisten aineistosta esiin nousevien teemojen mukaan.

Aineiston analysointi alkoi litteroituun aineistoon tutustumisella, jonka jälkeen aineisto teemoiteltiin erilaisten haastatteluista nousseiden aihepiirien mukaan. Jokaisesta haastattelusta nostettiin erilliseen tiedostoon kuhunkin teemaan liittyviä vastauksia. Tämän jälkeen jokaista teemaa analysoitiin omana kokonaisuutenaan hyödyntäen värikoodausta, jonka avulla merkattiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teemakohtaisista aineistoista. Värikoodauksen avulla pystyttiin myös helpommin löytämään aineistossa toistuvia asioita. Analysoinnin jälkeen tutkimustuloksia alettiin kirjoittamaan auki.

Alateemat muodostuivat aineiston analysoinnin edetessä, ja ne mukailivat osittain haastattelurungossa esiintyviä apukysymyksiä. Alateemoiksi valikoituvat ne aiheet, joista

haastateltavilla oli eniten näkemyksiä ja kerrottavaa, ja minkä nähtiin vaikuttavan tutkimuksen varsinaiseen aiheeseen. Alateemat mahdollistivat aineiston analysoinnin yksityiskohtaisemmin, jolloin myös pystyttiin tunnistamaan, mistä tekijöistä B2B-asiakaskokemus lopulta muodostuu organisaation sisäisestä näkökulmasta ja mitkä organisaation sisäiset toimintatavat vaikuttavat siihen. Aineiston analysoinnissa huomioitiin siis myös teemojen taustalla vaikuttavia organisaation sisäisiä toimia, joiden avulla pyrittiin tunnistamaan B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavia seikkoja.

3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

3.5.1 Tutkimuksen eettisyys ja hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimusta tehdessä tulee huomioida tutkimuseettikka, eli hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuseettistä keskustelua tulee käydä tutkimuksen teon alusta loppuun asti. Tutkimuseetiikalla siis viitataan yleisesti sovituihin pelisääntöihin suhteessa esimerkiksi kollegoihin, tutkimuskohteeseen ja suureen yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä taas tarkoitetaan sitä, että käytetyt tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Tiedonhankinta tulee perustaa muun muassa oman alan tieteelliseen kirjallisuuteen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija myös osoittaa tutkimuksellaan johdonmukaista hallintaa niin tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan kuin tutkimustulosten osalta. Tämän lisäksi tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta sekä tutkimustyössä että tutkimustulosten esittämisessä. (Vilka, 2015.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) taas esittelevät teoksessaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) laatiman hyvän tieteellisen käytännön ja sen loukkausepäilyjen käsittelyn ohjeistuksen, jonka mukaan tutkimuseettikka ilmenee eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattamisena sekä edistämisenä tutkimustoiminnassa, ja tieteen kohdistuvien epärehellisten tekojen tunnistamisena ja torjumisena jokaisella tieteenalalla. Ohjeistuksen mukaan tutkijoiden tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, joka ilmenee esimerkiksi rehellisyyden ja tarkkuuden noudattamisena läpi tutkimustyön, eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien soveltamisena sekä muiden tutkijoiden työn ja saavutusten huomioonottamisena. Lisäksi ohjeistuksessa on korostettu

tutkimusryhmän asemaa ja oikeuksia, joiden tulee olla määritelty kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla.

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tutkimusetiikkaa sekä hyvää tieteellistä käytäntöä toimimalla yleisten pelisääntöjen mukaan sekä käyttämällä yleisesti hyväksytyjä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen aiheeseen on perehdytty huolellisesti ja tutkimuksen teossa on noudatettu rehellisyyttä, jolloin myös tulokset voidaan esittää mahdollisimman huolellisesti ja tarkasti. Lähdeviitteet on johdonmukaisesti merkattu tekstiviitteinä kunkin viittauksen perään, jonka lisäksi lähdeluettelo on lisätty tutkimuksen loppuun.

Tutkimuksen eettiseen perustaan kuuluu myös se, että tutkittavilla on tieto tutkimuksen aiheesta, tavoitteista ja menetelmistä, sekä heidän suostumuksensa tutkimukseen on ollut vapaaehtoista. Lisäksi tutkimustietojen on oltava luottamuksellisia, eli saatua tietoa ei tule luovuttaa ulkopuolisille eikä tietoja käyttää muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkimukseen osallistuminen oli osallistujille vapaaehtoista, ja osallistujille korostettiin mahdollisuutta olla vastaamatta kysymyksiin niin halutessaan tai keskeyttää haastattelu missä tahansa vaiheessa. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että henkilötietoja käsitellään huolellisesti ja tietoturvallisesti, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille.

3.5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu mitä on luvattu, ja reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen. Kyseisten käsitteiden käyttö laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin saanut osakseen kritiikkiä, sillä ne ovat syntyneet vastaamaan lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta onkin hankalaa arvioida näiden termien kautta, sillä laadullinen tutkimus ei perustu oletukseen yhdestä konkreettisesta totuudesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta voidaankin aina pitää uniikkina (Vilkkä, 2015). Koska tämänkin tutkimuksen tutkimusaineistona toimii yhdentoista haastateltavan omat henkilökohtaiset käsitykset ja havainnot tutkittavasta aiheesta, myös

tämän tutkimuksen osalta on hankalaa arvioida tutkimuksen luotettavuutta kyseisten termien kautta.

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden jättäminen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista pois ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tutkimusta voitaisi arvioida millään tavoin. Tutkimuksen tulisikin pyrkiä tuomaan ilmi mahdollisimman paljon ja mahdollisimman hyvin tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa. Tällöin tutkijan tulee olla tietoinen omasta merkityksestään tutkimustuloksiin, sillä tutkijan omat tulkinnat aiheesta korostuvat. Tämän takia tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy dokumentoimaan, miten tutkittavien sanomisia on tulkittu, sekä perustelemaan käytetyt menetelmät uskottavasti. (Hirsjärvi & Hurme, 2015.) Tässä tutkimuksessa on pyritty parantamaan luotettavuutta kuvaamalla tutkimuksen kulkua ja tutkijan tekemiä päätelmiä mahdollisimman tarkasti. Lisäksi valitun tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltu, ja suoritetuista haastatteluista on kerrottu ajankohdat sekä haastattelujen pituudet. Tutkimuksen läpinäkyvyyttä tutkittavien sanomisista on lisätty käyttämällä suoria lainauksia haastatteluista.

Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden tiedonantajien kohdalla on menetelty samalla tavalla, eli haastattelut on suoritettu etäyhteydellä kahdenkeskisissä teemahaastatteluissa. Tämän lisäksi kaikista haastatteluista tehtiin mahdollisimman vertailukelpoisia litteroimalla ja analysoimalla kaikki haastattelut samalla tavalla. Haastateltavat valittiin mahdollisimman monesta eri organisaation osasta, jotta kohdeyrityksen toiminnasta ja toimintatavoista saataisiin mahdollisimman laaja ja yleispätevä kuva.

Itse haastattelutilannetta määrittää haastattelijan ja haastateltavan roolit, jolloin tilanteeseen voi vaikuttaa esimerkiksi ikä-, koulutus- ja statuserot. Tällöin haastattelijan tehtävänä on miettiä, miten hän pystyy vaikuttamaan sosiaalisen tilanteen onnistumiseen. Haastatteliija pystyy eläytymällä kannustamaan haastateltavaa kertomaan enemmän ja vapaammin omista kokemuksistaan. (Eskola, Lätti & Vastamäki, 2018.) Koska tutkija on aiemmin ollut kohdeyrityksessä töissä, mahdollisti se haastattelijan ja haastateltavien osalta helposti lähestyttävyyden ja molemminpuolisen ymmärryksen. Toisaalta tämän takia on myös mahdollista, että haastateltavat ovat vastauksissaan pohtineet yrityksen näkökulmasta tai oman asemansa kannalta suotuisia vastauksia. Kaikille haastateltaville on kuitenkin korostettu, että annetut vastaukset ovat luottamuksellisia ja anonyymejä, jolloin jokaiseen haastattelutilanteeseen pystyttiin luomaan avoin ilmapiiri.

4 ORGANISAATION NÄKÖKULMA B2B-ASIAKASKOKEMUKSEEN

4.1 Yrityksen ja asiakkaiden välinen suhde

Haastateltavat kuvailivat kohdeyrityksen yritysasiakkaiden olevan joko pieniä, usein perheomisteisia painotaloja tai isoja ja kansainvälisiä, ketjutyyppejä yrityksiä. Aiemmin yritysasiakkaat ovat olleet lähinnä perheyrityksiä tai puoliammattilaisia, mutta esimerkiksi yritysostojen myötä markkinoille on tullut yhä enemmän isoja alan ammattilaisia. Yleensä asiakkaat toimivat isojen toimittajien ja isojen loppukäyttäjien välissä. Osa haastateltavista kuvaili kyseessä olevan EMEA-alueella kypsä, saturoitunut markkina, jolloin uusia asiakkaita ei juurikaan ole. On siis olemassa rajallinen määrä yrityksiä, jolloin kaikki tuntevat kaikki – yritys potentiaaliset asiakkaansa ja potentiaaliset asiakkaat yrityksen. Alalla on siis rajallinen määrä toimijoita, jolloin haastateltavien mukaan länsimaissa tulee harvoin enää täysin uusia toimijoita vastaan.

”Asiakkaat on yleensä keskimäärin pieniä, perheomisteisia, muutaman miljoonan liikevaihto, muutama painokone, toimii paikallisesti. Ja sitten on toisessa ääripäässä tämmösiä meidän kokoluokan miljardi-liikevaihdon firmoja. -- Ja tota sit toisessa päässä on ihan tämmönen et on mies ja painokone autotallissa, et kaikkee siltä väliltä.” (H3)

”Asiakkaamme ovat pääasiassa kahden suuren alueen välissä, eli on suuret toimittajat ja suuret loppukäyttäjät, jolloin asiakkaamme mukautuvat toimimaan keskellä.” (H9)

”Mä luulen että meidän ylipäätään niitä asiakassuhteita se kuvaavin asia on se, että koska on niin vähän kilpailua, niin vähän kuitenkin tavallaan tarralaminaattirytyksiä, niin ei kukaan voi olla täysin sellanen ettei se käytännössä ollenkaan meiltä mitään ottais, et kyllä lähestulkoon kaikki painotalot ainakin jotain hippusia ottaa Raflatacilta.” (H4)

UPM Raflatacilla on siis iso profiili erilaisia asiakkaita, jonka takia myös yritysasiakassuhteet ovat moninaisia. Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat yritysasiakassuhteita kuitenkin pitkäikäisiksi, eli monien asiakkaiden kanssa on voitu tehdä yhteistyötä jo

vuosikymmenien ajan. Lisäksi asiakassuhteet ovat jatkuvia ja koko ajan vireillä olevia, sillä asiakkaat kuluttavat ja tilaavat yrityksen tuotetta tyypillisesti viikottain, jolloin asiakkaiden kanssa ollaan jatkuvasti yhteydessä. Asiakassuhteita myös kuvailtiin henkilösidonnaisiksi, eli osa asiakkaista on tottunut tiettyihin myyjiin ja heidän kanssaan tuuksi tulleisiin toimintatapoihin. Tämän on mahdollistanut se, että UPM Raflatacilla on yleisesti pitkät työurat. Myös suurin osa haastateltavista on tehnyt pitkän työuran kyseisessä yrityksessä.

Toisaalta muutama haastateltava toi esille sen, kuinka markkinoiden muuttuessa kaikkia asiakkaita ei enää tunneta vuosien takaa, eikä kaikkea henkilökohtaista informaatiota tiedetä, jolloin asiakassuhteet eivät enää perustu vain kahden yksilön väliseen suhteeseen. Yritys onkin pyrkinyt luomaan modernin järjestelmän, jossa kaikki asiakkaista oleva data löytyisi systeemeistä. Tämän ei ole tarkoitus poistaa henkilökohtaista suhdetta, vaan tuoda yksi työkalu lisää. Samalla kun rutiininomaisia työtehtäviä asiakassuhteiden ylläpidossa saadaan automatisoitua, pystytään asiakkaille antamaan hyvää henkilökohtaista palvelua arvoa luovissa asioissa, kuten tuotesuosituksissa.

”Eli me ollaan rakennettu tämmöstä strukturoitua järjestelmää, joka ei enää niin paljon perustu siihen kahden yksilön väliseen suhteeseen, vaan siihen, että kaikki data on sen asiakastiedoissa. Toki se ei poista sitä henkilökohtasta suhdetta, ja tää on niinkun yks työkalu lisää, ja ei pidä ajatella et se on joko-tai, et nyt joku robotti hoitaa kaiken, vaan et tottakai meil on ne ihmiset siellä takana -- Et voidaan automatisoida tämmösiä rutiinihommia ja sitten taas antaa hyvää henkkoht palvelua näissä niinkun arvoa luovissa, esimerkiksi sitten vaikka tuotesuosituksissa.” (H3)

Osa haastateltavista toi esiin myös sen, kuinka aiemmin yritys keskittyi hankkimaan mahdollisimman paljon asiakkaita itselleen, kun taas nykyään kasvua ei haluta hinnalla millä hyvänsä. Haastatteluissa nousikin esille se, kuinka aluksi on pyritty tekemään kaikkea, mitä asiakkaat ovat halunneet, sillä asiakkaita on haluttu miellyttää ja palvella mahdollisimman henkilökohtaisesti. Nyt yrityksen kasvettua on kuitenkin tarvittu struktuuria, prosesseja ja käytäntöjä siihen, miten asiakkaita palvellaan, ja mitä tuotteita on saatavilla. Tämä on johtanut esimerkiksi siihen, että eri asiakkaat saavat palvelua erityyppisiltä myyjiltä ja eri kanavista.

”Olemme nyt päässeet tilanteeseen, jossa emme enää halua kasvua hinnalla millä hyvänsä, me haluamme kannattavaa kasvua. Joten olemme siirtyneet hieman eri vaiheeseen. Meidän suhde asiakkaisiimme perustuu nyt siihen, onko asiakas taloudellisesti vakaa, pystyykö asiakas maksamaan hyvin, ovatko tuotot ja hyödyt hyviä meille molemmille, onko kyseessä win-win-tilanne.” (H1)

”Nyt kun ollaan kasvettu, niin on täytyy saada pikkasen enempi struktuuria tähän hommaan, et ollaan luotu prosesseja ja käytäntöjä ja miten niinkun asiakkaita palvellaan, mistä, mitä tuotteita on available. Viimesimpänä on sit tullut et mihin fokusoidaan kenttämyynnin resurssit ja mitä asiakkaita palvellaan niinkun internal sales -kanavan kautta. Ja sit nyt jatkossa enemmänkin et mitkä asiakkaat nyt sitten hoitaa itsepalveluna tätä asiakasportaalin kautta, ja siinä tää digitaalinen myyntikanava on myös kriittinen.” (H3)

4.2 B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen yrityksen sisällä

Lähes kaikki haastateltavat näkivät UPM Raflatacin asiakaskokemuksen perustuvan siihen, että yritystä on aina pidetty luotettavana. Luottamus liittyy esimerkiksi siihen, että tuotteet toimitetaan sovittuna aikana, mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan nopeasti, ja palvelun voi luottaa aina olevan asiantuntevaa. Lisäksi haastateltavat mainitsivat yrityksen aina tarjonneen erinomaista laatua ja palvelua asiakkailleen. Aiemmin tehtyjen asiakastytyväisyystutkimusten mukaan UPM Raflatac on myös arvioitu sellaiseksi toimijaksi, kenen kanssa on hyvä ja helppoa tehdä yhteistyötä. Moni haastateltavista mainitsikin, että yritykseen on helppo ottaa yhteyttä, ja bisneksen tekeminen sekä asioiden ratkaiseminen on sujuvaa.

”Ja se on ollut meille tietyllä tavalla meidän brändi, ja tärkeä asia meille, että meidät koetaan sellaiseksi toimittajaksi, joka... No ekaks tietysti täytyy olla luotettava ja tuote täytyy olla kohdallaan ja hinta täytyy olla kohdallaan, mutta sen lisäksi myös se, että se on miellyttävää tehdä meidän kanssa yhteistyötä. Mä luulen että se on ollut meille niinkun tärkeä asia.” (H2)

“Niin kauan kuin olemme suoria ja luotettavia, se on avainasia. Niin kauan kuin asiakkaat voivat luottaa sanomisiimme, luottaa tarjousprosessiin, luottaa laatuun, luottaa palveluun, luottaa siihen, että jos on ongelma, heille ilmoitetaan mikä se on. -- Niin kauan kuin he voivat luottaa siihen mitä sanomme, me kannustamme asiakkaita tekemään niitä päätöksiä, joita he haluavat tehdä.” (H8)

”Käsitykseni UPM Raflatacista on se, että emme ole ehkä yhtä joustavia, kuin jotkut kilpailijoistamme. Toisaalta olemme ammattitaitoisia, kyvykkäitä ja meidän tuotteidemme laatu ja palvelumme suorituskyky on hyvää ja tasaista.” (H11)

”Sekä B2B:n että B2C:n osalta asiakaskokemuksen tulisi olla eräänlainen helppous ja suhteiden sekä liiketoimien laadukkuus. -- Kaiken pitäisi liittyä siihen, että haluan työskennellä juuri sen yrityksen kanssa, joka on paras tekemään jokapäiväisestä elämästäni helpompaa.” (H1)

Haastateltavat siis pitivät luottamusta perusoletuksena asiakaskokemuksensa muodostumiselle, jonka lisäksi yrityksen B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen liitettiin hyvä kommunikaatio. Osa haastateltavista kertoi markkinoilla tapahtuvan koko ajan paljon muutoksia, jolloin asiakkaat lähestyvät päivittäin erilaisilla kysymyksillä. Tämän takia on tärkeää olla aktiivinen ja tietoinen siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Lisäksi koska erilainen viestintä on tehty nykyaikana helpoksi, asiakkaat myös odottavat sitä yritykseltä paljon enemmän. Asiakkaiden kanssa halutaan siis pitää yllä hyvää ja suoraa kommunikaatiota, jonka lisäksi yritys haluaa pystyä kommunikoimaan asiakkailleen hyvin omista tuotteistaan ja palveluistaan, jotka voivat tuoda asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen toimintaa onkin koitettu ohjata siihen, että toimittaisiin enemmän arvoa luovina liikeyhteistyinä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaita voidaan auttaa esimerkiksi toimimaan oikein määräysten ja säädösten mukaan sekä vastaamaan esimerkiksi kestävästä kehityksen mukaisiin tarpeisiin.

”Meille on erittäin tärkeää, että pystymme todella hyvin kommunikoimaan asiakkaidemme kanssa. -- Ja että toimintamme vaikuttaa heihin, jotta he voivat siirtyä toimimaan markkinoiden tarpeiden ja tuotteiden mukaan.” (H9)

”...nykyajan niinkun eron (asiakaskokemuksiin) tekee se, että koska viestiminen on tietyllä tavalla tehty helpoksi, niin sitä myös odotetaan paljon enemmän.” (H4)

”Ja me ollaan myös koitettu ohjata sitä siihen suuntaan, et me ollaan enempi myös tämmönen arvoa luova, onko konsultti oikee sana, mut siis pystytään niinkun auttamaan niitä asiakkaita olemaan parempia. -- Eli me pystytään tuomaan paljon enemmän arvoa, kuin pelkästään se materiaalin myynti. Ja se on sitten niitä syitä, et miten saadaan asiakkaat tulemaan uudestaan ja uudestaan ostamaan meiltä.” (H3)

Haastattelutilanteessa yksi haastateltavista kertoi, että UPM Raflatacin brändin alle on määritelty tarkat asiakaskokemukset asiakaskohtaisesti noin neljä vuotta sitten. Hänen mukaansa tarkat asiakaskokemukset on määritelty loppukäyttäjille, konverttereille ja designereille. Haastateltava arveli, että yrityksen sisällä kyseisistä asiakaskokemusten määrittelyistä ei tiedetä. Muut haastateltavat eivät tuoneet haastattelutilanteissa ilmi, että he olisivat tietoisia kyseisistä määritellyistä asiakaskokemuksista.

Asiakaskokemuksen tärkeydestä puhuttaessa suurin osa haastateltavista kuitenkin uskoi asiakaskokemuksen olevan tärkeässä roolissa yrityksen sisällä, ja moni haastateltavista koki, että yritys on toiminut ihmislähtöisesti sekä pyrkinyt muodostamaan hyviä asiakaskokemuksia koko olemassaolonsa ajan. Toisaalta osa haastateltavista koki, että yrityksen sisällä ei puhuta tarpeeksi siitä, miksi tietyllä tavalla tulisi toimia, jotta saataisiin aikaan hyviä asiakaskokemuksia. Viesti siitä, miksi tehdään aloitteita, projekteja ja toimintoja kohti hyviä asiakaskokemuksia, ei vielä mene tarpeeksi vahvasti työntekijöille perille.

”Mut ylipäättään se asiakaslähtöisyys-ajattelu on meillä vähän lapsenkengissä, me ajatellaan vieläkin tosi tuotantolähtöisesti. Me pystytään puskemaan sitä, tätä tai tota tavaraa, sitä myydään. Kun meidän pitäis ajatella niinkun mitä se asiakas haluaa, ja lähtee ihan sieltä, miten me yrityksenä saadaan käännettyä pääläelleen tää ajattelu. Et lähettäis sieltä et hei mitä me tehään ton asiakkaan hyväks.” (H5)

”Mielestäni meillä on aloitteita, aktiviteetteja, projekteja, sekä tunnisteita ja tavoitteita, joilla pyritään asiakaskokemukseen. -- Mutta teemmekö siitä todella tarpeeksi voimakkaan viestin ihmisille, jotka työskentelevät

tuotantoprosesseissa, R&D tiimeissä tai laatutiimeissä, että jos parannamme tätä, tämä on sen vaikutus lopulliseen asiakaskokemukseen.” (H8)

4.3 B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet

B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteistä kysyttäessä haastateltavia pyydettiin miettimään asiaa myös vertaamalla B2B-asiakaskokemusta B2C-asiakaskokemukseen. Lähes kaikki haastateltavat nostivat esille sen, että B2B-asiakaskokemus ja B2C-asiakaskokemus rupeavat lähentymään toisiaan. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että jokainen ihminen toimii kuluttajan roolissa omassa elämässään, jolloin kuluttajamaisuuden piirteet siirtyvät myös omassa työssään toimimiseen. Osa haastateltavista huomauttikin, että vaikka yleisesti oletetaan B2B-asiakkaiden tekevän kaikki päätökset rationaalisesti ja puhtaisiin faktoihin perustuen, pitäisi ymmärtää ihmisten mittaavan yritystä samalla tunteella, kuin mitä omassa henkilökohtaisessa elämässään kulutuspäätöksiä. Toisaalta toinen puoli haastateltavista korosti nimenomaan sitä, että B2B-asiakaskokemuksessa on mukana vain vähän tunteita, jolloin esimerkiksi tekniset asiat ja hinta ovat ainoita asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

”Mun henkilökohtainen näkemys on se, että ne (B2B- ja B2C-asiakaskokemus) rupeaa lähentymään toisiaan.” (H2)

”Tavallaan se kuluttajamaisuus siin B2B-puolella on ihan hirveen vahvas nousussa. -- Mut tavallaan kun oletetaan, että B2B-asiakas tekee kaikki päätökset vaan tosi rationaalisesti, ja se hakee datan ja blaa blaa blaa. Se ei oo totta! Ja sillon tavallaan pitäis tavallaan ymmärtää se, että ne mittaa meitä ihan samal taval sillä tunteella kun mitä niil tulee kun ne ostaa Amazonista.” (H5)

”Yhteiskuntana, kun nämä odotukset (asiakaskokemuksia kohtaan) ovat kasvaneet ja kasvaneet, niin... Miksi ne olisivat erilaiset, kun tulet töihin ja tilaat materiaalia Raflatacilta.” (H8)

”Sanoisin, että siinä (B2B-asiakaskokemuksessa) ei ole paljoa emotionaalisia asioita. Se on useimmissa tapauksissa todella faktoihin perustuvaa liiketoimintaa. -- Useimmissa tapauksissa on teknistä kysyntää tietyille

materiaalille, joten meidän täytyy enimmäkseen osata teknistä keskustelua asiakkaiden kanssa, jotta saisimme heiltä liiketoimintamahdollisuuksia.”
(H6)

Haastatteluissa tuli siis ilmi niin emotionaalisten kuin faktapohjaisten asioiden huomiointaminen B2B-asiakaskokemuksessa. Emotionaalisista asioista useampi haastateltava mainitsi B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteeksi luottamuksen, jota voidaan pitää myös perusolettamuksena yrityksen toiminnan suhteen. Luottamus näkyy erityisesti siinä, että tuotteet toimitetaan sovittuna aikana, sekä tuotteen olevan sitä, mitä on luvattu. Asiakkaan tulee pystyä siis luottamaan niin yritykseen, työntekijöihin kuin tuotteisiin. Toisaalta eräs haastateltavista mainitsi, että luottamus liittyy molempiin osapuoliin – yrityksen tulee voida luottaa myös siihen, että asiakas kohtelee heitä reilulla tavalla.

Luottamus liittyy myös siihen, että asiakas haluaa pitää yritystä luotettavana partnerina. Asiakkaiden tuleekin voida luottaa siihen, että heille annetaan oikeita vastauksia ja heitä johdetaan oikeaan suuntaan. UPM Raflatacilla onkin isona toimijana mahdollisuus ja resurssit konsultoida pientä asiakasta tuotteen lisäksi myös muuhun liiketoimintaan liittyvissä asioissa. Osa haastateltavista koki erityispiirteen B2B-asiakaskokemuksessa olevan siinä, että asiakaskokemus on parhaimmillaan, kun asiakas kokee UPM Raflatacin auttavan heidän bisnestään. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys esimerkiksi auttaa asiakasta myymään ja tuo asiakkaalle sellaisia ratkaisuja, joilla he pystyvät saamaan kauppaa taas omilta asiakkailtaan.

”He kokis meidät sellasena niinkun partner for success. Että se ei pelkääntään riitä, että me toimitettiin ajallaan, tai että se oli helppo tehdä, helppo löytää se tuote vaikka meidän valikoimasta tai meidän nettisivut toimi. Vaan sen lisäksi, että sitä lisäarvoa tulisi siitä, et me oikeesti autetaan heitä parempaan tulokseen. Ja jos me sellanen saatais niin sehän ois aivan mahtavaa.” (H5)

Haastatteluissa esiinnousseet faktoihin perustuvat B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet taas liittyivät tekniseen asiantuntemukseen, hinnoittelun merkitykseen sekä digitalisaation rooliin. Oikeanlaisen hinnan ja hinnoittelun merkitys korostui monen haastateltavan vastauksissa, sillä B2B-toiminta nähdään usean haastateltavan mielessä kasvottomampana, jolloin halvempi hinta voi ajaa asiakkaan vaihtamaan toimittajaa, vaikka mielikuva yrityksestä olisikin hyvä. Toisaalta muutama haastateltava huomautti, että UPM

Raflatac ei aina ole asiakkailleen halvin vaihtoehto, eikä hinnan aina tarvitse olla matalin, mikäli korkeampi hinta on relevantti ja perusteltu. Digitalisaatio taas liittyy siihen, kuinka kuluttajamaisuus vaikuttaa myös B2B-asiakaskokemukseen. Asiakkaat haluavat pystyä esimerkiksi tekemään tilauksia, katsomaan hintalistoja ja etsimään teknistä informaatiota verkosta aina halutessaan. Kaiken teknisen tiedon, ratkaisujen tarjoamisen ja yrityksessä olevan asiantuntemuksen tulee siis olla myös digitaalisissa alustoissa helposti asiakkaiden saatavilla, eli alustojen tulee olla helppokäyttöisiä.

”Se on aika tekninen ja vaativa keskustelu sen painajan ja meidän välillä. Kun taas kuluttaja, niin kuluttaja vaan haluaa että asiat toimii ja on ratkaisu kuluttajaympäristössä, he ei halua miettiä loputtomia teknisiä yksityiskohtia, vaan teknisissäkin kuluttajatuotteissa kuluttajat haluaa helposti ymmärrettävän kokonaisuuden.” (H7)

”Varmaan siinä on niinkun jos aattelee ihan oikeesti business-to-business, mennään ehkä vähän jo siihen aikasempaan kysymykseen mikä on ero (B2B- ja B2C-kontekstissa), niin kyllähän semmosella hinnottelulla on ehkä vielä enemmän merkitystä business-to-business asiakassuhteissa.” (H4)

”Joten me melko helposti, me kuluttajina tällä sähköisellä aikakaudella, turhaudumme, ellei asiat toimi melkein klik, klik, klik, joten meidän on varmistettava, että tyydytämme tämän kysynnän, sillä nuoremman sukupolven tultua ihmiset haluavat saada Amazon-kokemuksen.” (H8)

Lisäksi B2B-toiminnassa kaikki tuotteet ja palvelut tulee räätälöidä ja säätää tietyille asiakkaalle sopivaksi, jolloin myös asiakaskokemukset muokkautuvat asiakkaiden mukaan. Toisin kuin kuluttajaliiketoiminnassa, haastateltavien mukaan yritys on lähes päivittäin tekemisissä yritysasiakkaidensa kanssa, jolloin käydään suoraa keskustelua asiakkaiden toiveista ja odotuksista, neuvotellaan ja pyritään todella kehittämään kumppanuuksia.

4.4 B2B-asiakaskokemuksen rakentuminen

4.4.1 B2B-asiakaskokemusten luominen

Asiakaskokemusten luomiseen ei ole haastateltavien mukaan olemassa varsinaista organisaation sisäistä prosessia tai toimintatapaa, vaikka moni haastateltavista koki, että sitä

kohti ollaan yrityksen sisällä koko ajan menossa. Osa haastateltavista kuitenkin näki asiakaskokemuksen eri osa-alueisiin liittyvän paljon systemaattista suunnittelua. Vaikka asiakaskokemuksia ei siis vielä pyritä luomaan ja rakentamaan organisaation sisällä minkään tietyn prosessin tai työkalujen avulla, haastateltavat näkivät toiminnan olevan järjestelmällistä ja strukturoitua asian ympärillä. UPM Raflatacin oman organisoitumisen ja organisaatorakenteen nähtiin tuovan struktuuria asian ympärille, sillä esimerkiksi myynnin rajapinnan erilaiset roolit auttavat ymmärtämään ja vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin sekä siihen, mitä asiakkaat haluavat. Lisäksi organisaation sisällä toimii kaupallisen kehityksen tukioorganisaatio, joka omalta osaltaan luo struktuureja ja tukitoimintoja, jotta yrityksen sisällä päästään yhteneväiseen osaamiseen, viestiin ja asiakaskokemukseen asiakasrajapinnassa.

”Kyllähän meillä tota, sanotaan et ehkä se organisaatio, niinkun miten me ollaan ylipäättänsä organisoiduttu tänä päivänä, niin sillä on jo merkitystä. Et meillä on vaikka siellä myynnin rajapinnassa, niin meillä on erityyppisiä rooleja.” (H2)

”Ei mun mielest (ole prosesseja tai työkaluja) et mä luulen et meil on niinkun... me tehdään kuitenkin aika funktiovetosesti vielä, et meil on tietyt ihmiset, jotka pyrkii luomaan niitä tuotteita mitä asiakas tarvii nykyään ja mitä he tarvii tulevaisuudessa. -- Ja sit me yritetään rakentaa meidän asiakaspalvelua tehokkaammaks ja paremmaks koko ajan, sit me yritetään tehdä parempia tuotteita, mut meil ei oo semmosta ymmärrystä ikään kuin niistä asiakkaan kokemuksista.” (H7)

”Uskon, että viimeisten kahden tai kolmen vuoden aikana olemme organisaationa kiinnittänyt paljon huomiota tehokkuuden lisäämiseen sekä kykyymme ja ketteryyteemme palvella asiakkaita.” (H8)

Toisaalta muutama haastateltavista näki tiettyjen organisaatorakenteiden tai vanhentuneiden työskentelytapojen luovan myös haasteita sille, että asiakaskokemuksia pystyttäisiin luomaan mahdollisimman hyvin. Yritys ei olekaan rakenteellisesti järjestäytynyt parhaalla mahdollisella tavalla, jotta asiakas voitaisiin oikeasti laittaa etusijalle. Haastateltavat kuitenkin uskoivat, että yritys pyrkii tekemään parhaansa sillä rakenteella, joka on olemassa, sillä kaikkea ei voida aloittaa puhtaalta pöydältä.

”Sanoisin, että ympärillä olevat ihmiset tekevät kaikkensa varmistaakseen, että asiakkaalla on hyvä kokemus. Mutta luulen, että joskus meitä rajoittaa organisaatorakenne tai työskentelytapamme.” (H1)

Suurin osa haastateltavista koki, että asiakasrajapinnassa toimivat myyjät ja asiakaspalvelijat ovat oleellisimmassa roolissa asiakaskokemusten luomisen osalta. Haastateltavat uskoivat, että kaikki työntekijät pyrkivät tekemään parhaansa henkilökohtaisella tasolla luodakseen hyviä asiakaskokemuksia. Asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden osaamisen ja motivaation nähtiin siis olevan isoimmassa roolissa hyvien asiakaskokemusten luomisessa. Myynnin ja asiakaspalvelun roolia pidettiin isona, sillä suurin osa asiakaskohtaamisista tapahtuu heidän kauttaan. Tämän takia heidän uskottiin olevan ensimmäisenä tietoisia myös asiakkaiden toiveista, huolista ja murheista.

Myös johdon roolia asiakaskokemusten luomisen osalta pidettiin merkittävänä, sillä useat haastateltavat näkivät johdon mahdollistavan hyvien asiakaskokemusten luomisen. Johdolla tulisikin olla hyvä visio, miksi asiakaskokemusten luomista tulisi pitää tärkeänä, ja viestiä siitä eteenpäin muille tasoille. Esimiesten rooli asiakaskokemusten luomisen suhteen taas on valmentaa asiakasrajapinnassa toimivia työntekijöitä, jolloin voidaan varmistaa se, että asioita tehdään halutulla tavalla. Seniori maajohtajien tehtävänä onkin tehdä päivittäistä valmentamista omien tiimiensä kanssa. Toisaalta myös sen nähtiin asetavan haasteita, jos vain pieni joukko ihmisiä ohjaa B2B-asiakaskokemusten luomista. Mikäli ajattelua ja analysointia ohjattaisiin hierarkiassa matalammalle, ihmisistä voisi tulla motivoituneempia ja itseohjautuvampia. Suurin osa haastateltavista kuitenkin näki johdon ja esimiesten roolin oleellisena, sillä heidän tehtävänsä on näyttää muille, mitkä asiat ovat oikeasti tärkeitä, mihin tulisi panostaa ja miksi tiettyjä asioita edistetään. Kun asiakaskokemuksesta puhutaan, se pysyy ihmisten mielessä etusijalla.

”Heidän (johdon ja esimiesten) rooli on mielestäni näyttää muille, mikä on oikeasti tärkeää.” (H10)

”Johto pystyy mahdollistaan, jos sulla on hyvä visio itselläsi mitä sä haluat viestiä ja sä kerrot, että tää on niinkun meidän prioriteetti ja sulla on aikaa tavallaan pitää sitä sun porukkaa jotenkin ajantasalla ja huomioida vielä se, että sulla on se paras tietämys siitä. Että joskushan johdolla ei välttämättä oo parasta ymmärrystä siitä, niin sehän saattaa mennä vaikka toiseen suuntaan se ohjaaminen sitten, mutta enemmänkin mä ajattelen että okei

johto mahdollistaa, mutta johdon tehtävä on myöskin niinkun estää, että mikään ei mee pahasti mettään” (H4)

Osa haastateltavista myös näki, että lopulta asiakaskokemusten luomisesta on vastuussa kaikki: esimerkiksi myyntijohtajat, tukitoiminnot, tekninen tuki, asiakaspalvelu ja markkinointi. Tällöin kyseessä nähdään olevan kokonaisvaltainen kuva, joka asiakkaille annetaan. Kaikkien rooli ja tietoisuus asiasta koettiin tärkeänä myös sen takia, että vain yhden organisaation osan valmius ei riitä hyvien asiakaskokemusten luomiseen. Haastatteluissa nousikin esille myös se, että organisaation eri funktiot tarvitsevat usein apua toisiltaan erilaisissa asiakaspalvelu- ja myyntitilanteissa. Lisäksi tuotteiden ja tehtaan toiminnan rooli asiakaskokemusten luomisessa nousi osassa haastatteluja esille, sillä asiakkaille pyritään tuottamaan mahdollisimman hyvälaatuisia tuotteita mahdollisimman kustannustehokkaasti ja asiakkaan tarvitsemassa ajassa. Mikäli tehtaan prosesseja ei pystyittäisi parantamaan, se näkyisi myös asiakkaiden hinnoissa. Toisaalta tasalaatuinen tuotanto vähentää valituksia.

”Loppujen lopuksi se (asiakaskokemuksen luominen) on sekoitus kaikkea. Myyntipäälliköt, mutta myös kaikki tukitoiminnot, tekninen tuki ja asiakaspalvelu tietysti. Se on markkinointia uutiskirjeillä tai mitä ikinä teemmekään. Se on kokonaiskuva, jonka sanoisin antavan lopullisen kuvan asiakkaalle.” (H6)

”Varmaan siin tarvitaan semmosta tietynasteista valmiutta vähän niinkun kaikilta, että tiedetään miks ollaan lähdössä miettimään vaik asiakaskokemusta tai minkä takia on tärkeätä miettii sitä asiakaskokemusta ja mitä siitä yritetään saada ulos. Sillain et jos yks on vaan valmis siihen, niin sitten siitä usein ei tuu mitään. Vaan pitäs olla sillain, että moni funktio saman aikaisesti kokis, että hei tän avulla me voidaan saavuttaa yhdessä jotain.” (H7)

”Et tietysti tehtaan tehtävä on koko ajan keskittyä siihen et me pystytään tuottaa asiakkaalle niinkun hyvälaatusta tuotetta ja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Koska kaikki meidän sisäiset kustannukset, ja jos me ei pystytä meidän prosesseja parantaan, niin sehän on tietysti sitten asiakkaan hinnoista sitten myöskin. Ja se että me pystytään niin laadukkaasti sitten tekeen sitä, että tulee mahdollisimman vähän valituksia ja näin eespäin.” (H4)

Haastateltavat uskoivat, että yritys pystyy luomaan asiakaskokemuksia ja vaikuttamaan huomattavasti asiakkaan kokemaan kokemukseen. Isoin merkitys koettiin olevan sillä, miten yritys on organisoitunut, eli onko esimerkiksi työntekijöiden mahdollista tehdä oma työnsä hyvin. Koulutuksen roolia korostettiin, sillä henkilökunnan kouluttamisen nähtiin antavan välineet työntekijöille onnistua omassa tehtävässään. Jokainen organisaation osa siis vaikuttaa tavalla tai toisella lopulliseen asiakaskokemuksen tulokseen. Haastateltavat näkivät, että on yrityksen käsissä luoda, kehittää ja parantaa asiakaskokemuksia, mutta asiakaskokemus tulisi tällöin laittaa ykkösprioriteetiksi yrityksen sisällä, jolloin se vaikuttaisi myös yrityksen tulokseen. Yrityksen täytyisikin laittaa itsensä asiakkaan asemaan, jotta voidaan todella ymmärtää, mitä asiakkaat haluavat ja toivovat.

”Se lähtee siitä, että miten on nimenomaan organisoiduttu. Et onks se mahdollista, niinkun sanotaan vaikka asiakaspalveluhenkilölle, joka tekee siinä, niin onks se ikään kuin mahdollista tehdä se työ hyvin. Onks sut koulutettu hyvin, onks sut koulutettu siihen minkälaista asiakaskokemusta me ylipäättänsä halutaan tarjota.” (H2)

”Meidän on mietittävä, mitä asiakas odottaa meiltä. Jopa sitä, mistä he haaveilevat ihanteellisessa maailmassa, meidän pitäisi todella ymmärtää tämä ja sitten selvittää, miten se toteutetaan. Niin kauan kuin kustannukset vs. toimitus on hallittavissa tietysti... -- On tärkeää löytää tapoja, jotka ovat meille hyvää vastinetta rahoille, mutta niillä on suuri vaikutus asiakkaaseen.” (H1)

”Et se pitää se asiakkaan näkemys nostaa korkeelle siinä tavallaan et mitä halutaan... Et meidän pitäisi lähteä siitä, mitä se asiakas tarvitsee ja miten me voidaan sen asiakkaan bisnestä parantaa ja auttaa häntä menestymään, niin sit me menestyttäs.” (H5)

4.4.2 B2B-asiakaskokemusten kehittäminen

Digitaalisuuden nähtiin olevan isossa osassa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Se on usean haastateltavan mukaan myös yksi niistä asiakaskokemuksen osa-alueista, jota yrityksessä on viime vuosina lähdetty kehittämään. Digitaalisuus oli myös se asia, mihin suurin osa haastateltavista itse panostaisi vielä lisää asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Digitaalisuus nähtiinkin osa-alueena, jossa yritys ei ole ollut aiemmin samalla tasolla muiden kanssa, mutta sen tärkeys on korostunut viimeisen muutaman vuoden aikana. Digitaalisuus nähtiinkin tapana, jolla tulevaisuudessa työskennellään, joten siitä tulisi tehdä asiakkaille mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Asiakkaiden pitäisi kokea, että jokin asia on helpompi hoitaa digitaalisten alustojen kautta, kuin lähettää sähköpostia tai soittaa asiakaspalveluun.

”Tärkein on se, et se digitaalinen kokemus on helppo ja vaivaton, ja et asiakas kokee et se on niinkun, et sun on helpompi hoitaa jo joku asia portaalissa kuin että lähettää sähköpostia tai soittaa asiakaspalveluun. Se on niinkun se avain siinä.” (H3)

”Luulen, että tällä tavalla (digitaalisilla työkaluilla) työskentelemme yhä enemmän tulevaisuudessa. Meidän on tehtävä se asiakkaillemme helpoksi.” (H6)

Digitaalisten työkalujen koettiin kehittävän asiakaskokemusta, sillä kuluttajaliiketoiminnassa on jo totuttu digitaalisten alustojen käyttöön, joka heijastuu myös asiakkaiden odotuksiin ja oletuksiin B2B-kontekstissa. Haastateltavien mukaan varsinkin nuoremmat asiakkaat haluavat käyttää digitaalisia kanavia, joissa on mahdollisuus itsepalveluun, sillä asioita halutaan hoitaa silloin, kun se itselle sopii. UPM Raflatac onkin julkaissut MyRaflatac-nimisen asiakasportaalin, jonka tarkoituksena on tarjota vaivattomia asiakaskokemuksia asiakkailleen joka päivä, mihin aikaan päivästä tahansa. Verkossa tapahtuvalle digitaaliselle asiakaskokemukselle onkin asiakkailta jo isot odotukset, jotka ovat nousseet entisestään viimeisen vuoden aikana COVID19-pandemian takia.

”Ne vaatimukset ylipäättään muuttuu asiakkaiden keskuudessa, koska ehkä tää korona oli niinkun hyvä esimerkki siitä, että miten sit yhtäkkiä me ollaan ruvettu kaikki toimimaan tällä tavalla online. -- Mä luulen et se on enemmän se, että se rupee jossain vaiheessa olemaan, että sä oot vähän niinkun pois pelistä, jos ei sulla ole tämmöstä digitaalista mahdollisuutta tehdä meidän kanssa bisnestä.” (H2)

”...tää digitalisaatio niin monille varsinkin nuoremman polven asiakkaille, heille on tärkeätä et he pystyy saamaan oman tietonsa ja tekeen niinkun esimerkiks tilauksia koska he haluaa, ja ei oo riippuvaisia siitä, et koska myyntimies tulee käymään ja juodaan kahvia ja puhutaan säästä.” (H3)

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen muutama haastateltava kuitenkin ilmaisi huolensa siitä, kuinka esimerkiksi MyRaflatac-asiakasportaalin myötä ei voida olettaa, että kaikki yksilöt omaksuisivat digitaaliset alustat samaan tahtiin. Asiakkaiden mahdollisuutta ”vanhaan” asiakaskokemukseen ei siis tulisi estää, vaan tunnistaa jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet. Lisäksi digitaalisten alustojen käyttämisessä on suuria maa-kohtaisia eroja, sillä asiakkaiden valmiudet verkkopalveluiden käyttämiseen ovat erilaisia eri maissa.

”Mutta meidän on oltava varovaisia, miten otamme käyttöön kaikkia näitä (digitaalisia) kokemuksia ja tunnistamme, että kaikki yksilöt, kaikki yritykset ovat erilaisia, ja kaikki näissä yrityksissä toimivat henkilöt ovat erilaisia.” (H11)

”Mutta tasapainona sille (digitaalisuudelle), meidän on varmistettava, että säilytämme silti mahdollisuuden kasvokkain tapahtuvaan kontaktiin tai suoraan puhelinyhteyteen silloin, kun asiakkaat haluavat ja tarvitsevat sitä. Joten emme voi olla kankeita vain yhteen suuntaan.” (H8)

Digitaalisuuden lisäksi asiakaskokemuksia halutaan kehittää myös kehittämällä UPM Raflatacin työntekijöiden omaa ammattitaitoa. Asiakaskokemukseen koetaan siis vaikuttavan yhä enemmän ammattitaito ja ammattimaisesti toimiminen, joka mahdollistaa sen, että tiettyihin projekteihin päästään mukaan, ja asiakkaille pystytään tuomaan lisäarvoa. Ammattimaisesti toimiminen auttaa myös kehittämään asiakastapaamisia ja niiden laatua, jotta myös asiakkaat näkevät sen arvon, joka näistä tapaamisista syntyy. Koska myös asiakkaiden aika on rajallista, heille pitää pystyä antamaan arvokasta informaatiota. Lisäksi myyjien tulisi itse pystyä asettamaan tapaamisille agenda sekä ohjaamaan sitä asiakkaiden kanssa keskustellessa.

”Todellinen kumppani on se, joka ymmärtää yritystäsi ja auttaa sinua menestymään paremmin, kuin voisit yksin. Koska meillä on pääsy niihin tietoihin, jotka voivat auttaa asiakasta tavoittamaan oikeat loppukäyttäjät ja rakentamaan liiketoimintaa uskottavasti. Joten mielestäni tämä on se asia, jossa asiakaskokemuksen menestys sijaitsee.” (H1)

”Me todella yritämme kehittää näitä asiakastapaamisia, niiden toistumista ja laatua. Meidän tulisi aina olla hyvin valmistautuneita, nähdä asiakkaitamme säännöllisesti ja myös asiakkaiden tulisi nähdä tällaisten

tapaamisten arvo. Jotta se ei olisi vain sitä, että juomme kahvia, vaan että tuomme myös arvokasta informaatiota heille.” (H6)

”Asiakkail on kiire, heil on vähän aikaa, he haluaa tavallaan myöskin tuloja siitä omasta työpäivästään ja mitä enemmän me pystytään sillä tunnin käynnillä tuomaan lisäarvoa, sitä parempi ja sitä haluttavampi kumppani, niinkun käyntien jatkossa saaminen ja niin edespäin. Tää tulee nyt, jos se ei oo vielä muuttunu se tulee muuttuun. Ja se tehään siellä ruohonjuuritasolla se muutos.” (H5)

Asiakaskokemuksia halutaan kehittää, sillä asiakkaille halutaan näyttäytyä ensisijaisena kumppanina, johon ensimmäisenä otetaan yhteyttä tarpeen vaatiessa. Haastateltavien mukaan organisaatiossa tiedostetaankin asiakaskokemuksilla olevan merkitystä varsinkin silloin, kun kilpaillaan toisten yritysten kanssa asiakkaiden ajasta. Kilpailijoita onkin markkinoilla paljon, jolloin myös UPM Raflatacin tulee olla kilpailukykyinen. Tämän takia on jatkuvasti parannettava työskentelytapoja ja asiakaskokemusta, jotta asiakkaat voivat tuntea UPM Raflatacin olevan oikea kumppani heille.

”Mielestäni meidän on oltava ketterämpiä ja edelläkävijöitä, jotta näyttäydymme asiakkaidemme mielessä ensimmäisinä, ketä kontaktoida, ja ensimmäisinä, jotka saavat erilaisia mahdollisuuksia ja tiedusteluja. Joten meidän on jatkuvasti parannettava työskentelytapojamme ja asiakaskokemustamme, jotta asiakas tuntee meidän olevan oikea kumppani hänelle.” (H6)

4.4.3 B2B-asiakaskokemuksen johtaminen

Haastateltavien mukaan asiakaskokemuksen johtamisen ympärillä tehdään organisaatiossa koko ajan töitä, mutta sitä ei ole varsinaisesti saatu vielä jalkautettua koko organisaatioon. Asiakaskokemuksen johtaminen ilmenee siis yrityksen sisällä tällä hetkellä jossain määrin, mutta se on kohde, jota tulisi parantaa ja strukturoida, sillä johtaminen ei ole systemaattista. Osa haastateltavista koki, että esimerkiksi asiakaspalvelua ja myyntiä johdetaan paljon, mutta itse asiakaskokemuksen johtamista ei tällä hetkellä ole. Asiakaskokemuksen johtamisen puuttumisen nähtiin vaikuttavan myös siihen, että asiakkaiden kokemuksia kokemuksia ei täysin tiedetä, jolloin asiakassuhteet voivat myös kärsiä.

”Jos emme johda asiakaskokemuksia jatkuvasti, asiakkaan kokemus on heikko, ja asiakas, ihminen, menee silloin jonnekin muualle tavoittelemaan pätevää asiakaskokemusta.” (H11)

Toisaalta yksi haastateltavista koki, että asiakaskokemusta johdetaan silloin, kun esimerkiksi tietylle asiakkaalle on nimetty tietty yhteyshenkilö ja tilauksen tekeminen sekä hinnan pyytäminen on määritelty. Muutama haastateltavista taas näki myyntipäälliköiden johtavan myös asiakaskokemuksia, sillä he ovat viime kädessä vastuussa kaikesta asiakkaaseen liittyvästä.

Osa haastateltavista uskoi digitaalisten mahdollisuuksien luovan asiakaskokemuksen johtamiseen uusia työvälineitä, sillä digitaalisilla työkaluilla pystyttäisiin johtamaan isoakin asiakaskuntaa. Lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen toivottiin tuovan mukanaan asiakaiden segmentointia, jolloin pystyttäisiin ymmärtämään, mikä millekin asiakkaalle on oleellista, eli mistä kukin asiakas olisi valmis maksamaan. Haastateltavien mukaan yrityksen pitäisikin ymmärtää se, että palveluiden ja kokemusten räätälöinti tietyille asiakasryhmille on oleellista, sillä helposti päädytään yli- tai alipalvelemaan.

”Mitä oikeasti tarvitsemme, on eräänlainen 360-näkymä siitä, miten toimimme asiakkaan kanssa. Luulen, että annamme ilmaiseksi paljon uskottomta arvoa. Ja voimme jatkaa osan antamista ilmaiseksi, mutta ainakin varmistaa sen, että asiakkaat tietävät mitä saavat. Joten asiakas tietää, että viimeisistä tuhannesta toimituksesta yrityksellesi olemme toimittaneet 999 ajoissa.” (H1)

”Digitaaliset mahdollisuudet luo asiakaskokemuksen hallintaan uusia työvälineitä, mitä ei oo ennen ollu, ja sitten ehkä vielä lisäksi, koska meillä on niin paljon asiakkaita B2B ympäristössä -- Niin jos asiakkaalle voidaan taata jatkuva tasalaatunen kokemus, niinkun yli 10 000 asiakkaan, niin mä uskon että siinä on ihan kilpailuetuu muodostettavissa, koska se on niin iso joukko asiakkaita, että sille sellasen tasalaatuisen palvelun aikaansaaminen ei oo helppoa.” (H7)

Haasteena asiakaskokemusten johtamiseen nähtiin se, että UPM Raflatacilla on toimintaa ympäri maailman, joten kulttuurit ja tavat työskennellä voivat olla kaikki keskenään hyvinkin erilaisia. Osa haastateltavista toikin esille sen, että EMEIA-alueella on paljon kulttuurillisia eroja, sillä esimerkiksi Intiassa liike-elämä on hyvin erilaista kuin Englannissa

tai Saksassa. Erään haastateltavan mukaan kulttuuriset erot ovat huomattavia jo pelkääntään Euroopassa, sillä esimerkiksi Saksan markkina on paljon vaativampi asiakaskokemusten suhteen kuin Puolan markkina. Lisäksi osa haastateltavista huomautti, että koska kyseessä on vanha organisaatio, jossa on paljon vanhoja toimintatapoja, voi asiakaskokemusten johtamista kohtaan esiintyä myös muutoksenhallintahaasteita ja muutosvastarintaa. Tulisikin pystyä hyvin perustelevaan, miksi organisaatiossa siirryttäisiin tiettyyn toimintamalliin. Asiakaskokemuksen johtaminen nähtiin kuitenkin tärkeänä, jotta asiakaskokemus saataisiin tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa.

”Ja sitten tietysti jos aattelee tätä meidän aluetta, että me ollaan EMEIA, että meillä on siinä Intia ja Afrikka ja Lähi-itä ja Eurooppa, niin onhan meillä paljon niinkun kulttuurillisiakin eroja sitten. Että mitenkä tehdään ehkä jotain bisnestä Intiassa on hyvinkin erilaista kun miten sitä tehdään esimerkiksi sitten Englannissa tai Saksassa.” (H2)

”Puolan markkinoilla asiakas voi odottaa, asiakkaat ovat iloisia, ja he haluavat nopeuttaa vain niitä asioita, jotka ovat erittäin kiireellisiä. Mutta Saksan markkinoilla melkein kaikki on kiireellistä. -- Kokemus tulee olemaan erilainen erilaisissa kulttuureissa.” (H10)

”Tämmöstä niinkun muutoksenhallintahaasteita varmasti tulee, ja meidän täytyy hyvin pystyä perustelevaan, miks me mennään tiettyyn toimintamalliin.” (H3)

4.4.4 B2B-asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemusta on haastateltavien mukaan mitattu sekä NPS-mittarilla (Net Promoter Score), sekä asiakastytyväisyystutkimuksilla. NPS-mittarin käyttäminen on kuitenkin haastateltavien mukaan lopetettu, ja viimeisin asiakastytyväisyystutkimus on tehty viimeksi muutama vuosi sitten. Aiemmillä mittauksilla on usean haastateltavan mukaan saatu mielenkiintoista palautetta ja kosketuspintaa asiakkaaseen, mutta niistä on luovuttu, sillä niillä ei ole ollut mitään linkkiä johtamiseen. Aiemmin ei siis olla päästy tilanteeseen, jossa saaduilla tuloksilla olisi tehty päätöksiä ja pyritty käytännön tasolla parantamaan asiakaskokemuksia. Kyselyiden tekeminen koettiinkin irrelevantiksi, mikäli ei ole valmiiksi olemassa näkemystä siitä tahtotilasta, johon asiakaskokemus halutaan viedä.

”Se oli ihan mielenkiintoinen työkalu (NPS-mittari), mut siit luovuttiin sen takia, että siinäkään ei ollu mitään linkkiä niinkun johtamiseen, et me tehtiin sitä ja sit ne tulokset oli vähän niinkun kurioositeetti, että aijaa nyt tänään on 8 ja eilen oli 7 ja pari viikkoo sitten oli 10 ja meil ei ollu mitään konkreettista päätöstä tai muutosta mitä me tehtiin perustuen siihen.” (H7)

Tällä hetkellä asiakaskokemuksen mittaamisen koettiin tapahtuvan lähinnä sisäisten mittareiden kautta. Sisäiset mittarit mittaavat esimerkiksi yrityksen luotettavuutta, virheiden tekoa, transaktioiden määrää ja onko tuotto ja kannattavuus kasvamassa kyseisellä asiakkaalla. Käytössä on siis erilaisia KPI-mittareita (Key Performance Indicator), jotka mittaavat yrityksen sisäistä suoriutumista. Haastateltavien mukaan yrityksen sisällä siis kerätään paljon dataa ja faktoja asiakkaille, mutta siitä pitäisi tehdä asiakkaille näkyvämpää ja helpommin saatavilla olevaa.

Yritys siis tekee paljon sisäistä mittausta, mutta haastateltavien mukaan ei ole olemassa peilikuvaa siitä, miltä asiat näyttävät asiakkaan näkökulmasta. Toisaalta osa haastateltavista koki, että yrityksellä on paljon tietoa asiakkaistaan, mutta asiakkailta ei ehkä kysytä oikeita kysymyksiä, jolloin saataisiin arvokkaita vastauksia ja informaatiota heistä.

”Meillä on vaan se sisäinen mittarointi käytössä, et me voidaan vaik sisäisesti laittaa joku SLA (palvelutasosopimus), et me halutaan, että vaikka johonkin hintatarjoukseen vastataan aina tunnin sisällä. Mut mehän ei voida tietää, jos me ei saada sitä palautetta asiakkaalta, et onks se asiakkaalle riittävä, vai onks se jopa asiakkaalle niinkun liian hyvä, et niille riittäis että sais vaikka puolessa päivässä. Et mun mielestä me ei pystytä sitä omaa sisäistä prosessiakaan kehittämään, ellei me saada palautetta asiakkaalta.” (H2)

”Kysymys on, että teemme paljon asioita, joiden uskomme olevan oikeita asioita. Mietin vain, puhummeko tarpeeksi asiakkaillemme, jos teemme sisäisiä muutoksia tehokkuuden, dynaamisuuden, ketteryyden ja tuottavuuden parantamiseksi omien sisäisten tarpeidemme kannalta, niin se on hienoa. Mutta kuka sitten todella puhuu asiakkaiden kanssa ja kysyy ok, mitä mieltä sinä olet näistä muutoksista?” (H8)

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakaskokemuksen mittaaminen olisi kuitenkin tärkeää, jotta organisaatio pystyisi parantamaan omaa toimintaansa ja sitä

kautta tuottamaan parempia asiakaskokemuksia. Jotta mittaamista olisi järkevää lähteä taas tekemään, haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mittaamisen ja saatujen tulosten pitäisi olla jatkossa linkitettyjä konkreettisiin päätöksiin. Osa haastateltavista siis koki, että aiemmin mittaamisen kanssa oli tehty virheitä, kun mittaamista tehtiin vain tavan vuoksi, eikä tulosten perusteella tehty konkreettisia muutoksia. Lisäksi muutama haastateltavista huomautti, että yrityksen kulttuuri ei ole aiemmin, eikä ole ehkä vielääkään täysin avoin palautteelle. Esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksiin tulisi saada johdon tuki ja ymmärrys, jolloin mittaukset voitaisiin sisällyttää organisaation toimintaan, strategiaan ja resursseihin.

”...tavallaan se, et jos me pystyttäs joku muutama sellanen mittari saamaan, joita me seurataan systemaattisesti ja ne tavallaan myös meidän johdon keskusteluis tulis et hei, asiakaskokemus on mennyt tähän suuntaan, hienoa. Nyt asiakaskokemus on mennyt tohon huonompaan suuntaan, meidän pitää tehdä A, B, C. Niin silloin se organisaatiokin alkaa niinkun näkeen sen sellasena asiana, johon kannattaa panostaa.” (H5)

”Sanoisin että institutionaalisesti, yrityksenä, emme ole olleet valmiita otamaan asiakkaita mukaan tai kuulemaan asiakkaita suoraan. -- Teimme kyselyitä ja keräsimme palautetta markkinoilta ja yritimme vastata siihen. On hankala saada tämä kuulostamaan positiiviselta, mutta kulttuurisella tasolla, emme olleet siihen valmiita.” (H1)

4.5 B2B-asiakaskokemuksen haasteet

Osa haastateltavista näki B2B-asiakaskokemuksessa olevan enemmän haasteita, kuin B2C-asiakaskokemuksessa. Osa haastateltavista näki B2B-asiakaskokemusten olevan kasvottomampia, jolloin asiakas voi vaihtaa nopeasti toiseen toimittajaan esimerkiksi halvemman hinnan perässä, vaikka mielikuva toimijasta olisikin hyvä. Tällöin haastateltavat näkivät B2B:n haasteina analyttisen toiminnan, jolloin kokonaisuudella on iso merkitys, eikä tunteiden anneta viedä, toisin kuin B2C-kontekstissa. Toisaalta osa haastateltavista huomautti, että lopulta myös yrityksiä pyörittävät ihmiset, jolloin tunteilla ja tunneperäisillä siteillä on merkitystä myös B2B-suhteissa. Lisäksi B2B-asiakaskokemukseen

voidaan yrittää ohjata ja suunnata tunteita menemällä toimitusketjussa alaspäin, sillä lopulta asiakkaiden tuotteita käyttää aina loppukäyttäjät.

”...business-to-business kun siinä on kuitenkin tavallaan se, että vaikka sulla ois kuinka hyvä asiakassuhde ja asiakaskokemus, niin kun se toinen tulee vähän halvemmalla hinnalla ja lupaa sille asiakkaalle, että te säästätte tässä nyt -- kun vaihdatte tähän meidän tuotteeseen, niin se business-to-business on vähän semmosta kasvottomampaa kuitenkin, vaikka sulla ois kuinka hyvä mielikuva siitä toisesta toimijasta, niin äkkiä sä vaihdat siihen toiseen.” (H4)

”Se on mielenkiintoista, että kutsumme sitä business-to-business, mutta jos poraudut alaspäin yhdelle tasolle, se on hyvin usein human-to-human, ihmiseltä ihmiselle.” (H11)

”Mitä voi tietysti tehdä, on että yrittää ohjata tunteita toimitusketjussa alaspäin, koska lopulta näitä tuotteita käyttää loppukäyttäjät. -- Vastuullisuus on hyvä esimerkki, sillä se ei ole asiakkaillemme tarve, mutta se on loppukäyttäjille ja markkinoille tarve, joka herättää paljon huomiota.” (H6)

Moni haastateltava koki, että B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemuksen voi tuhota yhtä helposti, kun B2C-liiketoiminnassa. Toisaalta eräs haastateltava huomautti, että B2B-liiketoiminnassa asioista päättää useampi sidosryhmä, jolloin asiakaskokemuksesta tulee monen asian summa. Tällöin yhden ihmisen pahastuminen yksittäisen asian mennessä pieleen ei välttämättä vaikuta yhtä negatiivisesti asiakassuhteeseen, mikäli toiset asiat on hoidettu paremmin. Kääntöpuolena asialle on kuitenkin se, että mikäli kaikki menee B2B-asiakaskokemuksessa pieleen, voidaan isokin asiakassuhde menettää täysin ja pitkäksi aikaa.

”Jotenkin tota mieltii, että sä voit kyllä tuhota sun bisneksen huonolla asiakaskokemuksella, mut sun business-to-business ympäristössä on hirveen vaikeeta tehdä sitä niin hyvin, että sä niinkun tekisit selkeen eron muihin, että sä voitaisit kauheesti bisnestä. Tuhota sä voit oikeen helpostikin tekemällä asiat huonosti.” (H4)

”Kuluttajamarkkinat ovat täsmälleen samat, kuin B2B-markkinat. Teet jotain väärin, sinua rangaistaan nopeasti, olkoon se markkinaosuuden kautta, tulovirtojen kautta tai kannattavuuden kautta, mitä tahansa.” (H11)

Lisäksi B2B-asiakaskokemuksen haasteina nähtiin se, että asiakasportfolion ollessa hyvin laaja, asiakkaat tulisi pystyä kohtaamaan myös psykologisesti eri tavoin. Tällöin myyntitiimiin tarvitaan joustavuutta ja resursseja, jotta on olemassa erilaisia työntekijöitä erilaisille asiakkaille. Siinä missä toisille asiakkaille on tärkeää kohdata myyjä, joka keskittyy emotionaaliseen puoleen ja asiakkaiden tarpeisiin, toiset asiakkaat haluavat kohdata myyjän, jolla on parempi ymmärrys taloudellisista asioista ja datan käsittelystä. Tällöin on tärkeää ryhmitellä B2B-asiakkaita koon ja kannattavuuden lisäksi myös sen suhteen, mikä asiakasta motivoi, mihin ohjaa heidän liiketoimintaansa ja mikä saa heidät kiinnostumaan.

Yhtenä haasteena mainittiin myös se, että aina yrityksen ja asiakkaan tavoitteet eivät kohdata. Haastateltavien mukaan tulisi siis muistaa myös se, että vain koska asiakas haluaa jotain, se ei tee siitä kannattavaa bisnestä itse yritykselle. Iso haaste nähtiinkin siinä, että B2B-asiakassuhteessa molemmat osapuolet haluavat optimoida omistaja-arvon osuuden. Jotta omistaja-arvoa saadaan kasvatettua, pyrkivät molemmat osapuolet kasvattamaan osuuttaan arvoketjun tuotosta. Yrityksen pitää siis pyrkiä maksimoimaan osansa arvoketjun tuotosta, mutta sitä ei tule tehdä kovalla ja empatiakyvyttömällä tavalla, sillä asiakkaita pitäisi pystyä samalla kuuntelemaan ja ymmärtämään.

”Suurin vaikeus B2B-suhteissa on se, että he (asiakkaat) tietävät mitä me yritämme tehdä, eli maksimoida osuutemme arvoketjun tuotosta, ja me tiedämme, että he yrittävät tehdä täsmälleen samaa kuin me. Ja tämän takia se on jatkuvaa ja loputonta vuoropuhelua, suhdetta, analyysiä -- kunnes tasapainotumme siihen pisteeseen, että okei, olen tyytyväinen osuuteeni arvoketjun tuotosta, niin olet sinäkin, voimmeko mennä eteenpäin.” (H11)

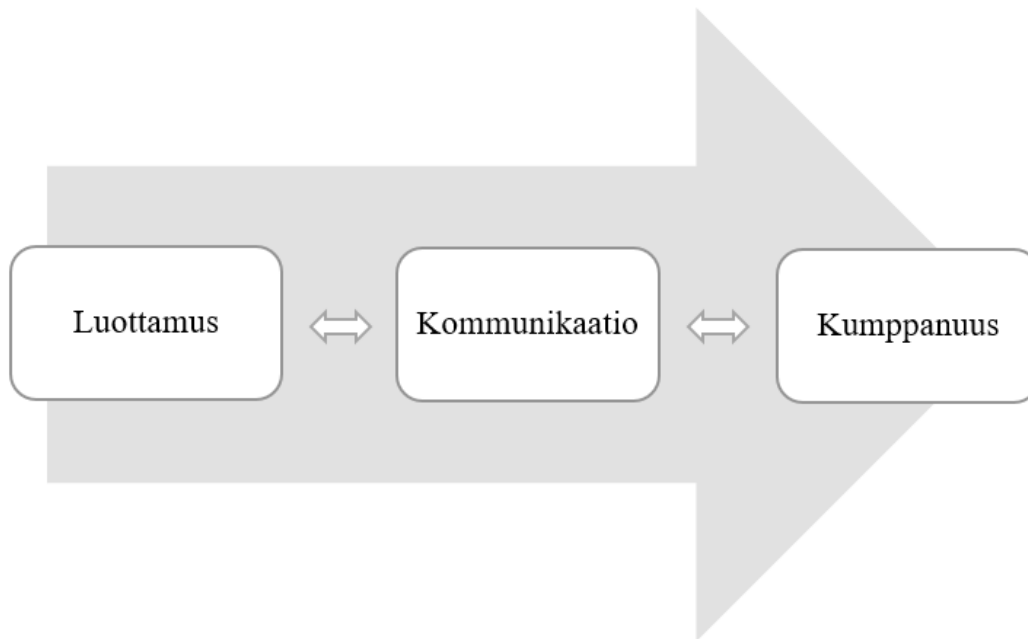
5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset osoittavat asiakaskokemuksen olevan aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen mukaisesti hyvin monitahoinen ja laaja käsite (ks. esim. Keiningham ym., 2017; Verhoef ym., 2009), jolloin sen sisältö ja määritelmä on hankalaa tarkasti selittää myös organisaation sisältä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten B2B-asiakaskokemuksen koetaan muodostuvan organisaation sisäisestä näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä organisaation sisäiset toimintatavat nousevat keskeisiksi B2B-asiakaskokemuksen rakentumisen osalta, ja mitkä ovat B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet yrityksen näkökulmasta. Tässä kappaleessa kootaan yhteen tutkimuksesta saadut tulokset ja tarkastellaan tuloksissa esiinnousseita asiakaskokemuksen muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi kappaleen lopussa tehdään vertailua aiemman kirjallisuuden ja teorian sekä tämän tutkimuksen tulosten välillä.

5.1.1 B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen organisaation sisäisestä näkökulmasta

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, millaisista tekijöistä organisaatiossa työskentelevät näkevät B2B-asiakaskokemuksen muodostuvan. Kuviossa 5 on havainnollistettu tutkimuksen tulos, eli mistä tekijöistä B2B-asiakaskokemuksen nähdään muodostuvan organisaation sisäisestä näkökulmasta. B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä oli löydettävissä yhtäläisyyksiä aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen nähden.



Kuvio 5. B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen organisaation sisäisestä näkökulmasta

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta siitä, että luottamus on hyvän ja sitouttavan B2B-asiakaskokemuksen muodostumisen keskiössä (Hollyoake, 2009). Luottamuksen lisäksi Hollyoaken mukaan korostuu myös yhtenäisyys, kommunikaatio ja keskinäinen riippuvuus, joista tutkimuksen tuloksissa nousi esille kommunikaatio sekä kumppanuus, jonka voidaan nähdä sisältävän osin samoja tekijöitä, kuin keskinäisessä riippuvuudessa ja yhtenäisyydessä. UPM Raflatacin asiakaskokemuksen siis nähtiin perustuvan siihen, että yritystä on aina pidetty luotettavana niin organisaation toiminnan, työntekijöiden kuin tuotteiden suhteen. Yrityksen asiakassuhteet ovatkin usein pitkäikäisiä, jatkuvia ja henkilösidonnaisia, jolloin luottamuksen merkitys organisaatioon ja työntekijöihin korostuu asiakaskokemuksessa. Luottamus liittyy myös kommunikaatioon, jonka tutkimuksen tulosten mukaan tulisi olla jatkuvaa. Kommunikaation nähtiin myös liittyvän siihen, että yrityksessä ollaan aktiivisia ja tietoisia siitä, mitä ympärillä tapahtuu, jotta markkinoiden muutoksiin ja asiakkaiden päivittäisiin kyselyihin pystytään ammattitaitoisesti ja luotettavasti vastaamaan. Myös Hollyoaken mukaan B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa korostuu jatkuvan yhteydenpidon merkitys.

Luottamuksen nähtiin liittyvän myös kumppanuuteen, sillä B2B-asiakaskokemuksen nähtiin muodostuvan myös siitä, että asiakkaille pystytään toimimaan luotettavana, arvoa tuovana liikekumppanina, jolloin asiakasta autetaan toimimaan oikein esimerkiksi

erilaisten säädösten suhteen, sekä kannattavammin ja tehokkaammin. Kuten Lemke, Clark ja Wilson (2011) esittävät, B2B-kontekstissa asiakkaat arvioivat erityisesti sitä, mikäli toimittaja saa selville sen, mitä asiakas haluaa tavoittaa käyttämällä kyseisiä tuotteita tai palveluita. Myös Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan B2B-kontekstissa korostuu se, mikäli asiakasyrityksen myyntiä pystytään lisäämään, kustannuksia alentamaan ja parantamaan tuottavuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella luottamus on siis suurin B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttava tekijä organisaation sisäisestä näkökulmasta, joka liittyy myös jatkuvan kommunikaation ja arvoa tuovan kumppanuuden muodostumiseen. Ilman luottamusta ei siis voitaisi muodostaa myöskään halutunlaista kommunikaatiota ja kumppanuutta, ja toisaalta kumppanuuden muodostuminen ei olisi mahdollista ilman syvää luottamusta ja jatkuvaa kommunikaatiota. Tutkimuksen tuloksissa korostui myös tuotteiden ja palveluiden erinomainen laatu osana B2B-asiakaskokemuksen muodostumista, joka nähdään myös aiemman tutkimuksen mukaan selkeänä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavana tekijänä B2B-liiketoiminnassa (Benazic & Varga, 2018). Lisäksi tuloksissa ilmeni myös se, että yhteistyön tekeminen yrityksen kanssa tulisi olla helppoa ja miellyttävää. Hollyoaken (2009) esittämässä mallissa B2B-asiakaskokemuksen muodostumisesta yhteistyön helppoutta ja miellyttävyyttä ei ollut suoraan mainittu, vaikka sen voidaan nähdä osin liittyvän esimerkiksi joustavuuteen, tarpeiden ymmärtämiseen ja henkilökohtaiseen kontaktiin.

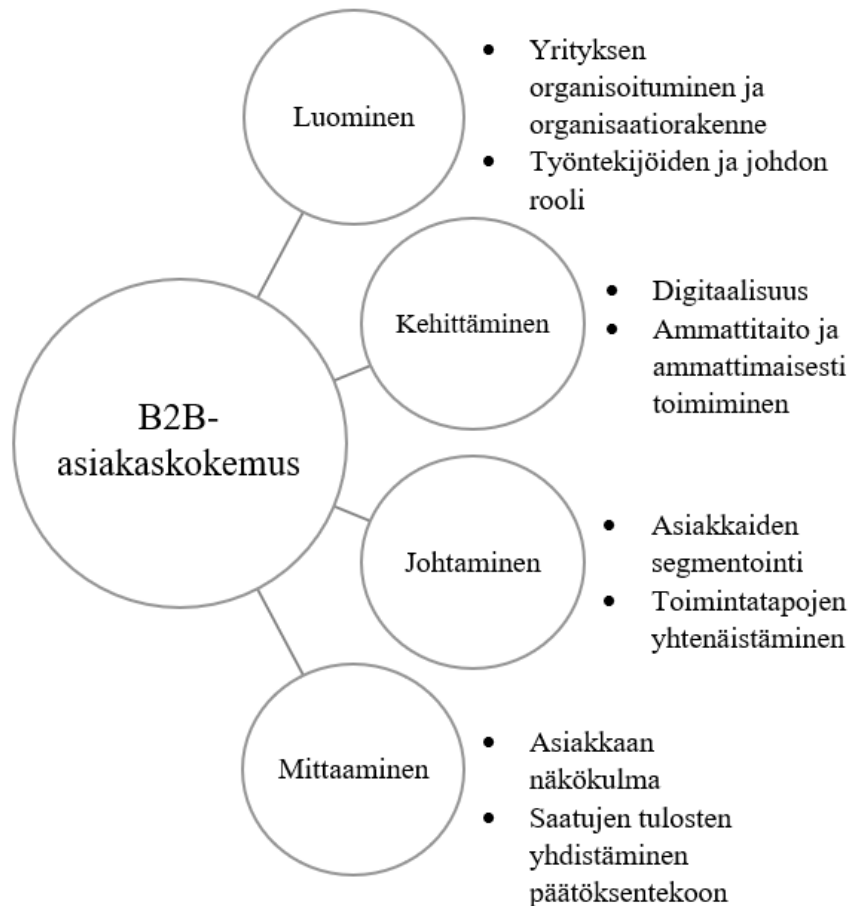
Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että vain yksi haastateltavista tiesi kertoa, että UPM Raflatacin brändin alle on muodostettu tarkat asiakaskokemukset asiakaskohtaisesti. Muut haastateltavat eivät näitä maininneet tai muuten ilmaisseet tietävänsä asiasta haastattelutilanteen aikana. Itse asiakaskokemus terminä voikin olla hankala yksiselitteisesti määritellä myös yrityksen sisällä, sillä sen sisällöstä ja määritelmästä ei ole olemassa yksimielisyyttä myöskään aiemman kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella. Asiakaskokemus saattaakin terminä helposti sekoittaa koskemaan esimerkiksi asiakastyytyvää ja palvelun laatua (Keiningham ym., 2017; Verhoef ym., 2009; Johnston & Kong, 2011; Carù & Cova, 2003). Lisäksi aiempien tutkimusten mukaan B2B-konteksti voi tehdä asiakaskokemuksen määrittelystä vielä moniulotteisemman ja monimutkaisemman, kuin B2C-kontekstissa (Kuppelwieser & Klaus, 2020; Lemke, Clark & Wilson, 2011).

Tutkimuksen perusteella moni kuitenkin uskoi, että asiakaskokemus on tärkeässä roolissa yrityksen sisällä, vaikka ei ilmaissut olevansa tietoinen jo määritellyistä asiakaskokemuksista tai määritellyt itse asiakaskokemusta terminä sen tarkemmin. Tämä on linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa siitä, että asiakaskokemusta kuitenkin pidetään nykyään tärkeänä myös B2B-yrityksille (Saarijärvi & Puustinen, 2020; Accenture 2017). Vaikka organisaation sisällä ei tutkimuksen perusteella siis ollut selkeää tietoutta B2B-asiakaskokemuksen määrittelystä tai brändin alle muodostetuista asiakaskohtaisista asiakaskokemuksista, organisaation sisällä voitiin nähdä olevan ymmärrys ja näkemys muodostetun B2B-asiakaskokemuksen luonteesta, merkityksestä ja erityispiirteistä. Asiakaskokemusten rooli osana organisaation sisäisiä toimintatapoja ja sen merkitys osana menestyvää liiketoimintaa siis tiedostettiin. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu (Johnston & Kong, 2011; Case, 2019), yritysasiakkaiden muuttuneet tarpeet tiedostetaan nykyään hyvin, ja jokaisen yrityksen tulisi kiinnittää huomiota tarjoamiinsa asiakaskokemuksiin organisaation tyyppistä riippumatta.

Asiakaskokemuksen johtamisen rooli nähtiin olennaisena siinä, että asiakaskokemus saataisiin tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. Koska yrityksellä on toimintaa ympäri maailman, ovat myös kulttuurit ja tavat työskennellä erilaisia. Tällöin pitäisi pystyä luomaan yhtenäinen toimintatapa, jotta asiakkaalle tuotettu kokemus ei riipu siitä, missä kanavassa tai kenen kanssa asiakas asioi. Aiempi tutkimus (Sharma & Chaubey, 2014; Homburg Jozić & Kuehnl, 2014) viittaaakin siihen, että asiakaskokemuksen johtamisen tulisi olla koko yrityksen laajuinen johtamistapa, johon sisältyy kulttuurinen ajattelutapa, strategiset suuntaukset ja kyvykkyydet. Asiakaskokemuksen johtamista voidaan siis pitää strategiana, joka keskittää yrityksen toiminnot ja prosessit asiakkaiden tarpeiden ympärille. Tulosten perusteella asiakaskokemuksen johtamisen ympärillä on tehty koko ajan töitä, mutta sitä ei ole vielä jalkautettu koko organisaatioon. Lisäksi asiakaskokemuksen johtamisen käsite ja sen sisältö ei ollut organisaation sisällä täysin selvä. Organisaation sisällä koettiin, että asiakaspalvelua ja myyntiä johdetaan paljon, mutta ei itse asiakaskokemusta. Myös tämä voi selittyä sillä, että aiemman kirjallisuuden perusteella myöskään asiakaskokemuksen johtamista ei terminä vielä ymmärretä hyvin, ja se on sirpaloitunut muiden lähellä olevien käsitteiden aloille (Homburg, Jozić & Kuehnl, 2014; Schmitt, 2003).

5.1.2 B2B-asiakaskokemuksen rakentuminen organisaation sisäisillä toimintatavoilla

Tutkimuksen perusteella tunnistettiin erilaisia organisaation sisäisiä toimintatapoja, jotka vaikuttavat B2B-asiakaskokemuksen rakentumiseen. Kuviossa 6 on esitetty yhteenveto siitä, mitkä case-yrityksen sisäiset toimintatavat vaikuttavat B2B-asiakaskokemusten rakentumiseen.



Kuvio 6. B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen sisäiset toimintatavat case-yrityksen näkökulmasta

Tutkimuksen mukaan B2B-asiakaskokemusten luomiseen ei ole olemassa varsinaista organisaation sisäistä prosessia tai toimintatapaa. Eri osa-alueisiin kuitenkin nähtiin liittyvän paljon systemaattista suunnittelua, joka tarkoitti yrityksen omaa organisoitumista ja organisaatiorakennetta asian ympärillä. Toisaalta olemassa olevien vanhojen organisaatiorakenteiden, työskentelytapojen ja organisaatiokulttuurin nähtiin vaikeuttavan asiakaskokemusten mahdollisimman hyvää luomista, sillä asiakasta ei voitu aina laittaa etusijalle. Aiempi tutkimus (Johnston & Kong, 2011) onkin osoittanut, että ilman

organisaatiokulttuurin muuttamista asiakaskokemusten luomiseen liittyvät muutokset ja niistä saadut hyödyt saattavat jäädä lyhytaikaisiksi.

Asiakasrajapinnassa olevat myyjät ja asiakaspalvelijat nähtiin olevan oleellisimmassa roolissa asiakaskokemusten luomisen osalta. Tällöin työntekijöiden osaamisen ja motivaation nähtiin vaikuttavan eniten hyvien asiakaskokemusten luomiseen. Näitä seikkoja tukee aiempi tutkimus (Lecoeuvre, Turner & Kuppelwieser, 2020; Schmitt, 2003), jonka mukaan työntekijät pystyvät luomaan miellyttäviä asiakaskokemuksia, mikäli he ovat motivoituneita, päteviä ja ottavat asiakkaan mukaan koko matkan ajan, jonka seurauksena organisaatio pystyy saavuttamaan myös menestystä B2B-kontekstissa. Toisaalta Löytänä ja Korteso (2011) ovat korostaneet, että asiakaskokemusta ei tule yhdistää vain asiakaspalvelun kehittämiseen, sillä yrityksen jokainen toiminto on joko suoraan tai välillisesti asiakkaaseen kosketuksissa.

Myös johdon ja esimiesten rooli nähtiin merkittävänä ja mahdollistavana voimana asiakaskokemusten luomiseen ja esimerkin näyttämiseen. Johdon tulisi siis näyttää muille, mitkä asiat asiakaskokemukseen liittyen ovat tärkeitä, sekä viestiä niistä kaikille organisaation tasoille. Esimiesten roolina asiakaskokemusten luomiseen liittyen nähtiin asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden valmentaminen. Myös Johnston ja Kong (2011) nostavat esiin, kuinka asiakaskokemukseen liittyvät muutosprosessit onnistuvat, mikäli ylin johto saadaan prosessien kehittämistyöhön mukaan. Vaikka aiemman tutkimuksen (Accenture 2017) mukaan 90 % B2B-yritysten johtajista pitää asiakaskokemusta erittäin tärkeänä tekijänä, vain 20 % B2B-yrityksistä lopulta menestyy asiakaskokemusten luomisessa. On siis otettava huomioon koko organisatorinen kulttuuri ja ketteryys, jotta asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin pystytään mukautumaan ja luomaan parempia asiakaskokemuksia.

Sekä aiemman tutkimuksen (Lemon & Verhoef, 2016; Johnston & Kong, 2011; Carbone & Haeckel, 1994) että tämän tutkimuksen tulosten perusteella lopulta asiakaskokemuksen luomisesta on vastuussa koko organisaatio. Yrityksen tuleekin integroida useita liiketoimintoja, jotta positiivisia asiakaskokemuksia voidaan luoda ja toimittaa, sekä määrittää asiaan liittyen laajoja tavoitteita ja asettaa ne samaan kontekstiin organisaation kaikkien muiden toimintojen kanssa. Osa aiemmasta tutkimuksesta (Becker & Jaakkola, 2020; Verhoef ym., 2009) on esittänyt, että yritykset eivät voi tosiasiallisesti luoda asiakaskokemuksia tai täysin hallita niitä. Toisaalta esimerkiksi Kranzbühlerin ja muiden (2018)

tutkimus perustuu pääoletukseen siitä, että yritykset voivat suunnitella ja sen avulla määrittää asiakkaiden kokemia kokemuksia. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan yrityksen uskotaan pystyvän luomaan ja suunnittelemaan asiakaskokemuksia ja sitä kautta tosiasiallisesti vaikuttamaan asiakkaiden kokemiin kokemuksiin.

Tutkimuksen tulosten perusteella digitaalisuuden nähtiin olevan isoimmassa osassa asiakaskokemusten kehittämistä, sillä sen roolin voidaan nähdä korostuneen jo kuluttajaliiketoiminnassa sekä nuoremmilla polvilla. Tämä on linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, sillä digitaalista asiakaskokemusta pidetään seuraavana kilpailullisena taistelukenttänä maailmanlaajuisesti (Klaus, 2014), ja asiakkaat olettavat ostamisen ja palvelujen käytön olevan sujuvaa ja vaivatonta sekä ajasta ja paikasta riippumatonta (Ilmarinen & Koskela, 2015). Tutkimuksen tulosten perusteella siirtyminen digitaalisiin välineisiin aiheutti myös huolta, sillä jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet tulisi tunnistaa, eivätkä kaikki asiakkaat ole vielä valmiit siirtymään täysin digitaalisiin välineisiin. Myös Filenius (2015) on teoksessaan huomauttanut, että asiakkaiden tarpeet tulee digitaalisuuden osalta ymmärtää oikein, ja Weber ja Chatzopoulos (2019) argumentoivat, että lopulta asiakaskokemus ei riipu siitä, mitä digitaalisissa kosketuspisteissä tapahtuu.

Lisäksi tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksia pyritään kehittämään kehittämällä työntekijöiden ammattitaitoa ja ammattimaisesti toimimista. Tällä pyritään parantamaan asiakastapaamisia ja niiden laatua, sillä asiakkaille pitää pystyä tuomaan arvokasta informaatiota jokaisella tapaamisella. Myös tämän taustalla oli tutkimuksen tulosten mukaan idea siitä, että asiakkaille halutaan toimia hyvänä, arvoa tuovana ja ensisijaisena kumppanina. Ammattitaitoisesti toimiminen korostuukin B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa myös aiemman tutkimuksen perusteella, sillä B2B-liiketoiminnassa kokemuksen rajapinnassa toimivat usein ammattilaiset ja asiantuntijat (Hollyoake, 2009).

B2B-asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen tutkimuksessa tunnistettiin tarve asiakkaiden segmentointiin, jotta pystyttäisiin ymmärtämään jokaiselle asiakkaalle oleelliset asiat. Tutkimuksen tulosten perusteella asiakaskokemuksen johtamiseen liittyen tärkeää olisikin ymmärtää palveluiden ja kokemusten räätälöinnin tarve tietyille asiakasryhmille. Sharma ja Chaubey (2014) argumentoivatkin asiakaskokemuksen johtamisen liittyvän yrityksen toimintojen ja prosessien keskittämiseen yksittäisten asiakkaiden tarpeiden ympärille. Myös Schmittin (2003) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen on prosessi, jolla hallitaan asiakkaan kokonaisvaltaista kokemusta yrityksestä tai tuotteesta. Lisäksi

asiakaskokemuksen johtamiselta toivottiin tutkimustulosten perusteella toimintatapojen yhtenäistämistä, sillä suuressa kansainvälisessä yrityksessä tavat toimia voivat olla hyvinkin erilaisia organisaation sisällä. Homburgin, Jozićin ja Kuehnlín (2014) mukaan asiakaskokemuksen johtamista tuleekin pitää koko yrityksen laajuisena johtamistapana, jossa yhdistetään yrityksen kulttuurinen ajattelutapa, strategiset suuntaukset ja kyvykkyydet. Myös Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan asiakaskokemuksen johtamisessa tulee huomioida kaikki yrityksen osa-alueet.

Tutkimuksen tulosten perusteella tunnistettiin myös B2B-asiakaskokemuksen mittaamisen olevan merkityksellinen toimintatapa yrityksen sisällä asiakaskokemuksen rakentamiseen liittyen. Kohdeyrityksessä on aiemmin tehty NPS- ja asiakastyytyväisyystutkimuksia, mutta niistä on luovuttu, sillä niillä ei ole ollut linkkiä johtamiseen, eli saatujen tulosten perusteella ei ole tehty muutoksia tai parannuksia. Tällä hetkellä käytössä on vain sisäisiä mittareita, jolloin tutkimuksen tulosten mukaan suurimmaksi ongelmaksi muodostui se, ettei yrityksessä tällä hetkellä tiedetä, miltä asiat näyttävät asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulman ymmärtäminen onkin nähty aiemman tutkimuksen mukaan äärimmäisen tärkeänä (Johnston & Kong, 2011; Bate & Robert, 2007; Peppers & Rogers, 2018; Grønholdt ym., 2015; Schmitt, 2003).

Aiemman tutkimuksen mukaan organisaatiossa työskentelevät ihmiset tulisi siis saada näkemään tuottamansa palvelut ulkopuolelta, asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden tavoittelemat kokemukset tulisi pystyä ymmärtämään syvällä tasolla, ja yritysten tulisi ymmärtää se, millaista heidän omien yritystensä asiakkaana oleminen on. Esimerkiksi Johnstonin ja Kongin (2011) tutkimusten mukaan suurin este organisaation sisäisten muutosten toteuttamiselle asiakaskokemuksiin liittyen on se, mikäli henkilöstön ja johtajien ajattelutapaa ei saada muutettua. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa korostui se, kuinka mittaaminen tulisi liittää osaksi yrityksen strategiaa ja mittaamisesta saatavat tulokset osaksi yrityksen päätöksentekoa. Zolkiewski ja muut (2017) kuitenkin argumentoivat, että yritysten tulisi B2B-kontekstissa välttää nykyistä keskittymistä johdonmukaiseen asiakaskokemusten mittaamiseen, ja sen sijaan keskittyä ymmärtämään enemmän siitä, mitä yrityksen tarjoamat asiakaskokemukset sisältävät ja miten näiden kokemusten elementit liittyvät yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Tarkemmat asiakasmittaukset tai suurempi määrä dataa ei siis välttämättä tarjoa hyödyllistä tietoa siitä, miten asiakaskokemuksiin voitaisiin positiivisesti vaikuttaa.

5.1.3 B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet

Tutkimuksen tulosten mukaan B2B-asiakaskokemuksessa nähtiin yleisesti enemmän haasteita, kuin B2C-asiakaskokemuksessa. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä B2B-asiakaskokemusta pidetään usein monimutkaisempana, ja sen ymmärtämiseksi vaaditaan syvempää asiakasymmärrystä, kuin kuluttaja-asiakkaiden kohdalla (Hollyoake, 2009; Lemke, Clark & Wilson, 2011). Lisäksi tulosten mukaan B2B-asiakkaiden nähtiin tekevän kaikki päätökset rationaalisesti ja faktoihin perustuen, jolloin mukana on vain vähän tunteita. Tämä onkin myös aiemman teorian mukaan yleinen käsitys B2B-markkinoilla toimimisesta, sillä yritysasiakkaiden toiminnan on katsottu edellyttävän rationaalista ja taloudellista päätöksentekoa, sekä kurinalaista ostostrategiaa, joka perustuu laajaan tiedonhakuprosessiin (Hadjikhani & LaPlaca, 2013; Brown, Zablah, Belenger & Johnston, 2011).

Tutkimuksen tulosten perusteella osa haastateltavista kuitenkin näki, että B2B- ja B2C-asiakaskokemukset rupeavat lähentymään toisiaan, ja kuluttajamaisuus alkaa näkymään myös B2B-toiminnassa. Ihmisten nähtiinkin mittaavan yritystä samalla tunteella, kuin omassa henkilökohtaisessa elämässään kulutuspäätöksiä. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja muut sosiaaliset tekijät tunnistetaankin myös aiemman tutkimuksen pohjalta tänä päivänä osaksi yritysasiakassuhteita yhdessä taloudellisten tekijöiden kanssa (Hadjikhani & LaPlaca, 2013; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Berry, Carbone & Haeckel, 2002).

Varsinaisiksi B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteiksi kohdeyrityksessä mainittiin teknisen asiantuntemuksen rooli, hinnoittelun merkitys ja räätälöinnin tarve. Siinä missä kuluttajat haluavat teknistenkin tuotteiden kohdalla helposti ymmärrettävän kokonaisuuden ja valmiita ratkaisuja, B2B-kontekstissa asiakkaat miettivät käytettäviä materiaaleja ja tuotteita joka kerta erikseen, jolloin keskustelut asiakkaan ja kohdeyrityksen välillä ovat usein vaativia. Myös hinnoittelun merkityksen nähtiin korostuvan B2B-asiakaskokemuksessa, ja lopulta oikeanlaisen hinnoittelun nähtiin olevan kaiken perusta. Teknisen asiantuntemuksen ja hinnoittelun merkityksen nähtiin liittyvän siihen, että B2B-asiakaskokemuksessa korostuu yleisesti enemmän rationaalinen ja faktoihin perustuva toiminta. Räätälöinnin tarve taas näkyy siinä, että B2B-liiketoiminnassa kaikki tarvitsee räätälöidä ja säätää tietylle asiakkaalle sopivaksi, jolloin asiakkaiden kanssa ollaan usein päivittäin tekemisissä.

Teknisen asiantuntemuksen, hinnoittelun ja räätälöinnin merkityksen lisäksi B2B-kokemuksen erityispiirteinä koetaan samoja asioita, kuin mistä B2B-kokemuksen koettiin muodostuvan. Luottamuksen, kommunikaation ja kumppanuuden nähdään siis olevan myös B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteitä, jolloin asiakaskokemuksen voidaan nähdä olevan parhaimmillaan silloin, kun asiakas kokee yrityksen auttavan asiakkaan omaa liiketoimintaa. Kyseisessä tilanteessa voi kuitenkin B2B-kontekstissa aiheutua liikesuhteiden yhteensopimattomuutta, sillä molemmat osapuolet haluavat optimoida omistaja-arvon osuuden, jolloin tavoitteet eivät aina kohtaa. B2B-asiakaskokemuksessa korostuukin sama ongelma kuin B2C-asiakaskokemuksessa – vain koska asiakas haluaa jotain, se ei tee siitä välttämättä kannattavaa bisnestä yritykselle. Tämä on linjassa myös aiemman tutkimuksen kanssa, sillä Kranzbühler ja muut (2018) esittävät, että asiakkaiden suotuisina pitämällä asiakaskokemuksilla ei aina ole positiivista vaikutusta yrityksen tulokseen. Lisäksi Witellin ja muiden (2020) mukaan liikesuhteiden yhteensopimattomuus on yksi asiakaskokemuksen johtamisen haasteista juuri B2B-kontekstissa.

5.2 Kontribuutio

Tämä tutkimus on lisännyt tietämystä B2B-asiakaskokemuksesta, sen muodostumisesta, sekä organisaation sisäisten toimintojen vaikutuksesta B2B-asiakaskokemuksen rakentamiseen liittyen. Aiempi tieteellinen tutkimus B2B-asiakaskokemuksesta sekä asiakaskokemuksesta organisaation sisäisestä näkökulmasta on hyvin vähäistä, vaikka asiakaskokemusta ja asiakkaan näkökulmaa asiakaskokemukseen on käsitelty tieteellisessä tutkimuksessa hyvin paljon (Witell ym., 2020; Zolkiewski ym., 2017; Kranzbühler ym., 2018; Johnston & Kong, 2011; Lemke, Clark & Wilson, 2011). Koska asiakaskokemuksen on nähty nousseen tärkeimmäksi yksittäiseksi menestystekijäksi kaikilla toimialoilla, ja kilpailun painopisteen voidaan nähdä siirtyvän 2020-luvulla asiakaskokemusten välille (Sharma & Chaubey, 2014; Saarijärvi & Puustinen, 2020), on tärkeää huomioida yrityksen sisäisen näkökulman ja toimintatapojen merkitys sekä B2B-konteksti, sillä kuluttaja-asiakkaisiin pohjautuvat tutkimukset eivät sovellu B2B-markkinoille (Witell ym., 2020).

Aiempi tutkimus asiakaskokemuksista ei ole siis huomionnut juurikaan organisaatioiden sisäistä näkökulmaa, vaikka organisaatiot luovat ja tarjoavat asiakkaille asiakaskokemuksia. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten organisaatiot kokevat

asiakaskokemusten muodostuvan ja miten organisaation sisäisillä toimintatavoilla voidaan vaikuttaa niiden rakentumiseen. Tutkimus tuo esille myös niitä asiakaskokemuksen erityispiirteitä, jotka ovat ominaisia juuria B2B-kontekstissa, ja jotka tällöin vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä organisaation toimintaan asiakaskokemusten ympärillä.

Tutkimuksen tuloksista on löydettävissä runsaasti yhtäläisyyksiä aiemman asiakaskokemukseen, asiakaskokemuksen johtamiseen, organisaation sisäiseen näkökulmaan ja B2B-asiakaskokemukseen liittyvän kirjallisuuden ja tutkimuksen kanssa. Tutkimuksen voidaan nähdä myös täydentävän olemassa olevaa tutkimusta, jota aiheisiin liittyen on tehty. Suurimpina yhtäläisyyksinä aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen liittyen esille nousi B2B-asiakaskokemuksen muodostumisen osatekijät, asiakkaiden näkökulman ymmärtämisen tarve organisaation sisällä sekä yrityksen oman organisoitumisen merkitys hyvien asiakaskokemusten luomiseen.

Aiempaan tutkimukseen verrattuna eroavaisuuksia ei ole juurikaan havaittavissa, joka saattaa johtua aiemman tutkimuksen vähyydestä niin B2B-asiakaskokemuksen kuin organisaation näkökulman osalta. Suurimpana erona voidaan nähdä se, että tutkimuksen tuloksista ei löytynyt vastaavaa organisaation sisäistä työkalua tai prosessia asiakaskokemusten rakentamiseksi, kuin mitä aiemmassa kirjallisuudessa on esitelty ja suositeltu (ks. esim. Johnston & Kong, 2011; Kranzbühler ym., 2018; Bate & Robert, 2007; Carbone & Haeckel, 1994; Löytänä & Korteso, 2011; Peppers & Rogers, 2018). Lisäksi Hollyoake (2009) on tunnistanut oman sekä muiden tutkimusten pohjalta tarkemmin eri tasoja ja tekijöitä liittyen B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tässä tutkimuksessa aihe näyttäytyi paljon hajanaisempana organisaation sisäisestä näkökulmasta, vaikka monia samoja tekijöitä pystyttiin tunnistamaan.

Tämän tutkimuksen perusteella B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa oli siis paljon samoja tekijöitä, mitä Hollyoake (2009) oli omien tulostensa sekä aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen perusteella tunnistanut. Luottamuksen on osoitettu olevan niin tämän tutkimuksen kuin Hollyoaken mukaan B2B-asiakaskokemuksen keskiössä. Luottamuksen voidaan nähdä liittyvän niin organisaation toimintaan, työntekijöihin kuin tuotteeseen ja palveluun. Lisäksi tässä tutkimuksessa tunnistetut kommunikaation merkitys ja kumppanuuden muodostaminen, sekä tuotteiden ja palveluiden erinomainen laatu ja yhteistyön

helppous ovat nousseet myös aiemmassa tutkimuksessa esille (Benazic & Varga, 2018; Hollyoake, 2009).

Asiakkaiden näkökulman ymmärtämisen tarpeen taas ovat tunnistaneet tutkimuksissaan myös Johnston ja Kong (2011), Bate ja Robert (2007), Peppers ja Rogers (2018), Grønholdt ym. (2015) ja Schmitt (2003). Yrityksen oman organisoitumisen merkitys asiakaskokemusten luomisessa taas tarkoittaa sitä, että esimerkiksi organisaatorakenteet, työskentelytavat ja organisaatiokulttuuri mahdollistavat hyvien asiakaskokemusten luomisen. Tämä mukailee aiempaa tutkimusta (Johnston & Kong, 2011; Lecoivre, Turner & Kuppelwieser, 2020; Schmitt, 2003; Lemon & Verhoef, 2016; Carbone & Haeckel, 1994) siitä, että lopulta asiakaskokemuksen luomisesta on vastuussa koko organisaatio, jolloin useita eri liiketoimintoja tulee integroida, kiinnittää huomiota työntekijöiden kyvykkyyksiin ja tehdä tarvittavia muutoksia organisaatiokulttuuriin. Tämän seurauksena organisaatio pystyy saavuttamaan menestystä B2B-kontekstissa.

Tutkimus mukailee myös aiempaa tutkimusta digitaalisesta asiakaskokemuksesta (Klaus, 2014; Filenius, 2015; Ilmarinen & Koskela, 2015), sillä organisaation sisällä digitaalisuuden nähtiin oleman isoimmassa osassa asiakaskokemusten kehittämistä. Digitaalisten asiakaskokemusten tarjoamista pidettiin tärkeänä, sillä ihmiset ovat tottuneet siihen jo B2C-kontekstissa, jonka lisäksi se nähtiin tärkeänä nuoremmille polville. Tässäkin tutkimuksessa kuitenkin tunnistettiin samalla digitalisaation tuomat haasteet asiakaskokemukseen, sillä ei voida olettaa kaikkien asiakkaiden haluavan käyttää digitaalisia kanavia, tai kaikilla olevan siihen mahdollisuutta.

Lisäksi tämä tutkimus mukailee ja myös täydentää löydöksiä B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteistä organisaation sisäisestä näkökulmasta. B2B-asiakaskokemuksen tunnistettiin olevan usein monimutkaisempaa, haastavampaa ja vaativan organisaatioilta enemmän asiakasymmärrystä, kuin B2C-kontekstissa. Myös Hollyoake (2009) ja Lemke, Clark ja Wilson (2011) ovat tunnistaneet B2B-asiakaskokemuksen olevan monimutkaisempaa ja vaativan syvempää asiakasymmärrystä, kuin kuluttaja-asiakkaiden kohdalla. Kuten tässäkin tutkimuksessa, B2B-asiakaskokemuksen voidaan myös nähdä olevan joko rationaalista ja faktoihin perustuvaa (Hadjikhani & LaPlaca, 2013; Brown ym., 2011) tai siinä tunnistetaan sosiaalisten suhteiden merkitys, tunteet ja kuluttajamaisuus (Aarrikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Berry, Carbone & Haeckel, 2002; Hadjikhani & LaPlaca,

2013). Tässä tutkimuksessa tunnistettiin lisäksi teknisen asiantuntemuksen, hinnoittelun ja räätälöinnin tärkeä rooli B2B-asiakaskokemuksessa.

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten B2B-asiakaskokemus muodostuu organisaation sisäisestä näkökulmasta ja mitkä organisaation sisäiset toimintatavat vaikuttavat sen rakentumiseen. Vaikka tutkimus on tehty käyttäen yhtä yritystä tapaustutkimuksena, tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa yrityksissä. Tutkimus tarjoaakin sekä kohdeyritykselle että muille organisaatioille välineitä tarkastella ja ymmärtää oman organisaationsa tuottamia asiakaskokemuksia B2B-kontekstissa sekä kehittää niitä. Koska tutkimus auttaa paremmin ymmärtämään organisaatioiden sisäistä näkökulmaa asiakaskokemuksiin liittyen, se luo organisaatioille keinoja ymmärtää moniulotteisten B2B-asiakaskokemusten muodostumista, ja sitä kautta auttaa yrityksiä saavuttamaan parempaa menestystä.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kuten Kranzbühler ja muut (2018) sekä Witell ja muut (2020) ovat tutkimuksissaan todenneet, on organisaation sisäisten toimintojen merkitykseen asiakaskokemusten osalta kiinnitetty vasta viime vuosien aikana enemmän huomiota. Tämän lisäksi asiakaskokemusta B2B-kontekstissa on tutkittu huomattavasti vähemmän, kuin asiakaskokemusta B2C-kontekstissa (Witell ym., 2020; Zolkiewski ym., 2017, Saarijärvi & Puustinen, 2020; Lemke ym., 2011), jolloin näihin kahteen aiheeseen liittyvä tutkimus on toivottua ja tarvittua. Tämä tutkimus käsitteli aihetta hyvin rajallisesti, sillä tarkastelun kohteena oli teollisuusalan yrityksessä johtavassa asemassa työskentelevien ihmisten kokemukset ja näkemykset aiheesta. Näin ollen kaikki yrityksen sisäiset toimenpiteet tai ymmärrys aiheesta ei ole tullut tässä tutkimuksessa näkyviin, ja rajauksen ulkopuolelle jäi monia kiinnostavia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tässä tutkimuksessa myös tutkimuksen kohderyhmä oli hyvin rajattu, jonka takia aihetta olisi mielenkiintoista tutkia suuremmalla aineistolla. Aineiston laajentaminen koskemaan esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiakaspalvelijoita tai myyjiä olisi kiinnostavaa, sillä he ovat suoraan tekemisissä yksittäisten asiakkaiden kanssa ja näin ollen voivat omata erilaisen näkemyksen aiheeseen. Asiakasrajapinnassa työskentelevät

ihmiset voivat myös kokea organisaatorakenteiden ja organisaatiokulttuurin vaikutuksen asiaan liittyen toisenlaisena.

Lisäksi tutkimuksen laajentaminen organisaation ulkopuolelle asiakkaisiin ja asiakkaiden näkökulmaan olisi sekä tärkeää että kiinnostusta herättävää, sillä esimerkiksi Kranzbühlerin ja muiden (2018) mukaan asiakkaiden ja organisaatioiden näkökulmien yhdistäminen voi auttaa ymmärtämään koko asiakaskokemusta paremmin. Aiemman tutkimuksen mukaan (Johnston & Kong, 2011; Bate & Robert, 2007; Peppers & Rogers, 2018; Grønholdt ym., 2015; Schmitt, 2003) asiakkaiden näkökulman ymmärtämistä voidaan pitää myös erittäin tärkeänä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin rajoitetusti vain organisaation sisäiseen ymmärrykseen ja näkemykseen siitä, miten asiakaskokemus muodostuu B2B-kontekstissa, mutta tutkimustulokset voisivat olla erilaisia tarkasteltaessa asiaa asiakkaiden näkökulmasta.

Koska tutkimus on tehty tapaustutkimuksena tutkimalla vain yhtä suurta ja kansainvälisesti toimivaa teollisuusalan yritystä, laajempi tutkimus eri toimialoilla sekä eri kokoisissa yrityksissä toteutettuna olisi hyödyllistä. Vaikka suurimman osan B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista organisaation sisäisistä tekijöistä voidaan nähdä koskevan kaikkia organisaatioita, on mahdollista, että eri toimialoilla ja eri kokoluokan yrityksissä korostuisivat erilaiset asiat. Tästä syystä olisi mielenkiintoista tutkia, onko organisaation toimialalla tai koolla vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja arviointi

Tällä tutkimuksella on useita rajoittavia tekijöitä, jotka täytyy ottaa huomioon. Ensinnäkin laadullinen tutkimus ei perustu oletukseen, että olisi olemassa yksi konkreettinen totuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018), jonka takia tämänkään tutkimuksen tulosten toistettavuudesta ei ole näyttöä. Tämä johtuu myös aiheen subjektiivisuudesta, sillä asiakaskokemus ja sen muodostuminen perustuu kunkin henkilön omaan tulkintaan ja käsitykseen. Tällöin aiheen sisältö muodostuu hyvin tapauskohtaiseksi, eikä se ole yleistettävissä. Koska tutkimusaineisto koostuu yksittäisten henkilöiden kokemuksista ja mielipiteistä, ei niistä voida löytää oikeita tai väriä vastauksia. Tällöin myös niiden analysointi perustuu siihen, miten tutkija on itse vastauksia tulkinut.

Tutkimus keskittyi myös hyvin rajattuun kohderyhmään; kohdeyrityksessä EMEIA-alueella johtavassa asemassa työskenteleviin ihmisiin. Vaikka tutkimusjoukossa oli huomioitu laajasti organisaation eri toiminnot ja roolit ja haastatteluissa saavutettiin tiedon kylästyminen, olisi tutkimuksen tulokset voineet olla erilaisia, mikäli tutkimusjoukko EMEIA-alueelta olisi ollut toisenlainen tai suurempi. Lisäksi tutkimuksen tulokset saataisivat olla hyvinkin erilaiset, jos tutkimuksen kohderyhmäksi olisi valittu jokin toinen maantieteellinen alue, jolla yrityksellä on toimintaa. Vaikka tutkimuksen yleistettävyyttä rajoittuu rajatun kohdeyrityksen ja kohderyhmän takia, rajaukset ovat olleet tutkimuksen kannalta relevantteja ja niiden voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti tulosten laatuun.

Lisäksi on huomioitava, että tutkimus keskittyy vain organisaation sisäiseen näkökulmaan B2B-asiakaskokemuksesta ja muodostumisesta. Näin ollen tutkimuksen rajoitteeksi muodostuu myös se, että vähintäänkin yhtä tärkeä asiakkaan näkökulma jää ilman huomiota. Aihetta olisikin tärkeää tarkastella molemmista näkökulmista, jotta asiakaskokemusta ja sen muodostumista pystyttäisiin ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen aiheen tarkastelu kohdeyrityksen asiakkaiden näkökulmasta olisikin mielenkiintoista, jolloin pystyttäisiin myös vertailemaan näiden kahden näkökulman mahdollisia eroavaisuuksia.

Lopuksi tämän tutkimuksen rajoitteena on tunnistettava myös se, että tutkimuksen tekijällä on mahdollisia omia ennako-oletuksia aiheesta sekä tutkimuksen kohteena olevasta kohdeyrityksestä. Tutkimusprosessiin on siis voinut vaikuttaa tiedostamattomat mielipiteet ja käsitykset, vaikka niiden mahdollinen vaikutus on ymmärretty ja pyritty erottamaan haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista. Toisaalta laaja kokemus sekä tutkittu aiheesta että kohdeyrityksestä on antanut hyvän pohjan tutkimusprosessille.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, J., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26.
- Accenture. (2017). *B2B: Better to Best*. Haettu 9.11.2020, saatavilla: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-53/accenture-strategy-b2b-cx-anthem-pov.pdf
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Bate, P., & Robert, G. (2007). Toward more user-centric OD: lessons from the field of experience-based design and a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(1), 41–66.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648.
- Benazic, D., & Varga, N. (2018). Service quality and customer satisfaction in business consulting services: an importance-performance analysis based on the partial least square method. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 380–391.
- Berry, L., Carbone, L., & Haeckel, S. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–89.
- Brown, B., Zablah, A., Bellenger, D., & Johnston, W. (2011). When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), 194–204.
- Carbone, L., & Haeckel, S. (1994). Engineering customer experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8–19.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286.
- Case, C. (2019). A Fortune 14 company's journey to delivering a modern e-commerce customer experience. *Journal of Brand Strategy*, 8(1), 10–19.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J., Lähti, J., & Vastamäki, J. (2018). Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus. (e-kirja)
- Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo. (e-kirja)
- Gentile, C., Noci, G., & Spiller, N. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.

- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: an organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14.
- Grønholdt, M., Martensen, A., Jørgensen, S., & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 90–106.
- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. (2. uud. p.). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. (e-kirja)
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. painos). Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Holbrook, M., & Hirschman, E. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *The Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- Hollyoake, M. (2009). The four pillars: Developing a “bonded” business-to-business customer experience. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 16(2), 132–158.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. (e-kirja)
- Ilmarinen, V., & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum. (e-kirja)
- Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*, 21(1), 5–24.
- Keiningham, T., Ball, J., Benoit (née Moeller), S., Bruce, H., Buoye, A., Dzenkovska, J., Nasr, L., Ou, Y., & Zaki, M. (2017). The interplay of customer experience and commitment. *The Journal of Services Marketing*, 31(2), 148–160.
- Kiviniemi, K. (2018). Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus. (e-kirja)
- Klaus, P. (2014). Towards practical relevance — Delivering superior firm performance through digital customer experience strategies. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 306–316.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kranzbühler, A., Kleijnen, M., Morgan, R., & Teerling, M. (2018). The multilevel nature of customer experience research: an integrative review and research agenda. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 20(2), 433–456.

- Kuppelwieser, K., & Klaus, P. (2020). Measuring customer experience quality: The EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*. Julkaistu ennakoon verkossa.
- Lecoeuvre, T., Turner, R., & Kuppelwieser, V. (2020). Customer experience in the B2B area: The impact of age-related impressions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(102216), 1–7.
- Lemke, C., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Löytänä, J., & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum, Qualitative Social Research*, 7(4), art. 11.
- Pansari, K., & Kumar, V. (2016). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2018). *Managing customer experience and relationships: a strategic framework* (3. painos). Hoboken, New Jersey: Wiley. (e-kirja)
- Pullman, M., & Gross, M. (2004). Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551–578.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. (e-kirja)
- Saarijärvi, H., & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten?* Jyväskylä: Docendo Oy.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53–67.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customer*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated. (e-kirja)
- Sharma, M., & Chaubey, D.S. (2014). An empirical study of customer experience and its relationship with customer satisfaction towards the services of banking sector. *Journal of Marketing & Communication*, 9(3), 18–27.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi. (e-kirja)
- UPM. (n.d.). UPM kotisivut. Haettu 18.11.2020, saatavilla: <https://www.upm.com/fi/>
- UPM. (2015). UPM lehdistötiedote. Haettu 18.11.2020, saatavilla: <https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/medialle/tiedotteet/2015/05/upm-raflatac-juhlii-40-vuottaan--tulevaisuuteen-luottaen-historiaa-kunnioittaen/>

- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. (e-kirja)
- Watkinson, M. (2012). *Ten Principles Behind Great Customer Experiences* (1. painos). Pearson Education UK. (e-kirja)
- Weber, G., & Chatzopoulos, C. (2019). Digital customer experience: the risk of ignoring the non-digital experience. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 10(3), 201–210.
- Wilson, C. (2014). *Interview techniques for UX practitioners: a user-centered design method* (1. painos). Burlington, Massachusetts: Morgan Kaufmann. (e-kirja)
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420–430.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones P., ... Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 172–184.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukysymykset

1. Perustiedot ja johdattelu aiheeseen

- Kerro lyhyesti omasta taustastasi: nykyinen asema ja tehtävät yrityksessä
- Minkä tyyppisiä yritysasiakkaita UPM Raflatacilla on ja minkä tyyppisiä yritysasiakassuhteet ovat?
- Kuinka usein asiakkaisiin ollaan yhteydessä ja millaista yhteydenpito on?

2. B2B-asiakaskokemus yrityksen sisäisestä näkökulmasta

- Mitä mielestänne asiakaskokemus tarkoittaa ja miten tärkeässä roolissa se on yrityksessä?
- Mitä erityispiirteitä B2B-konteksti tuo asiakaskokemukseen (vs. B2C-asiakaskokemus)?
- Näetkö, että yritysasiakkaiden odotukset ja vaatimukset asiakaskokemusten suhteen ovat kasvaneet viime vuosien aikana? Jos kyllä, mistä uskot tämän johtuvan?
- Minkä uskot olevan B2B-asiakaskokemuksen tärkein ominaisuus, mitkä asiat korostuvat?
- Millaisen uskot olevan hyvä asiakaskokemus yritysasiakkaan mielestä?

3. B2B-asiakaskokemuksen johtaminen

- Mitä mielestänne asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaa?
- Mikä on asiakaskokemuksen johtamisen tavoite yrityksessänne?
- Mihin asiakaskokemuksen johtamisessa kiinnitetään erityistä huomiota?
- Mitä haasteita asiakaskokemuksen johtamiselle on B2B-kontekstissa?

4. Asiakaskokemuksen luominen ja kehittäminen

- Miten asiakaskokemuksia pyritään luomaan ja rakentamaan organisaation sisäisillä toimenpiteillä? Suunnitellaanko asiakaskokemuksia järjestelmällisesti?
- Minkä organisaation osan näet olevan isoimmassa roolissa asiakaskokemuksen luomisen osalta?
- Miten asiakaskokemuksia on pyritty kehittämään organisaation sisäisillä toimintatavoilla? Käytetäänkö yrityksen sisällä tiettyjä työkaluja tai prosesseja asiakaskokemusten kehittämiseksi?
- Mitkä ovat suurimmat syyt sille, että asiakaskokemuksia on lähdetty kehittämään?

- Onko olemassa jokin tietty asiakaskokemuksen osa-alue, jota organisaation sisältä pyritään erityisesti kehittämään tai siihen vaikuttamaan? Jos on, niin mikä?
- Näetkö, että B2B-asiakaskokemus tuo haasteita asiakaskokemuksen luomiseen ja kehittämiseen (vs. B2C-asiakaskokemuksen luominen ja kehittäminen)? Jos kyllä, niin mitä?

5. Lopuksi

- Miten asiakaskokemusta mitataan ja miten sitä yrityksessänne seurataan?
- Miten asiakaskokemus on yrityksessä muuttunut ajan saatossa? Miksi, miten?
- Kuinka paljon uskot organisaation voivan vaikuttaa asiakkaan kokemaan asiakaskokemukseen? Eli kuinka paljon yritys voi lopulta suunnitella ja määrittää kuluttajien kokemuksia?
- Mihin osa-alueeseen itse panostaisit asiakaskokemuksen kehittämisessä?

LIITE 2: Kuviot ja taulukot

Tutkimuksessa käytettävät kuviot:

- **Kuvio 1.** Toimintasuunnitelma asiakaskokemuksen parantamiseksi organisaation näkökulmasta mukaillen Johnston ja Kong (2011, 20).
- **Kuvio 2.** Strateginen lähestymistapa B2B-asiakaskokemuksen ymmärtämiseen: panos- ja tuotospohjaisista mittareista siirtyminen tulosperusteisiin mittareihin mukaillen Zolkiewski ym. (2017).
- **Kuvio 3.** Malli B2B-asiakaskokemuksen muodostumisesta mukaillen Hollyoake (2009, 149).
- **Kuvio 4.** Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto
- **Kuvio 5.** B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen organisaation sisäisestä näkökulmasta
- **Kuvio 6.** B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen sisäiset toimintatavat case-yrityksen näkökulmasta

Tutkimuksessa käytettävät taulukot:

- **Taulukko 1.** Organisaation näkökulma asiakaskokemukseen teoreettiselta tasolta mukaillen Kranzbühler ym. (2018).
- **Taulukko 2.** Haastatteluiden ajankohdat ja kestot