



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

HANNA TIRKKONEN  
ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAAMINEN RAKENNUSALAN ASIAN-  
TUNTIJAYRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja: professori Kalle Kähkö-  
nen  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
29. toukokuuta 2017

## TIIVISTELMÄ

**TIRKKONEN HANNA:** Asiakaskokemuksen mittaaminen rakennusalan asiantuntijayrityksessä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 62 sivua, 7 liitesivua

Elokuu 2017

Rakennustekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Rakennustuotanto

Tarkastaja: professori Kalle Kähkönen

Avainsanat: B2B, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen käsite, johon vaikuttaa kaikki yrityksen ja asiakkaan välinen kanssakäyminen. Se on tärkeä tekijä kilpailuedun saavuttamisessa ja yrityksen menestyksessä. Tämän diplomityön päätavoitteena oli luoda asiakaskokemusmittaristo rakennusalan asiantuntijayritykselle. Työn rajaukseksi valittiin B2B-asiakaskokemus, sillä kohdeyrityksen toiminta keskittyy yritysten väliseen toimintaan.

Tässä diplomityössä käytettiin konstruktiivista tutkimusotetta. Työssä päätavoitteen saavuttamiseksi asetettiin kolme alatavoitetta, jotka olivat asiakaskokemuksen selvittäminen, mittaristojen kehittäminen ja mittaristojen testaus. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimusmenetelminä käytettiin kirjallisuustutkimusta ja strukturoitua haastattelua. Kirjallisuustutkimuksella saatiin teoriapohja tutkimukselle ja strukturoidulla haastattelulla tutkittiin mittaristojen toimivuus. Mittaristojen muodostamisessa käytettiin periaatteita kyselytutkimuksien kyselyjen muodostamisesta. Haastatteluissa apuna käytettiin ”think aloud” –menetelmää, jonka avulla varmistettiin vastausten johdonmukaisuus ja kysymysten ymmärtäminen tulosten käsittelyn yhteydessä. Haastatteluihin valittiin 12 yrityksen nykyistä asiakasta useasta eri yrityksestä ja organisaatiosta.

Työssä muodostettiin kaksi asiakaskokemusmittaristoa kahden tieteellisen tutkimuksen pohjalta, joiden toimivuutta testattiin haastatteluissa. Haastattelujen jälkeen tulosten käsittelyssä huomattiin, että toinen mittaristo ei toiminut luotettavasti ja se hylättiin. Toinen mittaristo osoittautui luotettavaksi ja se valittiin yritykselle. Valitun mittariston kysymysten osa-alueet ovat henkilökohtainen yhteydenpito, joustavuus, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, asiakkaan tavoitteiden ymmärtäminen, oma-aloitteinen varmistaminen, että asiat ovat hyvin, lupauksen täyttäminen ja asiantuntijuus.

Tutkimuksessa huomattiin, että asiakaskokemus ei ollut vastaajille tuttu käsite ja he ymmärsivät sen merkityksen sekä siihen liittyvät tekijät vasta mittaristojen kysymysten jälkeen. Lisäksi tutkimuksessa saatiin selville, että kohdeyrityksen asiakkaiden asiakaskokemus on erittäin hyvällä tasolla. Työn tuloksena saatiin muodostettua toimiva asiakaskokemusmittaristo ja kaikki tutkimuksen alatavoitteet sekä päätavoite saavutettiin.

## ABSTRACT

**TIRKKONEN HANNA:** Measuring customer experience in construction consulting company

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 62 pages, 7 Appendix pages

August 2017

Master's Degree Programme in construction

Major: Construction management

Examiner: Professor Kalle Kähkönen

Keywords: B2B, customer experience, customer satisfaction

Customer experience is a holistic concept and is affected by the interactions between a company and a client. It is an important factor in achieving competitive advantage and success. The main objective of this thesis is to create a way to measure customer experience for a construction consulting company. The B2B customer experience was chosen as the frame for the research because the target company focuses on business-to-business operations.

Constructive research approach was used in this thesis. Three sub-objectives were set, which were to examine customer experience, developing a method to measure customer experience and test it. The research methods used were literature reviews and structured interviews. The literature study provided a theoretical basis for the research and structured interviews were used to investigate the functionality of the method used to measure customer experience. "Think aloud" method was used as an aid in the interviews. Twelve current clients of the company were chosen for the interviews from various firms and organizations.

In this research two methods of measuring customer experience were composed on the basis of two previous studies. After numerous interviews, it was noted that the second method was not reliable and it was rejected. The other method turned out to be reliable and was chosen for the company. In the chosen method, the key constructs of B2B customer experience are the extent of personal contact, flexibility, implicit understanding of customer needs, concern to elicit customer's objectives, proactivity in checking that everything is OK, promise fulfillment and knowledge.

Customer experience was not a familiar concept for the respondents and they understood its meaning and the related factors after the interview questions. In addition, it was noted that company's customer experience was at excellent level. As a result of the work, a method was concluded to measure customer experience for the target company and all the sub-objectives of the research in addition to the main goal were achieved

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Boost Brothers Oy:lle keväällä 2017. Suuret kiitokset työni ohjaajalle Matti Sivuselle ja koko yritykselle kannustuksesta, tuesta ja innostuksesta diplomityötäni kohtaan. Kiitos myös professori Kalle Kähköselle työn ohjauksesta ja tarkastuksesta nopeassa aikataulussa.

Suurimmat kiitokset kuitenkin kuuluvat perheelleni, ystäväilleni ja etenkin poikaystäväilleni Tommille. Tukenne on ollut korvaamatonta koko opiskelutaipaleeni ajan!

Erityismaininnan ansaitsee myös TTY ja koulumme mahtava teekkarikulttuuri.

Helsingissä 31.7.2017

Hanna Tirkkonen

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet .....	1
1.3	Käytetyt tutkimusmenetelmät .....	2
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	3
2.	ASIAKASKOKEMUS JA SEN HYÖDYNTÄMINEN .....	4
2.1	Asiakaskokemus .....	4
2.1.1	B2C-asiakaskokemus .....	8
2.1.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	10
2.1.3	Asiakaskokemukseen perustuva johtaminen .....	11
2.1.4	Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen menestykseen .....	12
2.1.5	Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys rakennusallalla .....	13
2.2	Asiakastyytyväisyys ja asiakaslojaalius .....	14
2.3	Customer relationship management .....	16
2.4	Yhteenveto .....	17
3.	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	22
3.1	Konstrukttiivinen tutkimusote .....	22
3.2	Haastattelututkimus .....	24
3.3	Asiakaskokemusmittaristojen muodostamisen rakenteet ja logiikat .....	24
3.4	Haastattelujen suoritus .....	25
3.5	Tulosten käsittely .....	27
3.6	Taustatietoa haastateltavista .....	28
4.	ASIAKASKOKEMUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ 30	
4.1	Yrityksen esittely .....	30
4.2	Asiakaskokemuksen mittaamisen nykytila yrityksessä .....	32
5.	ASIAKASKOKEMUSMITTARISTOJEN KEHITTÄMINEN .....	35
5.1	Mittaristojen muodostaminen .....	35
5.1.1	Mittaristo 1 .....	36
5.1.2	Mittaristo 2 .....	39
5.2	Tulokset ja tulosten käsittely .....	42
5.2.1	Mittaristojen tietojen tarkistus .....	42
5.2.2	Mittaristojen tulokset .....	45
5.3	Mittariston valinta .....	50
5.4	Mittariston 1 korjaus .....	50
6.	TULOSTEN ANALYYSI .....	52
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
7.1	Tutkimuksen arviointi .....	57
7.2	Jatkotoimenpiteet ja jatkotutkimusaiheet .....	58
	LÄHTEET .....	59

LIITE 1: Haastatteluissa käytetty lomakepohja

LIITE 2: Mittaristo 1

## TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

Asiakaskokemus	Kokonaisvaltainen käsite, johon vaikuttaa kaikki yrityksen ja asiakkaan välinen kanssakäyminen.
Asiakaslojaalius	Määritetään asiakkaan ostokäyttäytymisellä ja asenteilla yritystä kohtaan.
Asiakastyytyväisyys	Asiakkaan kokonaistyytyväisyys tuotteeseen ja palveluun.
B2B	Yrityksien välinen toiminta.
B2C	Yrityksen ja kuluttaja-asiakkaiden välinen toiminta.
CRM	Lyhenne customer relationship managementista, jolla tarkoitetaan asiakassuhteiden johtamista.

# 1. JOHDANTO

Johdannossa esitetään tutkimuksen tausta, rajaukset ja tavoitteet sekä kerrotaan lyhyesti käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Viimeisessä kohdassa 1.4 on esitetty koko tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Asiakaskokemus on keskeinen osa kaikkea liiketoimintaa ja sen onnistuminen on ratkaisevan tärkeää etenkin palveluliiketoiminnassa. Asiakaskokemuksen ja tyytyväisyyden kasvava merkitys on huomattu myös rakennusalalla, jossa perinteisesti tuottavuus, luottamus ja asiakastyytyväisyys ovat olleet matalia. Toimijoiden luodessa uusia asiakas- ja käyttäjälähtöisiä toimintatapoja, on rakennusala muuttumassa kohti palveluliiketoimintaa. Tutkijat ovat esittäneet asiakaskokemuksen positiivisen vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn ja kilpailuedun saavuttamiseen (Klaus & Maklan 2013; Zolkiewski et al. 2017). Asiakaskokemuksen on huomattu vaikuttavan myös asiakastyytyväisyyteen (Kettunen et al. 2016). Alan kiristyneessä kilpailussa menestyäkseen on asiakaskokemusta pystyttävä mittaamaan, tunnistamaan ongelmakohdat palveluissa ja jatkuvasti kehittämään toimintaansa. (Kärnä 2009)

Asiakaskokemusta ja sen mittaamista on tutkittu kattavasti yrityksen ja kuluttajien välisissä suhteissa, mutta yrityksiä välisessä toiminnassa sitä on tutkittu hyvin rajallisesti (Lemke et al. 2011). Tutkimuksen kohdeyritys on Boost Brothers Oy, joka on vuonna 2010 perustettu rakennusalan asiantuntijayritys. Sen palvelut jakautuvat rakennuttamisen ja liikkeenjohdon palveluihin ja se työllistää yhteensä 15 henkilöä. Yritys ja sen toiminta on esitelty tarkemmin luvussa 4. Kohdeyrityksen asiakkaat koostuvat pääosin muista yrityksistä ja se on tiedostanut asiakaskokemuksen tärkeyden palveluliiketoiminnassa. Yrityksen nykyinen tapa kerätä asiakaspalautetta on internetissä täytettävä kysely, jossa selvitetään asiakastyytyväisyyttä. Yrityksellä on siis tarve kehittää tapa mitata asiakaskokemusta B2B-toiminnassa, jotta sitä voidaan kehittää.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet

Asiakaskokemus on laaja ja kokonaisvaltainen käsite. Tämä tutkimus rajautuu yrityksiä väliseen asiakaskokemukseen ja sen käsittelyyn. Rajaus on tehty kohdeyrityksen toiminnan pohjalta, joka perustuu pääosin yritysten väliseen, eli B2B, toimintaan. Lemon & Verhoef (2016) mukaan kuluttajien ja yritysasiakkaiden toiminnassa sekä asiakaskäyttämisenä on merkittäviä eroja, joten on mielekästä rajata tutkimus B2B-toimintaan.

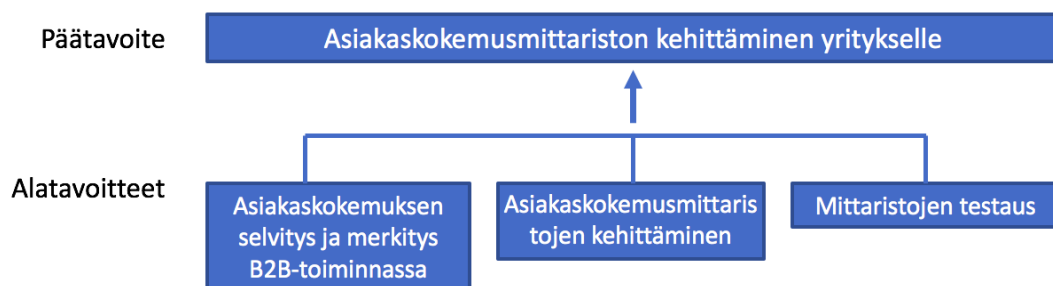
Tutkimuksen päätavoite on luoda yritykselle asiakaskokemusmittari, jolla voidaan selvittää asiakaskokemusta erilaisissa rakennuttamisen projekteissa. Asiakaskokemusmittarin



avulla ongelmakohtiin voidaan puuttua ja kehittää asiakaskokemusta. Tutkimuksen päätaivoite voidaan jakaa kolmeen alatavoitteeseen, jotka ovat:

1. Asiakaskokemuksen selvitys ja sen merkitys B2B-toiminnassa
2. Asiakaskokemusmittaristojen määrittäminen
3. Mittaristojen testaus.

Tutkimuksen pää- ja alatavoitteet on havainnollistettu kuvassa 1. Tutkimuksen ensimmäisenä alatavoitteena on selvittää asiakaskokemus B2B-toiminnassa. Asiakaskokemusta ja sen vaikutusta tarkastellaan myös yrityksen menestyksessä ja rakennusosalalla.



**Kuva 1.** Tutkimuksen pää- ja alatavoitteet.

Toinen alatavoite on määrittää mittaristot, joilla voidaan mitata asiakaskokemusta. Tutkimusta varten määritetään kaksi mittaristoa kahden tieteellisen tutkimuksen pohjalta, joiden toimintaa tarkastellaan ja verrataan toisiinsa. Tutkimusten käyttämiseen mittaristojen pohjalla vaikuttivat asiantuntijalausunnat. Valinta mittaristojen pohjalla käytettävistä tutkimuksista tehdään kirjallisuustutkimuksen avulla ja valitaan kaksi mahdollisimman kattavasti B2B-asiakaskokemusta kuvaavaa tutkimusta. Kolmas alatavoite on testata mittaristot ja tarkastella niiden toimivuutta. Kolmen alatavoitteen avulla voidaan saavuttaa tutkimuksen päätaivoite.

### 1.3 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetään konstruktivistista tutkimusotetta. Työn teoriapohja hankitaan kirjallisuustutkimuksella ja pyritään löytämään uusimpia tieteellisiä julkaisuja asiakaskokemuksesta. Kirjallisuustutkimuksella saadaan täytettyä tutkimuksen alatavoite 1. Sen pohjalta voidaan myös valita mittaristojen kehittämisessä käytettävät tutkimukset B2B-asiakaskokemuksesta. Alatavoitteen 2 saavuttamiseksi sovelletaan teoriaa asiakaskokemuksesta sekä kyselyjen muodostamisesta. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetään tutkimusmenetelmänä strukturoitua haastattelua. Strukturoitujen haastattelujen avulla todennetaan asiakaskokemusmittaristojen toimivuus ja niiden ongelmakohdat hyödyntäen ”think aloud” –menetelmää (Collins 2003; Hirsjärvi et al. 2007; Gideon 2012, s. 242-

245). Haastatteluihin on valittu kohdeyrityksen nykyisiä asiakkaita useasta eri yrityksestä ja organisaatiosta. Mukana on tilaajien ja käyttäjien edustajia. Haastattelujen avulla saadaan täytettyä alataivoite 3. Luvussa 3 on selvitetty tässä tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät ja niiden tarkka hyödyntäminen.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Luvussa kaksi käsitellään tutkimuksen teoriatausta asiakaskokemuksesta ja sen hyödyntämisestä. Tutkijat ovat esittäneet asiakaskokemukselle useita määritteitä ja ensimmäisenä esitetään kolme kattavaa määritelmää B2B-asiakaskokemukselle. Teoriassa esitetään myös lyhyesti B2C-asiakaskokemuksen määrittely, jolla tarkoitetaan kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemusta. Tavoista mitata ja johtaa asiakaskokemusta on esitetty katsaus. Lisäksi esitetään asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen menestykseen, rakennusalaan sekä sen suhde asiakassuhteiden johtamiseen. Luvun lopussa on yhteenveto asiakaskokemuksesta, taulukko tutkimuksen kirjallisuustutkimuksessa käytetyistä aineistoista sekä kerrottu mittaristojen kehittämisen pohjalle valitut tutkimukset.

Luku kolme selvittää tutkimusotteen, tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden hyödyntämisen. Ensin selvitetään konstruktiiivista tutkimusotetta työssä, haastattelututkimuksen peruspiirteitä ja teoriaa sekä kerrotaan tutkimukseen valitusta strukturoidusta haastattelusta. Asiakaskokemusmittaristojen muodostamisessa käytetään kyselyjen muodostamisen periaatteita, jotka on esitetty kohdassa 3.3. Haastattelujen suoritus ja niissä käytettävä menetelmä ”think aloud” on selvitetty kohdassa 3.4. Viimeisenä luvussa on esitetty tulosten käsittelyn periaatteet ja taustatietoa haastateltavista.

Luvussa neljä käsitellään asiakaskokemuksen mittaamisen nykytilaa kohdeyrityksessä. Ensiksi esitellään kohdeyrityksen toiminta ja palvelut sekä esimerkki yrityksen hankkeista. Kohdassa 4.2 selvitetään nykyisen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytettävä mittaristo ja sen toiminta.

Luvun viisi alussa muodostetaan kaksi asiakaskokemusmittaristoa. Mittaristojen kehittämisen pohjalla käytetään kahta luvussa 2 esiteltyä ja valittua tutkimusta. Lisäksi mittaristojen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muodostamisessa käytetään teoriaa luvusta 3. Ennen tuloksia ja niiden pohdintaa esitetään mittaristojen tietojen tarkistus. Lopuksi esitetään valittu mittaristo ja sen korjaus.

Luvussa kuusi on tutkimuksen tuloksien analyysi ja luvussa 7 on esitetty johtopäätökset, tutkimuksen arviointi ja jatkotoimenpiteet sekä jatkotutkimusaiheet.

## 2. ASIAKASKOKEMUS JA SEN HYÖDYNTÄMINEN

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen käsite, johon vaikuttaa kaikki yrityksen ja asiakkaan välinen kanssakäyminen. Sitä on tutkittu paljon yritysten ja kuluttaja-asiakkaiden (B2C) välisissä suhteissa, mutta vain harvat tutkimukset keskittyvät kuvaamaan yritysasiakkaiden asiakaskokemusta. Tässä luvussa määritetään asiakaskokemus B2B-toiminnassa, sen mittaaminen, johtaminen ja vaikutus yrityksen menestykseen. Lisäksi määritetään lyhyesti B2C-asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Lopussa on yhteenveto, joka tiivistää asiakaskokemuksen teorian ja esittelee tutkimuksen tekemisessä apuna käytetyt julkaisut asiakaskokemuksesta viimeisen kymmenen vuoden ajalta.

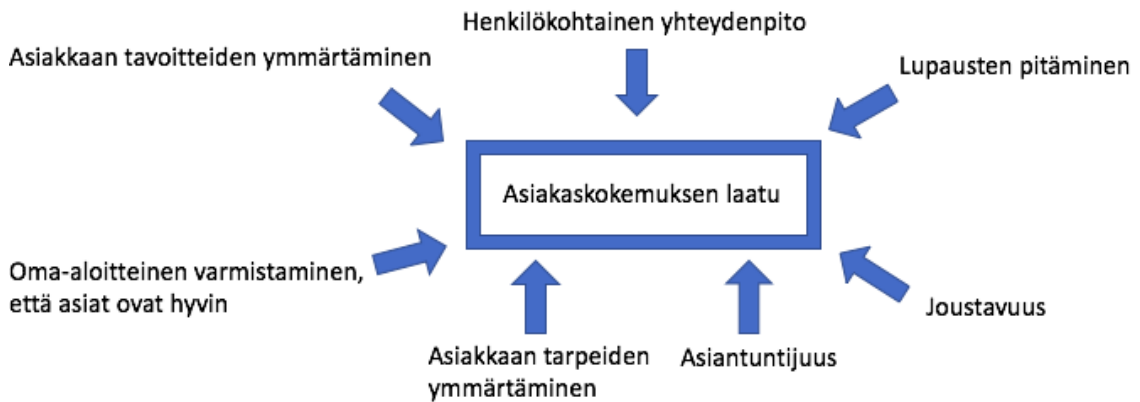
### 2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on tärkeä tekijä yrityksen menestyksessä, jolla voidaan luoda kilpailuetua. Sen tärkeys on alkanut korostua, kun on ymmärretty asiakkaiden haluavan tuotteiden ja palveluiden sijasta mieleenpainuvia, vahvoja ja houkuttelevia kokemuksia. Asiakaskokemus on herättänyt yritysten ja tutkijoiden huomion yksityisillä ja julkisilla sektoreilla sekä B2C ja B2B markkina-alueilla. (Lemke et al 2011; Kettunen et al 2016; Zolkiewski et al 2017)

Asiakaskokemus on laaja ja kokonaisvaltainen alue, eivätkä tutkijat ole pystyneet määrittämään sille yhtä yleistettyä käsitettä. Yleisesti he ovat määrittäneet asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseksi alueeksi, joka käsittää asiakkaan kognitiivisen, tunteellisen, sosiaalisen ja fyysisen reaktion yritykseen, tuotemerkkiin sekä tuotteisiin asiakassuhteen ajan. Tutkijoiden mukaan asiakaskokemus vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, joka vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen ja valintaan jatkaa toimintaa yrityksen kanssa. Asiakaskokemusta on tutkittu paljon yritysten ja kuluttaja-asiakkaiden (B2C) välisissä suhteissa, mutta vain harvat tutkimukset keskittyvät kuvaamaan yritysasiakkaiden asiakaskokemusta. Sen merkityksen ymmärtäminen B2B-toiminnassa on tärkeää, sillä pitkäaikaiset asiakassuhteet koostuvat jatkuvasta vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Onnistuneet pitkäaikaiset asiakassuhteet muodostavat luotettavan kumppanuuden yritysten välillä, mikä johtaa kestäväan kilpailuun. Seuraavaksi esitetään kolme kattavinta tutkijoiden määritelmää B2B-asiakaskokemukselle. (Lemke et al. 2011; McColl-Kennedy et al. 2015; Kettunen et al. 2016; Lemon & Verhoef 2016; Zolkiewski et al. 2017)

Lemke et al. (2011) esittävät tutkimuksessaan asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä B2B- ja B2C-toiminnassa. Lemke et al. (2011) mukaan sen laatu määritetään asia-

kaskokemuksen koetulla erinomaisuudella ja ylivertauisuudella. Kuvassa 2 on esitetty tutkimuksen mukaan kokemuksen laatuun vaikuttavat tärkeimmät tekijät yrityksen välisessä toiminnassa.



**Kuva 2.** Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät yrityksen välisessä toiminnassa (Lemke et al 2011).

Lemke et al. (2011) mukaan seitsemän tärkeintä asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavaa tekijää yritysten välisessä toiminnassa ovat

1. henkilökohtainen yhteydenpito;
2. joustavuus;
3. asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen;
4. asiakkaan tavoitteiden ymmärtäminen;
5. oma-aloitteinen varmistaminen, että asiat ovat hyvin;
6. lupauksen täyttäminen; ja
7. asiantuntijuus.

Henkilökohtaisen yhteydenpidon laatu määritetään tarkastelemalla yrityksen tapaa pitää yhteyttä asiakkaisiin. Tällaisia ovat suorat menetelmät, kuten kokoukset ja puhelimitse käytävät keskustelut. Henkilökohtaisen yhteydenpidon laatu on Lemke et al (2011) mukaan huono, jos yritys ei ole henkilökohtaisessa yhteydessä asiakkaansa kanssa. Yrityksen joustavuudella tarkoitetaan halukkuutta ja kykyä muokata tarjottuja palveluja vastaamaan paremmin asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja vaatimuksia. Joustamattomat yritykset eivät ole valmiita mukauttamaan toimintatapojaan. Joustavien yritysten palvelun koetaan laadukkaaksi ja henkilökohtaiseksi. Tarpeet ymmärtävä yritys tuntee toimialan, johon tuote tai palvelu toimitetaan. Lisäksi yritys ymmärtää, mitä tietoa asiakas tarvitsee tuotteen ja palvelun käytön ajan. Hyvin asiakkaan tarpeet ymmärtävän yrityksen tietotaito perustuu usein aikaisempiin kokemuksiin samalta toimialalta. Huonosti asiakkaan tarpeet ymmärtävälle yritykselle asiakkaiden tulee selittää toimialaan ja tarpeisiin liittyvät erityispiirteet, jonka asiakkaat usein kokevat rasitteena.

Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttaa positiivisesti yrityksen ymmärrys asiakkaan tavoitteista ja halu aktiivisesti selvittää niitä. Tavoitteet ja päämäärät liittyvät usein tuotteen tai palvelun hankintaan ja käyttöön. Asiakaskokemuksen koettuun laatuun vaikuttaa yrityksen oma-aloitteinen varmistaminen asiakkaalta, että asiat ovat hyvin. Osa yrityksistä pitää aktiivisesti asiakkaaseen yhteyttä, jolloin varmistamisella on positiivinen vaikutus. Negatiivinen vaikutus syntyy, jos yritys ei ole yhteydessä asiakkaaseen ja olettaa asioiden olevan kunnossa. Liiallinen yhteydenpito ja varmistaminen voi johtaa asiakkaan turhautumiseen, jolla on negatiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Lupausten pitämisessä yritys täyttää asiakkaalle antamansa lupaukset. Yrityksen antamat lupaukset voivat liittyä esimerkiksi aikataulutukseen, tuotteen ja palvelun laatuun sekä ominaisuuksiin. Viimeinen asiakaskokemuksen laatuun B2B-suhteissa Lemke et al. (2011) mukaan vaikuttava tekijä on asiantuntijuus ja sillä tarkoitetaan yrityksen tietotaitoa ja kokemusta, joilla se kykenee luomaan arvoa asiakkaalle. Kokemuksella ja tietotaitotietotaidolla on myös positiivinen vaikutus asiakkaan luottamukseen ja siten myös asiakaskokemukseen. (Lemke et al. 2011)

Kettunen et al. (2016) mukaan neljä asiakaskokemukseen vaikuttavaa osa-aluetta ovat:

1. erinomainen tuote ja palvelu;
2. korkealaatuinen toteutus ja toimeenpano;
3. luotettava toiminta ja asiakaspalvelu; ja
4. onnistunut asiakassuhde.

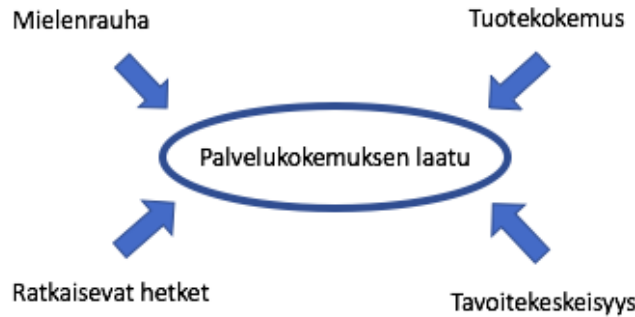
Erinomainen tuote tai palvelu tarkoittaa yrityksen onnistumista täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Korkealaatuisella toteutuksella ja toimeenpanolla arvioidaan tuotteen tai palvelun käyttöönoton ja käytön prosessin laatua ja helppoutta. Siihen liittyy myös yrityksen kyky ratkaista asiakkaan kokemia ongelmia. Luotettava toiminta ja asiakaspalvelu määrittävät asiakkaan luottamuksen tuotteen ja palvelun toimittajan suorituskykyyn ja osaamiseen. Asiakaspalvelu kattaa toiveisiin ja tarpeisiin reagoinnin. Onnistunut asiakassuhde asiakkaan näkökulmasta määrittäytyä asiakkaasta huolehtimisella, asiakaspalautteeseen reagoinnilla ja yhteydenpidon laadulla. Tutkimuksen mukaan yrityksen tulee määrittää edelliselle neljälle kategorialle tavoitteet ja tapa mitata niitä, jotta niiden saavuttamista voidaan seurata ja ennustaa. Kuvassa 3 on esitetty asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät Kettunen et al. (2016) mukaan.



**Kuva 3.** Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Kettunen et al 2016).

Kettunen et al. (2016) mukaan asiakaskokemuksen laatu vaikuttaa koettuun asiakastytyvyyteen, mikä puolestaan vaikuttaa asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, mikäli he kokevat saavansa arvoa toimitetuista tuotteista ja palveluista huomioiden niiden hyödyt ja kustannukset. Tavoite yritykselle on tarjota ne optimaalisesti. Ideaalitulanteessa kaikki osapuolet hyötyvät yhteisestä arvontuotosta, joka johtaa yrityksen kannalta hallittavaan ja taloudelliseen asiakaskokemukseen. (Kettunen et al. 2016)

Tutkijat ovat esittäneet hyvän asiakaskokemuksen johtuvan hyvästä asiakaspalvelusta ja osoittaneet sen palveluksi (Berry et al. 2006; Klaus&Maklan 2012; Rais et al. 2016; Zolkiewski et al. 2017). Klaus & Maklan (2012) mukaan asiakaskokemus tarkoittaa palvelukokemusta. Sen vaikutus hyvään suorituskäyttöön on ymmärretty yritysten ja tutkijoiden keskuudessa ja se on saanut merkittävää huomiota. Erinomaisen asiakaskokemuksen luominen ja johtaminen koetaan päätavoitteeksi palveluyrityksissä. Klaus & Maklan (2012) mukaan jokainen suora ja välillinen kanssakäyminen yrityksen kanssa vaikuttaa asiakkaan arvioon asiakaskokemuksesta. Palvelukokemus vaikuttaa asiakkaiden kokemaan laatuun, tyytyväisyyteen sekä asiakaskäyttämiseen ja ne vaikuttavat yrityksen menestykseen. Klaus ja Maklan (2012) jakavat palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät neljään kategoriaan, jotka ovat tuotekokemus, tavoitekeskeisyys, ratkaisevat hetket ja mielenrauha. Kuvassa 4 on esitetty neljä palvelukokemukseen vaikuttavaa kategoriaa. (Klaus & Maklan 2012)



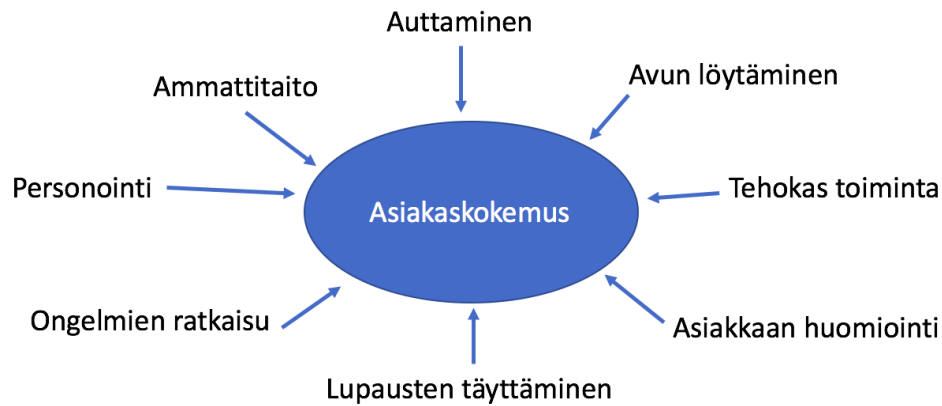
**Kuva 4.** *Palvelukokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät (Klaus & Maklan 2012).*

Tuotekokemukseen vaikuttaa asiakkaan valinnanvara yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista. He kokevat sen laadukkaaksi, mikäli yrityksellä on tarjota useampi tuote ja palvelu. Ilman valinnanvara ja tuotevaihtoehtoja asiakas saattaa kieltäytyä tarjouksesta ja yhteistyöstä yrityksen kanssa. Tavoitekeskeisyyden sisäistävä yritys ymmärtää asiakkaan tavoitteet ja keskittyy niiden saavuttamiseen. Onnistunut tavoitekeskeisyys johtaa asiakassuhteen vahvistumiseen ja se vaikuttaa positiivisesti asiakkaan päätökseen jatkaa yhteistyötä yrityksen kanssa. Asiakkaiden on todettu jatkavan yhteistyötä yrityksen kanssa, vaikka kilpailijat tarjoaisivat saman tuotteen ja palvelun edullisemmin. Tavoitekeskeisyyden onnistumiseen ja vahvaan asiakassuhteeseen vaikuttaa myös asiakkaan aiemmat kokemukset yrityksestä. Ratkaisevilla hetkillä tarkoitetaan palvelun aktiivista parantamista ja joustokykyä vaikeissa tilanteissa. Palvelun tarjoajan toiminta ja käyttäytyminen ratkaisevilla hetkillä vaikuttaa asiakkaan päätökseen jatkaa yhteistyötä. Ratkaiseviin hetkiin vaikuttaa kanssakäymisen onnistuminen ja asiakkaan arvioima riski yhteistyöstä yrityksen kanssa. Asiakkaiden mielenrauhaan vaikuttaa palveluntuottajan koettu asiantuntijuus, ohjaus ja tuki sekä koettu palveluprosessin vaivattomuus. Siihen vaikuttaa myös asiakkaiden luottamus palveluntuottajaan. (Klaus & Maklan 2012)

### 2.1.1 B2C-asiakaskokemus

B2C-asiakaskokemuksella tarkoitetaan kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemusta ja suurin osa julkaistuista tieteellisistä tutkimuksista on keskittynyt kuvaamaan niitä. Suurin ero B2B- ja B2C-toiminnassa on, että yritysten välinen toiminta on usein jatkuvaa ja pitkäaikaista kanssakäymistä. (Zolkiewski et al. 2017)

Lemke et al. (2011) määrittelee B2C-asiakaskokemukseen vaikuttavat tärkeimmät tekijät, jotka ovat auttaminen, tehokas toiminta, asiakkaan huomioiminen, lupauksen täyttäminen, ongelmien ratkaisu, personointi, ammattitaito ja avun löytäminen. Tekijät on esitetty Kuvasessa 5.



**Kuva 5.** B2C-asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Lemke et al. 2011).

Asiakkaiden auttamisella Lemke et al. (2011) tarkoittaa yrityksen työntekijöiden halua auttaa ja palvella asiakkaita. Tehokkaasti toimiva yritys arvostaa asiakkaan aikaa ja yrittää vähentää hukka-aikoja. Hukka-ajoina kutsutaan esimerkiksi jonotus- ja odotusaikoja. Asiakkaan huomiointiin kuuluu asiakkaan huomioiminen ja tervehtiminen. Asiakkaat kokevat itsensä tervetulleeksi, mikäli heidät huomioidaan ystävällisesti palvelun alkaessa. Lupausten pitämisessä yritys täyttää asiakkaalle antamansa lupaukset. Yrityksen antamat lupaukset voivat liittyä esimerkiksi aikatauluihin, tuotteen ja palvelun laatuun sekä ominaisuuksiin. Ongelmien ratkaisuun kuuluu yritysten työntekijöiden halu ja omistautuminen etsiä ratkaisuja asiakkaiden kokemuksiin ongelmiin. Personoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden kykyä mukauttaa palvelua kohtaamaan asiakkaiden tarpeita. Onnistuneessa personoinnissa jokainen asiakas kokee, että palvelu on suunnattu juuri heille ja heidän tarpeilleen. Asiakas kokee yrityksen työntekijät ammattitaitoisiksi ja asiantunteviksi, mikäli työntekijät vaikuttavat kokeneilta ja he osaavat vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Ammattitaidolla on myös positiivinen vaikutus asiakkaan luottamukseen. Viimeinen B2C asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä Lemke et al. mukaan (2011) on avun löytäminen. Asiakkaiden tulee löytää helposti henkilö, jolta saa apua. Myös internet-kaupoissa tulee löytää helposti yhteystiedot, joista tarvittaessa voi kysyä apua. (Lemke et al. 2011)

Lemon & Verhoef (2016) esittävät B2C-asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisena matkana, johon vaikuttaa tapahtumat ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen. Ennen ostoa kokemukseen vaikuttaa tuotteen, kaupan ja palvelun brändi sekä ympäristö, jossa asiakas tapahtuman aikana on. Toisessa vaiheessa ostotapahtuman aikana kokemukseen vaikuttaa ympäristö ja tuotteen valinta ja sekä maksutapahtuma. Viimeisenä kokemukseen vaikuttaa oston jälkeiset tapahtumat, joilla on suurin merkitys kokemukseen. Oston jälkeisillä tapahtumilla tarkoitetaan esimerkiksi tuotteen ja palvelun käyttöä. Lemon & Verhoef (2016) mukaan yritysten tulisi selvittää ja suunnitella asiakkaidensa kokemukset tarkasti näissä kolmessa osa-alueessa, sillä ne sisältävät useita tärkeitä kosketuspisteitä asiakkaiden kanssa. Yritysten tulee selvittää, mistä osa-alueista asiakkaiden negatiiviset kokemukset johtuvat, joiden perusteella asiakkaat päättävät lopettaa toiminnan yrityksen kanssa. (Lemon & Verhoef 2016)



## 2.1.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on saada tietoa siihen positiivisesti vaikuttavista tekijöistä sekä siihen liittyvistä ongelmakohdista. Mitatun tiedon perusteella asiakaskokemusta voidaan kehittää toivottuun suuntaan. Samalla tunnistetut siihen positiivisesti vaikuttavat tekijät voidaan ottaa mukaan osaksi kokonaisstrategian ja yrityksen toimintatapojen suunnittelua. (Homburg et al 2015; Zolkiewski et al. 2017)

Suurin osa tehdyistä tutkimuksista ja luoduista mittareista keskittyvät kuluttaja-asiakkaisiin. B2B-asiakaskokemuksen määrittäminen on hankalampaa, sillä kokemukset muodostuvat monista suorista ja epäsuorista vuorovaikutuksista toimittajien, asiakkaiden ja loppukäyttäjien kanssa (Homburg et al. 2015). Sen sijaan asiakastyytyväisyyttä on tutkittu ja mitattu paljon. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on vuosien ajan ollut johtava asiakaspalautteen keräämiseen käytettävä menetelmä. On tutkittu laajalti tyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen sekä taloudellisia vaikutuksia. Asiakastyytyväisyyttä mitataan kyselyillä ja eräs laajalti käytetty menetelmä on Net Promoter Score. (Kristensen&Eskildsen 2014; Lemon&Verhoef 2016; Kettunen et al. 2016; Zolkiewski et al. 2017)

Kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamiseen vakioituneita menetelmiä ovat SERVQUAL ja Forresterin asiakaskokemusindeksi. SERVQUAL –menetelmällä mitataan palvelun laatua vertaamalla asiakkaan odotuksia ja arvioita ennen ja jälkeen asiakastapahtumaa. Menetelmä on todettu ongelmalliseksi, sillä se huomioi arvioinnissa vain asiakastapahtumiin liittyvät tekijät kokonaisuuden sijaan. Toinen yleisesti käytössä oleva B2C-asiakaskokemuksen mittaamiseen käytettävä menetelmä on Forresterin asiakaskokemusindeksi. Forrester Research Inc julkaisee vuosittain listauksen maailmanlaajuisesti suurten yritysten asiakaskokemuksista. Sitä varten yritys suorittaa vuosittain noin 600 000 asiakaskyselyä suurten yritysten asiakkaille. B2B-toiminnassa on esitetty muutamia viitekehelyksiä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, mutta mikään niistä ei ole vakioitunut tavaksi kuvata B2B-asiakaskokemusta. Kohdassa 2.1 on kuvattu kolme viitekehelystä B2B-asiakaskokemukseen liittyvistä tekijöistä (Lemke et al. 2011; Klaus & Maklan 2012; Kettunen et al. 2016). Klaus & Maklan (2012) kuvaama palvelukokemus ja sen mittaaminen on osoittautunut puutteelliseksi. Menetelmä ei tuo esille palvelun kosketuspisteitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti asiakaskokemukseen. (Kristensen&Eskildsen 2012; Klaus&Maklan 2012; Lemon&Verhoef 2016; Kettunen et al. 2016; Zolkiewski et al. 2017)

Zolkiewski et al. (2017) kuvaavat tavoitekeskeisen menetelmän tavaksi B2B-asiakaskokemuksen syvään ymmärtämiseen ja mittaamiseen. Tavoitekeskeisyydessä yrityksen tulee ymmärtää palvelun ja tuotteen merkitys loppukäyttäjän toimintaan. Selvittämällä tarpeet tuotteelle ja palveluille voidaan luoda tapoja mitata asiakaskokemuksen onnistumista. Tavoitekeskeinen menetelmä mahdollistaa vuorovaikutteisen arvon tuoton käyttä-

jän ja palvelun toimittajan välillä. Lisäksi keräämällä tietoja loppukäyttäjien kokemuksista yritykset voivat parantaa palveluidensa laatua ja kehittää uusia palveluita. (Zolkiewski et al. 2017)

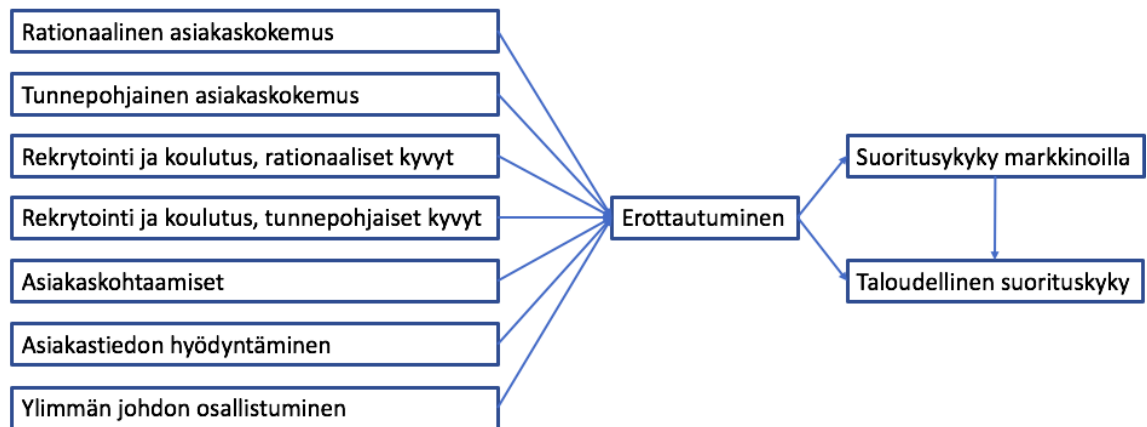
### 2.1.3 Asiakaskokemukseen perustuva johtaminen

B2C-asiakaskokemuksen tutkijat ovat esittäneet useita tapoja asiakaskokemukseen perustuvalla johtamisella. Verhoef et al. (2009) määrittelevät asiakaskokemukseen perustuvan johtamisen yrityksen strategiaksi suunnitella asiakaskokemus niin, että se tuottaa arvoa yritykselle ja asiakkaalle. Lemon & Verhoef (2016) määrittelevät sen johtamisen strategiseksi prosessiksi johtaa asiakkaan kokonaiskokemusta tuotteen tai yrityksen kanssa. Johtaminen koostuu viidestä osasta: asiakkaan kokemuksen analysoinnista, kokemusalueen rakentamisesta, brändikokemuksen suunnittelusta, asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden jäsentelystä ja jatkuvan innovaation harjoittamisesta. Mittaamalla saadaan pohjatietoa asiakaskokemukseen perustuvan johtamisen osa-alueille. (Lemon & Verhoef 2016)

Homburg et al. 2015 mukaan asiakaskokemukseen perustuva johtaminen on koko yrityksen kattava johtamistapa. Johtaminen koostuu kolmesta kategoriasta, jotka ovat ajattelutapakulttuuri, strategiset linjaukset ja kyvykkyys. Ajattelutapakulttuurilla tarkoitetaan yrityksen ja sen työntekijöiden suhtautumista asiakaskokemuksen tärkeyteen. Strategisilla linjauksilla määritetään tavoitteet, joiden mukaan niitä suunnitellaan. Kyvykkyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä jatkuvasti parantaa ja kehittää asiakaskokemusta saatavaksi ja säilyttääkseen pitkäaikaisen asiakaslojaaliuden. (Hobmurg et al. 2015)

B2B-asiakaskokemukseen perustuvasta johtamisesta on tehty vain muutamia julkaisuja. Kettunen et al. (2016) ja Zolkiewski et al. (2017) mukaan yrityksen tulee mitata tuotteen ja palvelun tavoitteiden täyttymistä asiakkaan näkökulmasta. Tällöin asiakaskokemusta voidaan kehittää ja johtaa onnistuneesti. Kettunen et al. (2016) määritelmä B2B-asiakaskokemuksesta ja sen hyödyntäminen on kuvattu kohdassa 2.1 Asiakaskokemus. Zolkiewski et al. (2017) asiakaskokemuksen tavoitekeskeinen mittaaminen on esitetty kohdassa 2.1.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen.

Grønholdt et al. (2015) mukaan onnistuneella asiakaskokemukseen perustuvalla johtamisella voidaan erottautua kilpailevista yrityksistä, joka johtaa kilpailuetuun ja parantaa yrityksen suorituskykyä. Johtamisen osa-alueet ovat rationaalinen ja tunnepohjainen asiakaskokemus, rekrytointi ja koulutus, asiakaskohtaukset, asiakastiedon hyödyntäminen ja ylimmän johdon osallistuminen. Kuvassa 6 on havainnollistettu asiakaskokemukseen perustuvan johtamisen osa-alueiden vaikutus erottautumiseen muista kilpailijoista ja taloudelliseen suorituskykyyn.



**Kuva 6.** Asiakaskokemukseen perustuvaan johtamiseen vaikuttavat tekijät ja niiden vaikutus suorituskykyyn (Grønholdt et al. 2015).

Grønholdt et al. 2015 ovat jakaneet asiakaskokemuksen rationaaliseen ja tunnepohjaiseen asiakaskokemukseen. Rationaaliset näkökulmat asiakaskokemuksessa liittyvät kokemukseen tuotteen tai palvelun laadusta ja hinnasta. Tunnepohjainen asiakaskokemus painottuu mielialan ja tunnekokemusten tarkasteluun. Rekrytoinnin ja koulutuksen osalta tulee painottaa rationaalisia ja tunnepohjaisia kykyjä asiakaskokemuksessa. Kaikista tärkein osa-alue johtamisessa on asiakaskohtaamisten ja vuorovaikutusten suunnittelu. Yrityksen tulee ensin kartoittaa kaikki asiakaskohtaamiset ja vuorovaikutuskohdat asiakkaiden kanssa. Sen jälkeen yrityksen tulee suunnitella ja määrittellä tarkasti, kuinka asiakkaiden tulee kokea näissä tilanteissa yrityksen toiminta. Suunnittelussa tulee huomioida kaikki tunneperäiset ja rationaaliset tekijät. Asiakastietoa kerätään ja hyödynnetään johtamisessa, jotta voidaan varmistaa tuotteiden ja palveluiden paras sopivuus asiakkaan tarpeisiin. Systemaattinen asiakastietojen keräys voidaan suorittaa asiakaskyselyillä ja tietoa käytetään kehittämään ja parantamaan kokemuksia. Viimeisin osa-alueista on ylimmän johdon osallistuminen asiakaskokemukseen. Asiakaskokemukseen perustuvan johtamisen tulee olla yhtenäinen käsite, johon on sitouduttu myös ylimmän johdon tasolla. (Grønholdt et al. 2015)

#### 2.1.4 Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen menestykseen

Asiakaskokemus ei ole käsitteenä uusi, vaikka se on vasta hiljattain alkanut kiinnittää suurempaa huomiota tutkijoissa ja yrityksissä. Historiassa useiden menestyneiden yrittäjien tiedetään tutkineen asiakkaidensa kokemuksia kehittääkseen erinomaisia ja persoonallisia asiakaskokemuksia (Palmer 2010). Monet tutkijat ovat esittäneet sen yhteyden yrityksen menestykseen ja suorituskykyyn. Grønholdt et al. (2015) ja Bagdare & Jain (2013) mukaan ainutlaatuinen ja erinomainen asiakaskokemus voi johtaa erottumiseen muista kilpailijoista ja parantaa kilpailukykyä. Heidän mukaansa sen kehittäminen on

välttämätön asiakassuhteiden parantamiseksi ja asiakaslojaaliuden rakentamiseksi ja näin ollen luo taloudellista arvoa yritykselle. Klaus & Maklan (2013) ja Zolkiewski et al. (2017) mukaan asiakaskokemus on tärkeä tekijä kilpailuedun saavuttamisessa ja yrityksen menestyksessä. Grønholdt et al. (2015) painottavat, että tuotteen ja palvelun laatu ja hinta eivät ole enää riittäviä kilpailutekijöitä yrityksen strategiassa. Yritysten tulee luoda uusia tapoja saavuttaa kilpailuetua keskittymällä asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen. (Grønholdt et al. 2015).

Biedenbach & Marell (2010) mukaan asiakaskokemus vaikuttaa brändipääomaan. Sillä tarkoitetaan kaikkia yrityksen brändiin, sen nimeen ja tunnuskuvaan vaikuttavia muuttujia, jotka lisäävät tai vähentävät tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaille. Siihen vaikuttavat tekijät ovat Biedenbach & Marell (2010) mukaan bränditietoisuus, brändiin liittyvät miellelyhtymät, koettu laatu ja brändiuskollisuus. Bränditietoisuudella tarkoitetaan asiakkaan kykyä muistaa ja tunnistaa brändi. Mielleyhtymät liittyvät positiivisiin ja ainutlaatuisiin mielikuviin siitä. Koettu laatu käsittää asiakkaan kokeman tuotteen ja palvelun kokonaislaadun ja brändilojaaliudella kuvataan kiintymystä siihen. Biedenbach & Marell (2010) mukaan asiakaskokemuksella on vaikutus kaikkiin brändipääoman vaikuttaviin tekijöihin ja hyvä kokemus vaikuttaa positiivisesti käsitykseen brändistä ja sen arvon nousemiseen. Baumholt (2010) ja Wang & Sengupta (2016) ovat todistaneet brändipääoman positiivisen vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn.

### **2.1.5 Asiakaskokemus ja -tyytyväisyys rakennusalalla**

Laihonen et al. (2014) mukaan analysoimalla asiakkaan negatiivisia ja positiivisia kokemuksia voidaan tunnistaa heikot kohdat rakennusprosesseissa ja kehittää parempia toimintatapoja. Heidän mukaansa negatiivisiin kokemuksiin tulee suhtautua rakennusalalla oppimismahdollisuuksina. Tutkimuksessa asiakkailta tarkoitetaan rakennuksien loppukäyttäjiä. Negatiivisiin kokemuksiin liittyy myös stressiä, motivaation puutetta ja asiakkaiden tyytymättömyyttä. Laihonen et al. (2014) huomasivat, että virheellisellä mainonnalla oli yhteys asiakkaiden väärin odotuksiin, joka johti pettymykseen ja negatiiviseen asiakaskokemukseen. Virheellinen mainonta liittyi monissa tapauksissa väärin mainoskuviin rakenteilla olevista asunnoista. Vääristä mainoskuvien vuoksi käyttäjien odotukset asuntojen laadusta ja esimerkiksi käytetyistä materiaaleista olivat korkeammat, joka johti pettymyksiin. Asiakkaiden aliarviointi, alirakojoiden yhteistyöongelmat ja huono kommunikaatio rakennusprosessin sidosryhmien välillä johtaa epäluottamukseen ja heikentää koko rakennusalan mainetta. Laihonen et al. (2014) mukaan erityistä huomiota tulee keskittää työntekijöiden halukkuuteen ja kykyyn palvella asiakkaita. Lisäksi erityistä huomiota vaativat prosessit, jotka ovat kytköksissä asiakasrajapintaan. Työntekijöiden kyvyllä ja halukkuudella palvella asiakasrajapinnoissa voidaan varmistaa hyvien kokemusten syntyminen, joilla on myös vaikutus koko rakennusalan maineeseen. (Laihonen et al. 2014)

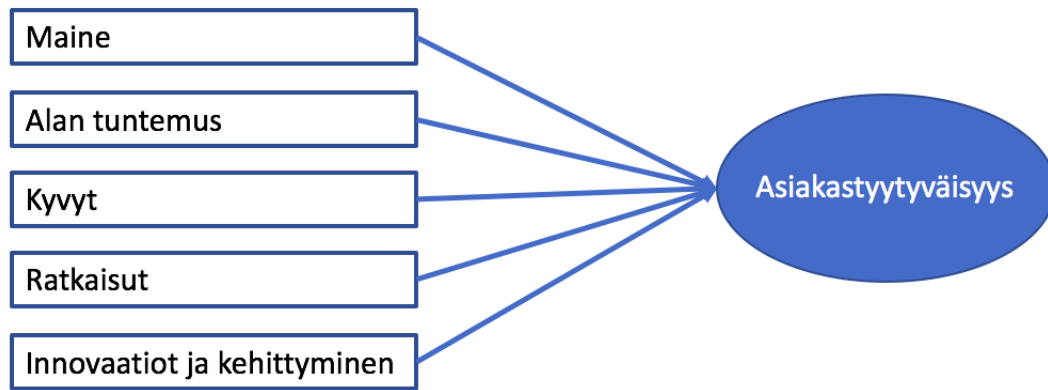
Kettunen et al. (2016) ja Lemon & Verhoef (2016) asiakaskokemus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja sen vaikutusta on myös tutkittu rakennusalalla. Lehtiranta et al. (2012) mukaan tilaajan käsitykseen rakennusprojektin onnistumisesta vaikuttaa kaikkien projektiin osallistuneiden osapuolien välinen tyytyväisyys. Kärnä & Junnonen (2015) mukaan kaikkien projektiin osallistuneiden osapuolien asiakastyytyväisyys on yksi merkittävimmistä tekijöistä projektin onnistumisessa. Heidän mukaansa rakennusprojekti on prosessi, jossa kaikkien osapuolien on oltava tyytyväisiä. Kärnä (2009) mukaan rakentamisessa asiakastyytyväisyys muodostuu rakennuksen ja rakennusprosessin vastaavuudesta asiakkaan odotuksiin. Asiakas arvioi rakentajan toiminnan onnistumista kolmessa eri osa-alueessa, joista kaikki vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Ensimmäinen osa-alue vertaa valmiin rakennuksen laadun ja asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden täyttymistä. Toinen osa-alue tarkastelee rakennusprosessin laatua ja siinä esille tulleiden kokemusten vaikutusta. Kolmannessa osa-alueessa vertaillaan asiakkaan odotuksia ja kokemuksia. (Kärnä 2009; Kärnä & Junnonen 2015)

## **2.2 Asiakastyytyväisyys ja asiakaslojaalius**

Asiakastyytyväisyys on laaja käsite ja siihen vaikuttavat useat tekijät. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan yleisesti asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä tuotteeseen ja palveluun. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös tuotteen ja palvelun laatu sekä niiden koettu arvo. Asiakastyytyväisyys johtaa asiakaslojaaliuteen. Asiakaslojaaliuteen määritetään asiakkaan ostokäyttäytyminen ja asenteet yritystä kohtaan. Lojaalit asiakkaat jatkavat toimintaa yrityksen kanssa ja ostavat tuotteita ja palveluita, vaikka muut yritykset tarjoaisivat samat tuotteet ja palvelut edullisemmin. Asenteilla yritystä kohtaan tarkoitetaan mm. asiakkaiden halua suositella yritystä muille.

B2B-toiminnassa tutkijat ovat esittäneet asiakastyytyväisyyden ja asiakaslojaaliuden vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn ja kannattavuuteen. Tyytyväiset ja lojaalit asiakkaat ovat yritykselle tärkeä tulon lähde, sillä he jatkavat yhteistyötä yrityksen kanssa ja hylkäävät kilpailijan tarjoukset. (Dalla Pozza 2014; Suchánek et al. 2014; Askariazad & Babakhani 2015)

Verhagen et al. (2009) ovat esittäneet asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät yritysten välisessä projektiluontoisessa toiminnassa, jotka on havainnollistettu kuvassa 7.

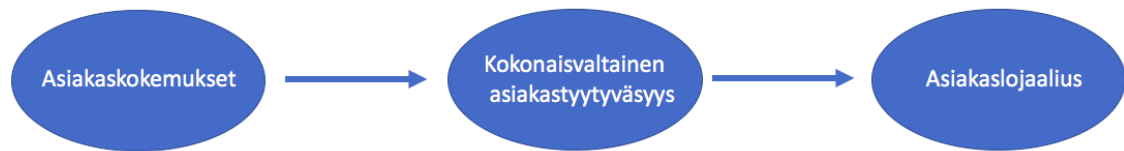


**Kuva 7.** B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät projektiluontoisessa toiminnassa (Verhagen et al. 2009).

Verhagen et al. (2009) mukaan asiakastyytyvyyteen vaikuttaa yrityksen maine markkinoilla. Yrityksen maineeseen vaikuttaa myös käsitys yrityksen suorituskyvystä. Alan tuntemuksella tarkoitetaan tietotaitoa, jonka yritys omaa toimialastaan. Yrityksen kyvykyys määrittyy organisaation ja sen työntekijöiden osaamisella sekä joustavuudella. Ratkaisulla tarkoitetaan asiakkaille tarjottujen tuotteiden ja palvelujen määrää. Yrityksellä tulee olla tarjota useampi eri tuote ja palvelu, jotta asiakkailta on valinnanvaraa. Innovaatiot ja kehittyminen osio sisältää yrityksen jatkuvan halun kehittyä ja kehittää tarjoamiaan palveluita ja tuotteitaan. Tärkeimmiksi asiakastyytyvyyteen vaikuttaviksi osa-alueiksi Verhagen et al. (2009) nostavat alan tuntemuksen ja ratkaisut.

Asiakastyytyvyyden mittaamiseen on käytössä useita menetelmiä sekä kansallisia ja kansainvälisiä indeksejä. Yksi laajalti käytössä oleva asiakastyytyvyyden ja asiakaslojaaliuden mittaamiseen käytettävä menetelmä on Net Promoter Score, joka on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. NPS -menetelmässä asiakas vastaa kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä x ystävällesi tai kollegallesi?” ja antaa numeroarvosanan asteikolta 0-10. Asteikolla nolla tarkoittaa todennäköisyyttä ”en ollenkaan” ja numero 10 ”erittäin todennäköisesti”. Asiakkaat jaetaan kolmeen ryhmään vastausten perusteella. Ensimmäinen ryhmä on välttelijät, johon kuuluvat 0-6 pistettä antaneet asiakkaat. Toinen ryhmä on passiiviset, johon kuuluvat asiakkaat antoivat pisteet 7-8. Kolmas ryhmä on suosittelijat, johon kuuluvat 9-10 pistettä antaneet asiakkaat. NPS-arvo saadaan laskettua vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä välttelijöiden prosentuaalinen määrä, jolloin NPS:n arvoasteikko on -100 ja 100 välillä. Reichheld (2003) mukaan kasvaakseen yrityksen tulee kasvattaa suosittelijoidensa määrää ja vähentää välttelijöiden määrää, jolloin myös sen NPS-arvo kasvaa. Tavoite suosittelijöiden määrän lisäämisestä tulee olla selkeä ja yrityksen kaikkien työntekijöiden yhteinen tavoite. Kohderyhmänä tulee tarkkailla etenkin välttelijöitä, jotka antoivat pisteet 0-6, ja pyrkiä kääntämään heitä suosittelijoiksi. (Reichheld 2003; Rocks 2016)

Tutkijat ovat esittäneet, että asiakaskokemus vaikuttaa asiakastytyvyyteen (Dalla Pozza 2014; Kettunen et al. 2016; Zolkiewski et al. 2017). Asiakastytyvyyden on esitetty vaikuttavan myös asiakaslojaaliuteen (Suchánek et al. 2014; Askariadzad & Babakhani 2015). Kuvassa 8 on esitetty tutkijoiden esittämät yhteydet asiakaskokemukselle, asiakastytyvyydelle ja asiakaslojaaliudelle.



**Kuva 8.** *Asiakaskokemuksen, asiakastytyvyyden ja asiakaslojaaliuden välinen yhteys (Dalla Pozza 2014; Suchánek et al. 2014; Askariadzad & Babakhani 2015; Kettunen et al. 2016; Zolkiewski et al. 2017).*

Dalla Pozza (2014) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen ja merkityksen ymmärtäminen on tärkeää kaikissa asiakaslähtöisissä organisaatioissa, sillä asiakaskokemukset vaikuttavat kokonaisvaltaiseen asiakastytyvyyteen.

## 2.3 Customer relationship management

Customer relationship managementilla tarkoitetaan asiakassuhteiden johtamista (myöhemmin myös CRM) ja tutkijat ovat esittäneet useita määritelmiä sille. Yleisesti tutkijat esittävät asiakassuhteiden johtamisen yrityksen systemaattiseksi tavaksi johtaa asiakkaitaan maksimoidakseen arvontuoton koko asiakassuhteen elinkaaren ajan (Reimann et al. 2008).

Asiakaskokemuksen ja asiakassuhteiden johtamisen yhteydestä ja eroista on esitetty useita määritelmiä. Payne & Frow (2005) mukaan suurien yritysten asiakassuhteiden johtaminen sisältää asiakastietojen keräämistä, joita käytetään luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia ja kestäviä asiakassuhteita. Meyer & Schwager (2007) mukaisesti CRM:n avulla kerätään tietoa asiakkaista esimerkiksi hyödyntäen asiakaskyselyitä. Asiakaskokemus kuvaa vain asiakkaan subjektiiviset ajatukset yrityksestä. Verhoef et al. 2009 asiakaskokemuksen ja -suhteen johtamisen erona on, että asiakaskokemuksen johtaminen keskittyy tietoihin asiakkaan reaaliaikaisesta kokemuksesta menneiden kokemusten sijaan.

Reimann et al. 2008 mukaan CRM perustuu ajatukseen, että yritykset näkevät asiakkaat hallittavina strategisina voimavaroina. Suhde voidaan jakaa vaiheisiin, joita yritykset hallitsevat. Asiakassuhteen johtamisen vaiheet ovat aloitus, ylläpito ja asiakassuhteen päättämisen johtaminen. (Reimann et al. 2008.)

Wang & Feng (2012) kuvaa asiakassuhteiden johtamiskyvyn koko organisaation kattavaksi prosessiksi, jolla pyritään luomaan, ylläpitämään ja parantamaan pitkäaikaisia suhteita yrityksen kannalta kannattavien asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteiden johtamiskyky koostuu asiakaslähtöisyydestä, asiakaskeskeisestä organisaatiojärjestelmästä ja CRM-tekniologiasta. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan toimintakulttuuria, joka vaikuttaa yrityksen arvoihin, käyttäytymistapoihin ja yhteiseen ajatukseen asettaa asiakkaan tarpeet etusijalle. Onnistuneessa asiakaskeskeisessä organisaatiojärjestelmässä asiakaslähtöiset toimintatavat on integroitu kaikkiin yrityksen prosesseihin ja toimintoihin. CRM-tekniologialla tarkoitetaan tietotekniikkaa, jolla mahdollistetaan parempi asiakassuhteiden johtaminen. CRM-tekniologialla voidaan parantaa yrityksen kykyä pitää yllä tuottoisia asiakassuhteita keräämällä ja analysoimalla tietoa tuottoisista ja kannattavista asiakkaista. (Wang & Feng 2012)

## 2.4 Yhteenveto

Asiakaskokemus on laaja ja kokonaisvaltainen alue, eivätkä tutkijat ole pystyneet määrittämään sille yhtä yleistettyä käsitettä. Yleisesti tutkijat ovat määrittäneet sen alueeksi, joka käsittää asiakkaan kognitiivisen, tunteellisen, sosiaalisen ja fyysisen reaktion yritykseen, tuotemerkkiin sekä tuotteisiin asiakassuhteen ajan (McColl-Kennedy et al. 2015; Lemon & Verhoef 2016).

Asiakaskokemusta ja sen mittaamista on tutkittu paljon B2C-toiminnassa, mutta yritysten välisessä toiminnassa sen tutkiminen on ollut vähäistä. Osiossa 2.1 on esitetty kolme eri määritelmää B2B-asiakaskokemukselle. Lemke et al mukaan B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavat tärkeimmät tekijät ovat henkilökohtainen yhteydenpito, joustavuus, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, asiakkaan tavoitteiden ymmärtäminen, oma-aloitteinen varmistaminen, että asiat ovat hyvin, lupauksen täyttäminen ja asiantuntijuus. Kettunen et al. (2016) kuvaavat neljä B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavaa kategoriaa, jotka ovat erinomainen tuote ja palvelu, korkealaatuinen toteutus ja toimeenpano, luotettava toiminta ja asiakaspalvelu sekä onnistunut asiakassuhde. Kolmas määritelmä on Klaus ja Maklan (2012) palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät. Ne voidaan jakaa neljään kategoriaan, jotka ovat tuotekokemus, tavoitekeskeisyys, ratkaisevat hetket ja mielenrauha.

B2C-asiakaskokemuksen tärkeimmät tekijät ovat Lemke et al. (2011) mukaan auttaminen, tehokas toiminta, asiakkaan huomioiminen, lupauksen täyttäminen, ongelmien ratkaisu, personointi, ammattitaito ja avun löytäminen. Toinen yleinen määritelmä B2C-asiakaskokemukselle on kokonaisvaltainen matka, johon vaikuttaa tapahtumat ennen ostoa, oston aikana ja oston jälkeen (Lemon & Verhoef 2016).



Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on saada tietoa siihen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä, jotta sitä voidaan kehittää toivottuun suuntaan. Yritysten välisessä toiminnassa on esitetty muutamia viitekehyksiä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä, mutta mikään niistä ei ole vakioitunut tavaksi kuvata B2B-asiakaskokemusta. Klaus & Maklan (2012) palvelukokemuksen mittaaminen on osoittautunut puutteelliseksi, sillä menetelmä ei tuo esille palvelun kosketuspisteitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti asiakaskokemukseen (Kristensen&Eskildsen 2012). (Homburg et al. 2015; Zolkiewski et al. 2017.)

Grønholdt et al. (2015) mukaan onnistuneella asiakaskokemuksen johtamisella voidaan erottautua kilpailevista yrityksistä, joka johtaa kilpailuetuun ja parantaa yrityksen suorituskykyä. Johtamisen osa-alueet ovat rationaalinen ja tunnepohjainen asiakaskokemus, rekrytointi ja koulutus, asiakaskohtaukset, asiakastiedon hyödyntäminen ja ylimmän johdon osallistuminen. Tutkijat ovat esittäneet asiakaskokemuksen positiivisen vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn ja kilpailuedun saavuttamiseen (Bagdare & Jain 2013; Klaus & Maklan 2013; Grønholdt et al. 2015; Zolkiewski et al. 2017).

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan yleisesti asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä tuotteen ja palveluun. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös tuotteen ja palvelun laatu sekä niiden koettu arvo. Asiakastyytyväisyys johtaa asiakaslojaaliuteen. B2B-toiminnassa tutkijat ovat esittäneet asiakastyytyväisyyden ja asiakaslojaaliuden vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn ja kannattavuuteen. Tyytyväiset ja lojaalit asiakkaat ovat yritykselle tärkeä tulon lähde, sillä he jatkavat yhteistyötä yrityksen kanssa ja hylkäävät kilpailijan tarjoukset. (Dalla Pozza 2014; Suchánek et al. 2014; Askariazad & Babakhani 2015)

Rakentamisessa Laihonen et al. (2014) mukaan analysoimalla asiakkaan negatiivisia ja positiivisia kokemuksia voidaan tunnistaa heikot kohdat rakennusprosesseissa ja kehittää parempia toimintatapoja. Kettunen et al. (2016) ja Lemon & Verhoef (2016) ovat esittäneet asiakaskokemuksen vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen. Lehtiranta et al. (2012) mukaan tilaajan käsitykseen rakennusprojektin onnistumisesta vaikuttaa kaikkien projektiin osallistuneiden osapuolien välinen tyytyväisyys. Kärnä & Junnonen (2015) mukaan kaikkien projektiin osallistuneiden osapuolien asiakastyytyväisyys on yksi merkittävimmistä tekijöistä projektin onnistumisessa.

Tämän diplomityön asiakaskokemuksen teoriaosuutta varten tutkittiin siitä tehtyjä tieteellisiä julkaisuja kuluneen kymmenen vuoden ajalta. Tutkimuksessa käytetyt julkaisut on esitetty taulukossa 1 ja jokaisen julkaisun B2B- ja B2C-asiayhteydet on esitetty.

**Taulukko 1.** Tutkimuksessa käytetyt asiakaskokemuksesta tehdyt tieteelliset julkaisut 2007-2017.

Julkaisu	Vuosi	B2C	B2B	Kattava B2B asiakaskokeemus
<b>Gentile et al.:</b> How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer	2007	X		
<b>Meyer &amp; Schwager:</b> Understanding customer experience	2007	X		
<b>Nagasawa:</b> Customer experience management: Influencing on human Kansei to management of technology	2008	X		
<b>Biedenbach &amp; Marell:</b> The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting	2009		X	
<b>Verhoef et al.:</b> Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies	2009	X		
<b>Laghari et al 2010:</b> Towards a Service Delivery Based on Customer eXperience Ontology: Shift from Service to eXperience	2010	X		
<b>Lemke et al.:</b> Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique	2010	X	X	X
<b>Nambisan &amp; Watt:</b> Managing customer experiences in online product communities	2010	X		
<b>Palmer:</b> Customer experience management: a critical review of an emerging idea	2010	X		
<b>Helkkula:</b> Characterising the concept of service experience	2011	X		
<b>Johnston &amp; Kong:</b> The Customer Experience: A Road Map for Improvement	2011	X	X	
<b>Maklan &amp; Klaus:</b> Customer experience: are we measuring the right things?	2011	X		
<b>Texeira et al.:</b> Customer experience modeling: from customer experience to service design	2012	X		
<b>Klaus &amp; Maklan:</b> EXQ: A multiple-item scale for assessing service experience.	2012	X	X	X
<b>Bagdare &amp; Jain:</b> Measuring retail customer experience	2013	X		
<b>Rawson et al.:</b> The truth about customer experience	2013	X		
<b>Klaus &amp; Maklan:</b> Towards a better measure of customer experience.	2013	X		
<b>Bolton et al.:</b> Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy	2014	X		

<b>Dalla Pozza:</b> Customer experiences as drivers of customer satisfaction.	2014	X	X	
<b>Nasution et al.:</b> The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing	2014	X		
<b>Grønholdt et al.:</b> Customer experience management and business performance	2015	X	X	
<b>McColl-Kennedy et al.:</b> Fresh perspectives on customer experience	2015	X		
<b>Homburg et al.:</b> Customer experience management: towards implementing an evolving marketing concept	2015	X		
<b>Verleye:</b> The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants	2015	X	X	
<b>Hwang &amp; Seo:</b> A critical review of research on customer experience management	2016	X		
<b>Lemon &amp; Verhoef:</b> Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey	2016	X		
<b>Rais et al.:</b> Reconceptualisation of Customer Experience Quality (CXQ) Measurement Scale	2016	X		
<b>Kettunen et al.:</b> Towards Continuous Customer Satisfaction and Experience Management: A Measurement Framework Design Case in Wireless B2B Industry	2016		X	X
<b>Zolkiewski et al.:</b> Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures	2017		X	

Taulukko 1 tukee tutkijoiden Kettunen et al. (2016) ja Zolkiewski et al. (2017) havaintoa, että B2B-asiakaskokemusta on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin B2C-asiakaskokemusta. Diplomityön tavoitteena on kehittää kaksi mittaristoa B2B-asiakaskokemuksen mittaamiselle. Niiden pohjalle tarvittiin kaksi B2B-asiakaskokemusta määrittävää tutkimusta. Ehdotuksen tutkimuksien käyttämiseen viitekehyksinä mittaristojen pohjalla antoi tutkija Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta. Yhden mittariston pohjalla käytetään vain yhtä tutkimusta, johon vaikuttivat kohdeyrityksen sisäiset asiantuntijalausunnot. Asiantuntijalausuntojen mukaan tutkimukset ovat jo entuudestaan synteesejä, eikä niitä kannata yhdistää, jotta mittaristojen kokonaistoiminta olisi mahdollisimman luotettavaa.

Vaatuksina valituille tutkimuksille oli, että niiden tuli olla uusia, laadukkaassa lähteessä julkaistuja ja määrittää B2B-asiakaskokemus kattavasti. Taulukosta 1 voidaan nähdä, että vain Lemke et al. (2011), Klaus & Maklan (2012) ja Kettunen et al. (2016) täyttivät vaatimukset. Lemke et al. (2011), Klaus & Maklan (2012) ja Kettunen et al. (2016) määritelmät asiakaskokemukselle on kuvattu kohdassa 2.1 Asiakaskokemus. Kris-

tensen & Eskildsen (2012) mukaan Klaus & Maklanin (2012) tapa mitata palvelukokemusta on osoittautunut puutteelliseksi, joten kehitettävien mittaristojen pohjalle valitut tutkimukset ovat Lemke et al. (2011) ja Kettunen et al. (2016).

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT

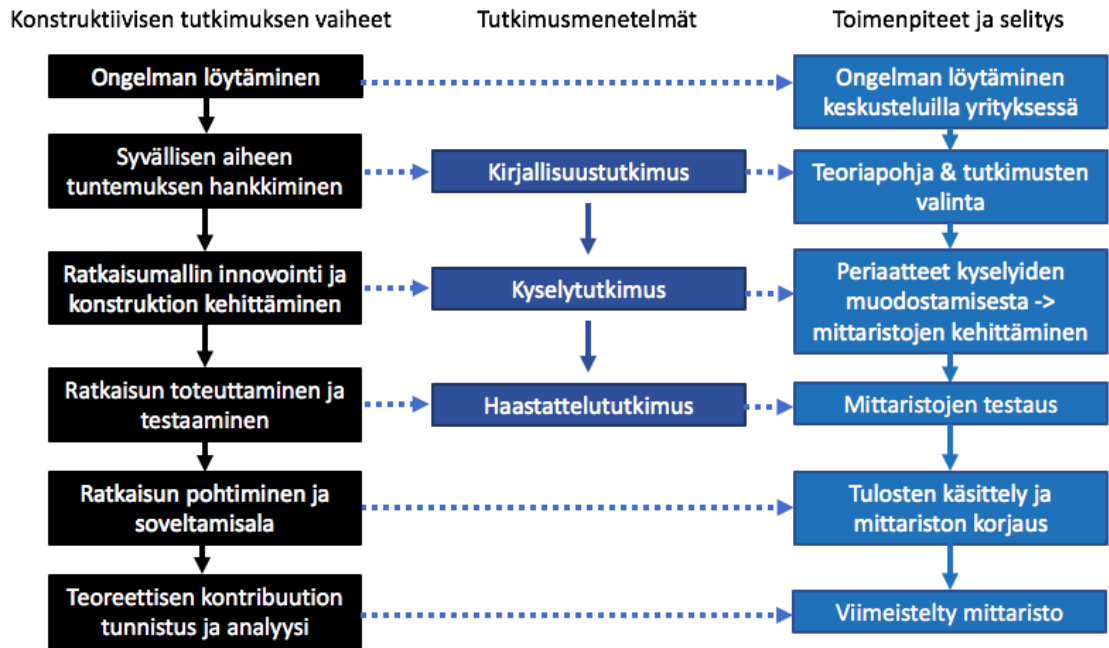
Työssä käytetään konstruktiiivista tutkimusotetta. Työn teoriapohja on hankittu kirjallisuustutkimuksella ja nykytilan selvitys tehtiin haastattelemalla yrityksen työntekijöitä ja toimitusjohtajaa. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetään tutkimusmenetelmänä strukturoitua haastattelua. Strukturoiduissa haastatteluissa todennetaan asiakaskokemusmittaristojen toimivuus ja niiden ongelmakohdat hyödyntäen ”think aloud” –menetelmää. Haastatteluissa testattavat asiakaskokemusmittaristot muodostetaan kohdan 3.3 periaatteiden mukaan, jotka pohjautuvat kyselyiden muodostamisen teoriaan. Luvussa kerrotaan käytettävästä tutkimusotteesta, tutkimusmenetelmistä ja tulosten käsittelystä.

#### 3.1 Konstruktiiivinen tutkimusote

Tässä tutkimuksessa käytetään konstruktiiivista tutkimusotetta. Konstruktiiivista tutkimusta käytetään ongelman määrittelyyn ja ratkaisuun olemassa olevien teorioiden pohjalta. Sen avulla pyritään luomaan uusia innovatiivisia konstruktioita ja täten luomaan kontribuutioita tieteenalalle, jolla sitä sovelletaan. Konstruktioilla tarkoitetaan esimerkiksi luotuja ja kehitettyjä malleja, suunnitelmia, organisaatorakenteita ja kaupallisia tuotteita. Konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaiheet ovat:

1. ongelman löytäminen;
2. syvällinen aiheen tuntemuksen hankkiminen;
3. ratkaisumallin innovointi ja konstruktion kehittäminen;
4. ratkaisun toteuttaminen ja testaaminen;
5. ratkaisun pohtiminen ja soveltamisalan tunnistus; ja
6. Teoreettisen kontribuution tunnistus ja analysointi. (Kasanen et al 1993; Metodix 2017)

Kuvassa 9 on esitetty konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheet ja niiden kytkeytyminen tässä tutkimuksessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin sekä toimenpiteiden selitys.



**Kuva 9.** Konstruktivisen tutkimuksen vaiheet Kasanen et al. (1993) mukaan ja tutkimuksen tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet.

Kasanen et al. (1993) mukaan ensimmäisenä konstruktivisessa tutkimuksessa tulee löytää ongelma. Tässä tutkimuksessa ongelma asiakaskokemuksen mittaamisessa selvitettiin keskusteluilla yrityksen työntekijöiden kanssa. Toisena vaiheena on syvällinen aiheen tuntemuksen hankkiminen, joka tutkimuksessa toteutettiin kirjallisuustutkimuksella. Kirjallisuustutkimuksella saatiin teoriapohja asiakaskokemukselle ja löydettiin tutkimukset mittaristojen kehittämisen pohjalle. Kolmantena vaiheena on ratkaisumallin innovointi ja konstruktion kehittäminen ja asiakaskokemusmittaristojen kehittämisen apuna käytettiin kyselytutkimusten teoriaa kyselyiden muodostamisesta. Neljäs vaihe on ratkaisun toteuttaminen ja testaaminen, jossa kehitettyjen mittaristojen toimivuus testattiin haastattelututkimuksen avulla. Konstruktivisen tutkimuksen viides vaihe on ratkaisun pohtiminen ja soveltamisala, jossa tyypillisesti pohditaan ratkaisuja ja käsitellään tuloksia (Kasanen et al 1993). Viides vaihe tämän tutkimuksen osalta käsittelee tuloksia ja mittaristoa korjattiin niiden pohjalta. Kuudes ja viimeinen vaihe konstruktivisen tutkimuksen prosessissa Kasanen et al. (1993) mukaan tarkastelee konstruktion teoreettista kontribuutiota, sen analyysia ja toimivuutta. Tässä tutkimuksessa konstruktion, eli asiakaskokemusmittariston, toimivuutta ja pätevyyttä tarkastellaan tulosten yhteydessä luvussa 5 sekä johtopäätöksissä. Seuraavaksi työssä käytetyt tutkimusmenetelmät on esitelty tarkemmin kohdissa 3.2, 3.3 ja 3.4.

## 3.2 Haastattelututkimus

Haastattelu on tiedonkeruun muoto, jossa haastattelija ohjaa keskustelua ja sillä pyritään saamaan esille luotettavia ja päteviä tietoja. Tiedonkeruumuotona se on joustava ja tiedonhankkimista voidaan mukauttaa tilanteeseen vastaajia myötäilevällä tavalla. Haastattelun lajit voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu, teema-haastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu tapahtuu lomaketta hyödyntäen ja kaikki kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritettyjä. Teemahaastatteluissa kysymysten aihealueet ovat ennalta määritettyjä, mutta niiden järjestystä ja muotoilua ei ole päätetty. Avoimen haastattelun aikana haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia ja mielipiteitä keskustelun yhteydessä. Haastattelussa ei ole selkeää runkoa ja se vie usein paljon aikaa. (Hirsjärvi et al. 2007)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään strukturoitua haastattelua, jonka kyselylomakkeet, eli asiakaskokemusmittaristot, muodostetaan kohdan 3.3 mukaisesti. Strukturoitu haastattelu sopii tutkimuksen tiedonkeruumuodoksi, sillä saatuja vastauksia voidaan tarvittaessa selvittää haastattelutilanteessa. Haastateltavien vastauksia voidaan lisäksi syventää pyytämällä perusteluja esitetyille mielipiteille (Hirsjärvi et al. 2007). Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitetaan vastausten varmistamista ja jatkokäsittelyä varten. Tutkimuksessa muodostettujen asiakaskokemusmittaristojen toimivuutta ja luotettavuutta testataan strukturoiduissa haastatteluissa.

## 3.3 Asiakaskokemusmittaristojen muodostamisen rakenteet ja logiikat

Strukturoiduissa haastatteluissa testattavat asiakaskokemusmittaristot muodostetaan kyselyjen muodostamisen teorian pohjalta. Seuraavaksi esitettyjä kyselyjen muodostamisen periaatteita hyödynnetään asiakaskokemusmittaristojen laadinnassa. Kyselyillä tarkoitetaan tässä yhteydessä mittaristoihin sovellettavia rakenteita.

Kyselyjä muodostaessa tulee aluksi määrittellä tarkasti kysymysten muuttujat. Muuttujilla tarkoitetaan asioita tai käsitteitä, jotka sisällytetään kysymyksiin ja joihin pyritään saamaan vastaus. Muuttujien tulee kuvata kattavasti tutkittava aihe-alue ja ilmiö. (Gideon 2012, 94-102; Judd & Reiss 2014, 419-426)

Kysymyksissä käytetyt sanat tulee olla selkeitä ja kaikille vastaajille helposti ymmärrettävissä. Vaikeita ja teknisiä sanoja käytettäessä, niiden merkitys tulee määrittää selkeästi. Kaksoismerkityksiä sisältäviä kysymyksiä tulee välttää ja yhdessä kysymyksessä tulee pyytää vastaus vain yhteen asiaan tai käsitteeseen sekaannusten välttämiseksi. Sanat ”ja”, ”sekä” ja ”lisäksi” johtavat usein kaksoismerkityksiin kysymyksissä. Johdattelevat ja lautauneet kysymykset saattavat johtaa vääristyneisiin vastauksiin. Esimerkki johdattelevasta kysymyksestä on ”Oletko samaa mieltä että..”, jolloin vastaaja vastaa usein myö-

täilevästi kysymykseen. Latautuneet kysymykset sisältävät tunteellisesti latautuneita sanoja, jotka aiheuttavat positiivisen tai negatiivisen reaktion vastaajassa. Esimerkiksi sanan ”köyhä” on kyselyihin vastaajien huomattu suhtautuvan positiivisemmin kuin käsitteeseen ”sosiaaliturvan varassa elävä”. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 197-198; Grigoroudis & Siskos 2010, 179-188; Judd & Reiss 2014, 419-426)

Kysymysten järjestystä valitessa on tärkeää, että kysymysten aihepiirit etenevät loogisessa järjestyksessä eteenpäin. Samaan aihepiiriin liittyvät kysymykset tulee olla kyselyn samassa osiossa peräkkäin. Kysely tulee alkaa helpoilla ja lyhyillä kysymyksillä, jotta vastaajien motivaatio pysyy yllä. Suljettujen kyselyiden vastausvaihtoehtojen järjestys voi myös vaikuttaa vastaajien antamiin vastauksiin. Vastaajien nähdessä ja valitessa vastausvaihtoehdonsa itse, he usein valitsevat vastauksen ensimmäisten vaihtoehtojen joukosta. Kun vastausvaihtoehdot luetaan ääneen vastaajille, he valitsevat usein vastauksensa viimeisimpinä olevista vaihtoehdoista. Suosituksena on, että vastausvaihtoehtojen järjestystä vaihdetaan eri vastaajien kesken. (Grigoroudis & Siskos 2010, 179-188; Judd & Reiss 2014, 419-426)

Parhaaksi vastausvaihtoehtojen määräksi kaksinapaisella vastausasteikolla on todettu seitsemän. Kaksinapaisella vastausasteikolla tarkoitetaan asteikkoa, joka ylettyy negatiivisesta positiiviseen ja keskellä on neutraali vaihtoehto. Seitsemän vastausvaihtoehtoa kysymystä kohden sisältävän kyselyn luotettavuus ja pätevyys on tutkittu parhaaksi (Judd & Reiss 2014, 419-426). Vastausten luotettavuus on todettu paremmaksi, kun vastausvaihtoehdot ovat sanallisia ja niihin vastaaminen tällöin koetaan myös helpommaksi. Valittaessa sanallisia vastausvaihtoehtoja tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että asteikon vastausvaihtoehdot ovat jakautuneet tasaisesti asteikolle. Kaikissa kysymyksissä tulee olla yhtä monta vastausvaihtoehtoa ja vastausvaihtoehtojen asteikot tulee olla yhdenmukaisia, jotta vastaajien on helppo valita vaihtoehdonsa. (Grigoroudis & Siskos 2010, 179-188; Judd & Reiss 2014, 419-426)

### **3.4 Haastattelujen suoritus**

Muodostettujen asiakaskokemusmittaristojen ymmärrettävyys ja toimivuus testataan strukturoidussa haastatteluissa kvalitatiivista ”think aloud” –menetelmää hyödyntäen. Vastaajat ovat usein halukkaita vastaamaan kyselyihin, vaikka he eivät ymmärtäisikään kysymyksiä. He saattavat ymmärtää sanoja ja käsitteitä väärin tai eri tavalla, miten tutkija oli ne alun perin tarkoittanut. Väärinymmärryksistä huolimatta kyselyihin vastaajat saattavat antaa ulospäin päteviltä vaikuttavia vastauksia. Tällaisten tapausten välttämiseksi kyselyt, eli tässä tapauksessa asiakaskokemusmittaristot, tulee testata haastatteluissa ennen niiden varsinaista käyttöönottoa. (Collins 2003; Gideon 2012, s. 242-245)

Sosiaalisessa ja kognitiivisessa psykologiassa esitetään ”think aloud” –menetelmä tavaksi tarkastella vastaajien vastausprosessia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat annettuihin vastauksiin. Menetelmää käyttäen haastatteluissa saadaan selville:



1. ymmärtävätkö vastaajat kyselyiden käsitteet;
2. ymmärretäänkö kysymykset kaikkien haastateltavien kesken yhtenevästi;
3. ymmärretäänkö kysymykset tavoilla, joilla tutkija ne tarkoitti; ja
4. vastausten johdonmukaisuus.

Menetelmä on diagnostinen työkalu kyselyjen testaamiseen haastatteleamalla. Se keskittyy tarkastelemaan psyykkisiä prosesseja, joita vastaaja käyttää vastatessaan kysymyksiin ja sen avulla voidaan huomata piileviä ongelmia vastausprosesseissa. “Think aloud” –menetelmässä vastaajat täyttävät kyselyn ja samalla ajattelevat ääneen vastaukseen johtavat ajatukset ja perustelut. Näiden vastaajan ääneen ajateltujen perustelujen ja ajatusten pohjalta tutkija todentaa, että kysymykset ja niiden käsitteet on kaikkien vastaajien kesken ymmärretty oikein ja tutkijan tarkoittamalla tavalla. Vastausten johdonmukaisuus tulee esille, kun vastaaja kertoo vastaukseen liittyvät perustelunsa ääneen. Menetelmällä saadaan selville ongelmalliset kysymykset ja käsitteet, jotka tulee muuttaa ennen kyselyjen varsinaista käyttöönottoa. (Collins 2003; Gideon 2012, s. 242-245)

Haastattelut suoritetaan tutkimuksen kohdeyrityksen asiakkaille yksilöhaastatteluina. Valitut asiakkaat ovat useiden eri projektien ja yrityksien tilaajan sekä käyttäjän edustajia. Kaikki haastattelut nauhoitetaan vastausten jälkianalysointia varten. Haastattelujen aluksi haastateltaville kerrotaan lyhyesti asiakaskokemuksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Ennen mittaristojen kysymysten aloitusta haastateltavilta kysytään taustakysymyksiä:

- yhteistyön pituus Boost Brothersin kanssa;
- kenen tai keiden kanssa asioi eniten; ja
- ennakoarvosana asiakaskokemukselle Boost Brothersin kanssa asteikolla 4-10.

Ennakoarvosanaa arvioidessa arvosana 4 on erittäin huono ja 10 on erittäin hyvä. Tämän jälkeen he saavat eteensä muodostetut asiakaskokemusmittaristot paperisena, jotta haastattelun seuraaminen ja vastausvaihtoehtojen valitseminen on helpompaa. Haastattelija lukee kysymykset ääneen ja haastateltavia pyydetään kysymykseen vastatessaan ajattelemaan ääneen vastaukseen johtavat ajatukset sekä perustelut.

Lisäkysymyksenä mittaristojen jälkeen on listaus asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja haastateltavia pyydetään antamaan jokaisen tekijän tärkeydelle arvosana asteikolla 4-10, jossa 4 on erittäin huono ja arvosana 10 vastaa erittäin hyvää. Tekijät ovat samoja, joita mittaristoissa esiintyi ja ne ovat:

- Henkilökohtainen yhteydenpito;
- Kiinnostus varmistaa, että asiat ovat hyvin;
- Joustavuus;
- Lupausten täyttäminen;
- Projektin tavoitteen ymmärtäminen;
- Asiantuntijuus ja tietotaito;
- Projektin merkityksen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta;

- Luotettava palvelu;
- Palvelun vastaaminen tarpeisiin;
- Projektin hyvä suoritus; ja
- Miellyttävä yhteistyö.

Tällä pyritään jälkianalysoinnissa selvittämään, mitä tekijöitä asiakkaat pitävät tärkeimpinä. Lopuksi haastateltavalle näytetään yhteenveto, jossa on etukäteen asiakaskokemukselle annettu arvosana ja molempien asiakaskokemusmittaristojen tulokset ja niiden antamat arvosanat asiakaskokemukselle. Näitä kolmea arvosanaa verrataan toisiinsa ja haastateltavalta kysytään, mistä mahdolliset erot ja yhtäläisyydet arvosanoissa johtuvat. Haastateltavia pyydetään arvioimaan kuvaako asiakaskokemusmittaristojen antamat tulokset hänen asiakaskokemustaan Boost Brothersin kanssa ja ovatko mittaristojen tulokset luotettavia. Lisäksi haastateltavaa pyydetään kuvaamaan yhdellä sanalla kohdeyritystä ja kertomaan tapa, jolla hän haluaa antaa asiakaspalautetta.

Yksilöhaastatteluja suoritettiin yhteensä 12 kappaletta ja kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella vastauksien jatkokäsittelyä varten. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 20 minuuttia ja käytetty lomakepohja on kokonaisuudessaan liitteenä 1.

### 3.5 Tulosten käsittely

Hirsjärvi et al. (2007, s. 216-220) mukaan tutkimuksen aineistosta voidaan tehdä päätelmiä vasta esitöiden jälkeen, joita ovat tietojen tarkistus, tietojen täydentäminen ja aineiston järjestäminen. Ensinnäkin tehdään tietojen tarkistus, jossa aineistosta etsitään mahdollisia virheitä ja puutteita ja päätetään, tuleeko vastaukset niiden perusteella hylätä. Seuraavaksi voidaan täydentää tietoja ottamalla yhteyttä haastateltuihin henkilöihin ja täsmentää vastauksia esittämällä lisäkysymyksiä. Esitöiden viimeisessä vaiheessa aineisto järjestetään tiedon tallennusta ja analyysia varten havainnolliseen muotoon, jotta analyysien tekeminen on helpompaa. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 216-220)

Esitöiden jälkeen voidaan alkaa analysoida aineistoa. Aineiston analysointitavat voidaan jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin tapoihin. Selittävässä tavassa käytetään usein apuna tilastollisia analyysia ja se liittyy määrälliseen tutkimukseen. Ymmärtävässä lähestymistavassa käytetään apuna laadullista analyysia ja päätelmien tekoa ja se liittyy usein laadulliseen tutkimukseen. Laadullista aineistoa voi käsitellä myös tilastollisesti, mutta usein käytetään kuitenkin tulosten teemoittelua, sisällönerittelyä ja tyypittelyä. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 216-220)

Tutkimuksessa aineiston käsittelyn esitöinä kaikki haastattelut kuunnellaan ja tiedot tarkistetaan. Kuunnellessa täydennetään kaikkien haastateltavien vastaukset taulukkoon ja merkitään, onko:

1. vastaaja ymmärtänyt kysymysten käsitteet;
2. vastaaja ymmärtänyt kysymykset tavalla, jolla tutkija tarkoitti;
3. vastaustaukset johdonmukaisia verrattuna valittuun vastausvaihtoehtoon; ja
4. kysymykset ymmärretty kaikkien haastateltavien kesken yhtenevästi.

Seuraavaksi haastattelujen aineiston kaikki vastaukset järjestetään havainnolliseen muotoon, jotta analyysien ja päätelmien tekeminen on helpompaa.

Haastattelujen tulosten analyysissä käytetään kvalitatiivista ymmärtämiseen pyrkivää tapaa. Asiakaskokemusmittaristojen antamia tuloksia ja haastattelijoiden antamaa ennakkoarvosanaa asiakaskokemukselle verrataan toisiinsa ja pyritään ymmärtämään mistä yhtäläisyydet ja erot johtuvat. Haastateltujen henkilöiden mielipiteistä mittaristojen toimivuudesta ja ongelmista pyritään myös löytämään yhtäläisyyksiä ja tekemään päätelmiä. Yhtäläisyyksien ja ongelmakohtien löytyessä saadaan tietoa, jonka perusteella voidaan todentaa mittaristojen toimivuus tai toimimattomuus sekä niiden mahdolliset kehityskohdat. Mikäli mittaristoista toinen tai molemmat todetaan toimiviksi, tulee löydetty kehityskohdat korjata ennen niiden varsinaista käyttöönottoa.

### 3.6 Taustatietoa haastateltavista

Haastatteluihin on valittu 12 Boost Brothersin nykyistä asiakasta. Haastateltavien joukossa on tilaaja- ja käyttäjäosapuolen edustajia viidestä eri yrityksestä ja organisaatiosta. Haastateltavat henkilöt, hankkeen tyyppi sekä henkilön yhteistyön pituus Boost Brothersin kanssa on esitetty taulukossa 2.

*Taulukko 2 Haastateltavien esittely.*

Yritys / Organisaatio	Osapuoli / Tunniste	Yhteinen projekti Boost Brothersin kanssa	Henkilön yhteistyön pituus Boostin kanssa
A	Tilaaja A	Kirkkohanke	Noin vuosi
	Käyttäjä A	Kirkkohanke	9 kk
B	Tilaaja B1	Usea projekti	3 vuotta
	Tilaaja B2	Usea projekti	2 vuotta
	Tilaaja B3	Usea projekti	3 vuotta
	Tilaaja B4	Usea projekti	1,5 vuotta
	Tilaaja B5	Usea projekti	1,5 vuotta
C	Käyttäjä C1	Kouluhanke	7 kk
	Käyttäjä C2	Kouluhanke ja palveluverkkoselvitys	1 vuosi
	Käyttäjä C3	Kouluhanke ja palveluverkkoselvitys	2,5 vuotta
D	Tilaaja D	Uudisrakennus, asuntokohde	1 vuosi

E	Tilaaaja E	Uudisrakennus, toimitilat	6 kk
---	------------	---------------------------	------

Boost Brothers toteuttaa organisaation A kanssa kirkkohanketta ja yhteistyö on kestänyt noin vuoden verran. Organisaatiosta A on valittu kaksi henkilöä, joiden kanssa on tehty eniten yhteistyötä projektin aikana. Yrityksen B kanssa toteutetaan useita eri projekteja ja yhteistyö on kestänyt noin kolme vuotta. Toteutettuihin hankkeisiin ja projekteihin lukeutuu mm. asuinkohteita, korjaushankkeita, palvelutalo ja palveluverkkosuunnittelua ja selvityksiä. Yrityksestä B on valittu viisi tilaajan edustajaa, joiden kanssa ollaan jatkuvassa yhteistyössä. Organisaatio C:n käyttäjäosapuolet ovat yrityksen B asiakkaita ja hankkeiden käyttäjäosapuolia. Nykyisiin hankkeisiin kuuluu mm. kouluhanke ja palveluverkkoselvitys. Yritys D:n tilaajaosapuolen kanssa on tehty yhteistyötä noin vuoden ajan ja yritys rakennuttaa asuintaloja vuokrattaviksi. Haastateltavaksi on valittu myös yrityksen E tilaajaosapuolen edustaja. Yritys on rakennusyritys ja yhteinen projekti Boost Brothersin kanssa liittyy toimitilarakentamiseen.

## 4. ASIAKASKOKEMUSTIEDON HYÖDYNTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Diplomityön kohdeyrityksenä on rakennusalan asiantuntijayritys Boost Brothers. Yritys tarjoaa rakennuttamisen ja liikkeenjohdon palveluita. Tässä luvussa esitellään yrityksen palveluita, toimintatapoja ja selvitetään asiakaskokemuksen mittaamisen nykytila yrityksessä.

### 4.1 Yrityksen esittely

Boost Brothers Oy on vuonna 2010 perustettu rakennusalan asiantuntijayritys, jonka toimipiste sijaitsee Helsingissä. Yrityksen palvelut jakautuvat rakennuttamisen ja liikkeenjohdon palveluihin ja se työllistää yhteensä 15 henkilöä. Seitsemän vuoden aikana toteutettuja projekteja on kertynyt yli 250 yli 90 asiakkaalle. Yritys on myös akateemisesti aktiivinen ja viimeisen kolmen vuoden aikana se on julkaissut yli 30 kansainvälistä tieteellistä julkaisua. Sen työntekijöiltä löytyy myös akateemista näyttöä hankekehitystä, suunnittelua ja liikkeenjohtoa koskevien investointipäätöksenteon menetelmien kehittämistä. (Boost Brothers 2017)

Rakennuttamispalvelut jakautuvat hankevalmisteluun, projektitoteutukseen ja ylläpitoon. Hankevalmisteluun kuuluu palveluverkkosuunnittelua, tarveselvitystä ja hankesuunnittelua. Palveluverkkosuunnittelussa tutkitaan toimitilaverkon kiinteistöjen kuntoa, jonka mukaan arvioidaan kiinteistöjen peruskorjaustarpeet ja niiden ajoitukset. Suunnittelussa hyödynnetään väestöennusteita ja saavutettavuutta sekä käyttäjien toiminnan tutkimista. Kiinteistöjen peruskorjaustarpeiden mukaan arvioidaan myös kiinteistöjen käyttötarve ja merkitys toimitilaverkossa. Palvelussa tuotetaan erilaisia investointiratkaisuvaihtoehtoja yhteistyössä tilaajan ja käyttäjien kanssa, mikäli kiinteistöjen nykyinen käyttö ja alueen tarve eivät kohtaa. Hankevalmistelun lisäksi yrityksen palveluihin kuuluu myös projektitoteutusta. Projektitoteutuksen osa-alueet ovat projektisuunnittelu, hankinnat ja julkiset hankinnat, erilaiset suunnittelu- ja urakkamuodot sekä toteutuksen auditointi ja valvonta. Projektisuunnitteluun kuuluu aikataulu-, laatu- ja kustannussuunnittelua sekä ohjausta. Eri suunnittelu- ja urakkamuodoista vahvaa osaamista ja kokemusta on esimerkiksi projektiallianssista. Rakennuttamisen palveluihin kuuluu lisäksi ylläpidon suunnittelua ja kehittämistä, joilla voidaan ehkäistä sisäilmaongelmia. Suunnittelun ja kehittämisen lisäksi Boost Brothers auditoi ylläpitoa ja tekee siihen liittyvät hankinnat. (Boost Brothers 2017.)

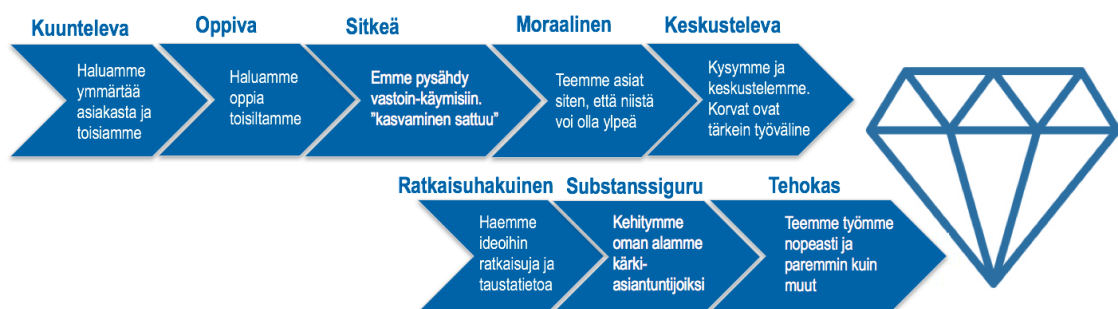
Rakennuttamispalveluiden lisäksi Boost Brothers tarjoaa liikkeenjohdon palveluja, jotka auttavat liikkeenjohtoa tunnistamaan ja hyödyntämään rakennetun ympäristön erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Liikkeenjohdon palveluihin kuuluvat markkina- ja teknologia-analyysi sekä konseptointi ja tuotteistaminen. Yritys luo asiakkailleen kilpailuetua

etsimällä tietoa uusista ratkaisuista ja malleista esimerkiksi nopeassa rakentamisessa, uusista hankekehitysmalleista, avoimesta rakentamisesta sekä uusien materiaalien ja elinkaarilaskennan soveltamisen alueilta. Tietoa kerätään sadoilta suomalaisilta ja kansainvälisiltä markkina- ja teknologiavaikuttajilta. (Boost Brothers 2017)

Esimerkki yrityksen tarjoamista rakennuttamisen palveluista on Järvenpään uuden sosiaali- ja terveyskeskus. Järvenpään kaupunki avasi vuonna 2016 uuden sosiaali- ja terveyskeskuksen, jonka suunnittelusta ja rakennuttamisesta vastasi allianssi. Allianssin osapuolina olivat tilaaja, käyttäjä ja rakentaja. Boost Brothers toimi kohteen hankintojen toteuttajana ja toteutuksen aikana ulkopuolisena asiantuntijana. Hanke toteutettiin avoimen rakentamisen periaatteiden mukaisesti, jossa rakennuksen kiinteä perusosa ja muuntuva tilaosa suunniteltiin erikseen. Kiinteän perusosan suunnittelun näkökulmana oli yli 50 vuoden elinkaari ja kestävät ratkaisut ja muuntuvan tilaosan suunnittelussa otettiin huomioon ensikäytön vaatimukset ja tarpeet 10-20 vuoden aikavälillä. Käyttäjälähtöisyydellä oli merkittävä asema hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa. Suunnitteluvaiheessa tiloista luotiin virtuaalisia malleja, joiden avulla käyttäjät pääsivät 3D-simulaation avulla näkemään suunniteltua rakennusta. Käyttäjät pystyivät simulaation avulla arvioimaan ja kehittämään tilaratkaisuja. Tyypillisimmistä tiloista tehtiin 3D-simuloinnin lisäksi fyysiset mallihuoneet, joiden avulla myös kerättiin käyttäjäpalautetta. Hankkeelle myönnettiin käyttäjänäkökulman ainutlaatuisesta huomioimisesta Rakentajan laatuvoimallisuus 2015 -tunnus ja se voitti julkisten rakennusten sarjan Tekla Global BIM Awardsissa vuonna 2016. (Boost Brothers 2017.)

Kohdeyritys on määrittänyt toimintatavat, joiden mukaan sen työntekijät toimivat. Yrityksen työntekijät ovat kuuntelevia, oppivia, sitkeitä, moraalisia, keskustelevia, ratkaisunhaluisia, substanssiguruja ja tehokkaita. Kuvassa 11 on esitetty yrityksen toimintatavat ja kulttuuri.

#### Vahvasti Boostilainen, meidän toimintatapa ja kulttuurimme



Näin toimimalla voitamme asiakkaidemme ja kollegoidemme arvostuksen.

**Kuva 10.** Boost Brothersin toimintatapa ja kulttuuri (Boost Brothers perehdytysaineisto 2017).

Kuuntelevalla työntekijällä yritys tarkoittaa henkilöä, jolla on aito halu ymmärtää asiakkaita ja työkavereitaan. Kuunteleva henkilö keskittyy aidosti keskusteluihin ja saa asiakkaan puhumaan tapaamisen aikana suurimman osan ajasta ja tekee tarkat muistiinpanot tapaamisista. Oppivalla työntekijällä tarkoitetaan henkilöä, joka pyrkii jatkuvaan parantamiseen toiminnassaan ja pyytää palautetta työstään esimerkiksi kollegoiltaan. Sitkeäksi työntekijäksi yritys kuvaa henkilön, joka projektissa kohtaamistaan vastoinkäymisistä huolimatta suorittaa toimeksiantonsa loppuun asti niin, että asiakas on tyytyväinen. Moraalinen työntekijä pitää sovitusta lupauksista kiinni ja on rehellinen asiakasta sekä työnantajaa kohtaan. Keskusteleva työntekijä saa asiakkaan innostumaan keskustelun aiheesta ja yhteisestä projektista ja osaa pitää asiakkaan mielenkiinnon yllä. Ratkaisuhakuisella työntekijällä yritys tarkoittaa henkilöä, joka tutkii, selvittää ja luo oma-aloitteisesti ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaalle. Substanssiguru on oman aihealueensa vahva osaaja ja alansa kärkiasiantuntijoita. Tehokas työntekijä puolestaan tekee työnsä nopeasti, mutta silti paremmin kuin muut. Yrityksen kaikkien työntekijöiden tulee omata kaikki määritetyt toimintatavat ja toimia yhtenäisesti niiden mukaan. (Boost Brothers perehdytysaineisto 2017)

## **4.2 Asiakaskokemuksen mittaamisen nykytila yrityksessä**

Yrityksessä on käytössä kysely asiakaspalautteen keräämiseksi, jolla selvitetään asiakas-tyytyväisyyttä. Kysely otettiin käyttöön kolme vuotta sitten ja sen tekemiseen osallistui useita yrityksen työntekijöitä. Se on tehty SurveyMonkey –sivustolle ja osoite kyselyyn lähetetään asiakkaille sähköpostitse jokaisen projektin päätteeksi. Kyselyistä saatujen tietojen perusteella tyytymättömiin asiakkaisiin otetaan yhteyttä ja selvitetään ongelmakohdat palveluissa. Näiden ongelmakohtien perusteella yritys pyrkii parantamaan toimintaansa, tarjottuja palveluja ja asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Kysymyksiä kyselyssä on yhteensä neljä ja ne on esitetty taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Yrityksen nykyinen asiakastyytyväisyyskysely (Boost Brothers 2017).

<b>1. Arvio toimeksiannon onnistumisesta</b>
Tavoitteet ylitettiin
Tavoitteet saavutettiin
Osa tavoitteista saavutettiin
Tavoitteet jäivät saavuttamatta
<b>2. Tyytyväisyys toimintatapaan ja asenteeseen</b>
Toiminta oli erinomaista
Toiminta oli tavanomaista
Toiminta oli tavanomaista huonompaa
Toiminta oli todella huonoa
<b>3. Haluaisitko tehdä kanssamme yhteistyötä tulevaisuudessa?</b>
Erittäin todennäköisesti
Todennäköisesti
En kovinkaan todennäköisesti
En tekisi lainkaan yhteistyötä
<b>4. Suosittelisitko meidän palveluitamme muille?</b>
Kyllä
En

Kysymyksiä kehittäessä ei ole käytetty teoriaa asiakastyytyväisyydestä tai asiakaskokemuksesta. Kyselyn suunnittelun tavoitteena on ollut tehdä lyhyt kysely, johon helppo vastata ja saada nopeasti tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Kysely on koettu melko toimivaksi ja sillä saadaan nopeasti kokonaiskuva asiakkaiden tyytyväisyydestä. Ongelmakohdiksi on osoittautunut, ettei kysely tuo esille toiminnan kehityskohtia, asiakkaiden ajankohtaisia tarpeita eikä tarkkaa tietoa, mistä toiminnan osa-alueista asiakkaiden tyytymättömyys johtuu.

Kyselyllä pyritään mittaamaan asiakastyytyväisyyttä, mutta osa kysymyksistä viittaa asiakaskokemuksen ja asiakaslojaaliuden selvittämiseen. Kysymykset 1 ja 2 liittyvät asiakaskokemukseen. Kysymys 1 tavoitteiden saavuttamisesta liittyy Klaus & Maklan (2012) määrittämään asiakaskokemuksen osa-alueeseen tavoitekeskeisyydestä. Tavoitekeskeisyyden sisäistävä yritys ymmärtää asiakkaan tavoitteet ja keskittyy niiden saavuttamiseen. Kysymys 2 toiminnan onnistumisesta liittyy Kettunen et al. (2016) määrittämän asiakaskokemuksen osa-alueeseen erinomaisesta tuotteesta ja palvelusta, jolla tarkoitetaan yrityksen onnistumista täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Kysymys 3 yhteistyön jatkamisesta tulevaisuudessa määrittää asiakaslojaaliutta, joka määritetään tyypillisesti



asiakkaan haluna jatkaa toimintaa yrityksen kanssa (Reichheld 2003). Kysymys 4 palveluiden suosittelemisesta muille liittyy asiakastyytyvyyteen ja myötäilee Reichheldin (2003) Net Promoter Score –menetelmää. Net Promoter Score –menetelmässä vastaajia pyydetään arvioimaan asteikolla 1-10 kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä ystävälleen tai kollegalleen (Reichheld 2003).

Kysely on melko suppea ja vaihtoehtojen määrä on vähäinen. Vastaajille on annettu vain kaksi negatiivista ja kaksi positiivista vastausvaihtoehtoa kolmeen ensimmäiseen kysymykseen. Viimeiseen kysymykseen on vaihtoehtoja yhteensä vain kaksi. Lisäksi vaihtoehtojen välillä on liian suuri ero. Esimerkiksi kysymyksessä 3 kaksi viimeistä vaihtoehtoa ovat ”En kovinkaan todennäköisesti” ja ”En tekisi yhteystyötä lainkaan”. Näiden ero on suurempi kuin vaihtoehtojen ”Todennäköisesti” ja ”Erittäin todennäköisesti” välillä. Grigoroudis & Siskos (2010, 179-188) ja Judd & Reiss (2014, 419-426) mukaan vaihtoehtojen tulee olla tasaisesti jaettu asteikolle ja paras luotettavuus on kyselyillä, joiden vastausvaihtoehtojen määrä on seitsemän.

## 5. ASIAKASKOKEMUSMITTARISTOJEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esitetään kahden asiakaskokemusmittariston muodostaminen. Mittariston 1 pohjalla käytetään Lemke et al. (2011) asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä ja mittaristossa 2 Kettunen et al. (2016) esittämiä osa-alueita asiakaskokemuksesta. Ennen tuloksien esittelyä luvussa on tulosten esityöt ja aineiston tarkistus, joiden jälkeen esitetään molempien mittaristojen tulokset. Kohdassa 5.3 selitetty asiakaskokemusmittariston valinta ja viimeisessä kohdassa 5.4 on esitetty sen korjaus.

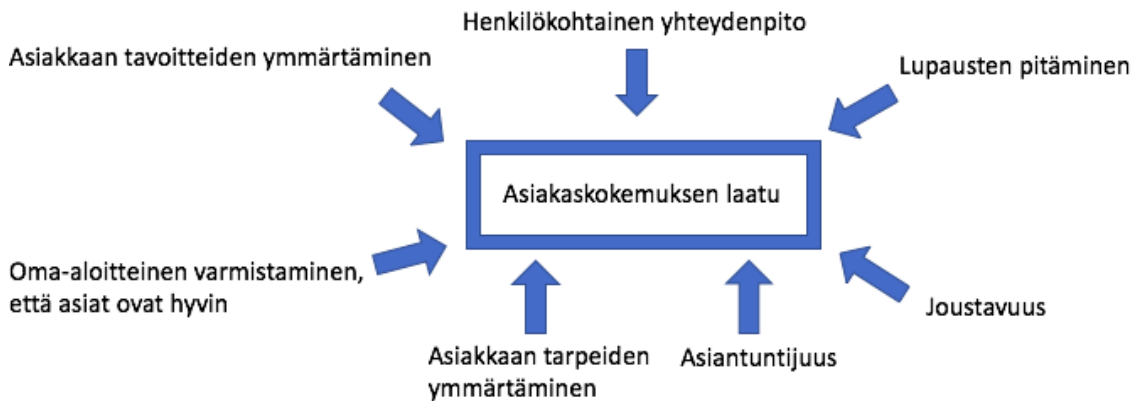
### 5.1 Mittaristojen muodostaminen

Kahden muodostettavan mittariston pohjalle on valittu kaksi kattavasti B2B-asiakaskokemusta kuvaavaa tutkimusta. Ehdotuksen tutkimuksien käyttämiseen viitekehyksinä mittaristojen pohjalla antoi tutkija Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta. Yhden mittariston pohjalla käytetään vain yhtä tutkimusta, johon vaikutti kohdeyrityksen sisäiset asiantuntijalausunnot. Asiantuntijalausuntojen mukaan tutkimukset ovat jo entuudestaan synteesejä, eikä niitä kannata yhdistää, jotta mittaristojen kokonaistoiminta olisi mahdollisimman luotettavaa.

Mittaristojen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen muodostamisessa käytetään kohdan 3.3 teoriaa kyselyiden muodostamisesta. Mittaristojen tyyppi mukailee suljettua kyselyä, sillä suljettu kysely mahdollistaa vastausten helpon lajittelun ja arvottamisen ja lisäksi niihin vastaaminen on nopeaa. Suljetulla kyselyllä tarkoitetaan kyselyä, jossa vastaaja valitsee vastauksensa valmiista vaihtoehdoista. Jokaiselle kysymykselle on seitsemän vastausvaihtoehtoa kaksinapaisella asteikolla, sillä luotettavuus ja pätevyys on silloin tutkittu parhaaksi (Judd & Reiss 2014, 419-426). Vastausten luotettavuus on todettu paremmaksi, kun vastausvaihtoehdot ovat sanallisia ja lisäksi niihin vastaaminen on koettu helpommaksi. Valittaessa sanallisia vastausvaihtoehtoja tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että asteikon vastausvaihtoehdot ovat jakautuneet tasaisesti asteikolle. Kaikissa kysymyksissä tulee olla yhtä monta vastausvaihtoehtoa ja vastausvaihtoehtojen asteikot tulee olla yhdenmukaisia. Kysymysten järjestystä valitessa on tärkeää, että kysymysten aihepiirit etenevät loogisessa järjestyksessä eteenpäin. Samaan aihepiiriin liittyvät kysymykset tulee olla kyselyn samassa osiossa peräkkäin. Yksityiskohtaiset ja kokonaiskuvaan liittyvät kysymykset on sijoitettu viimeiseksi. Kyselyn tulee alkaa helpoilla ja lyhyillä kysymyksillä, jotta vastaajien motivaatio pysyy yllä. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 197-198; Grigoroudis & Siskos 2010, 179-188; Gideon 2012; Judd & Reiss 2014, 419-426)

### 5.1.1 Mittaristo 1

Mittariston 1 pohjalla käytetään viitekehyksenä Lemke et al. (2011) tutkimusta asiakaskokemuksesta. Tutkimuksesta valitaan B2B–asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät, joita käytetään mittariston kysymyksissä. Tutkimuksen asiakaskokemuksen tekijöitä on mukautettu kysymyksiin sopimaan kohdeyritykselle ja määrittämään yrityksen onnistumista jokaisen tekijän osalta. Kuvassa 11 on esitetty kysymyksissä käytettävät tekijät asiakaskokemukselle.



**Kuva 11.** Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät (Lemke et al. 2011).

Kysymykset 1 ja 2 liittyvät yhteydenpitoon ja ne on sijoitettu ensimmäisiksi. Lemke et al. (2011) mukaan yhteydenpito koetaan sitä laadukkaammaksi, mitä henkilökohtaisempaa se on. Kohdeyritys käyttää toiminnassaan aina henkilökohtaisia yhteydenpitomenetelmiä, kuten kuin personoituja sähköpostiviestejä, puheluita ja kokouksia. Tällöin kysymys kannattaa asettaa määrittämään, millaiseksi asiakas koki henkilökohtaisen yhteydenpidon määrän. Asiakkaat voivat kokea yhteydenpidon myös liialliseksi ja kysymyksen asettelu sekä vastausvaihtoehdot antavat mahdollisuuden myös kertoa sen. Kysymys 1 on:

1. Millaiseksi koit Boost Brothersin henkilökohtaisen yhteydenpidon määrän?
  - a) Erittäin hyväksi
  - b) Hyväksi
  - c) Melko hyväksi
  - d) Ei hyvä eikä huono
  - e) Melko huonoksi
  - f) Huonoksi
  - g) Erittäin huonoksi

Kysymyksellä 2 määritetään yrityksen oma-aloitteisuutta tarkistaa asiakkaalta, että asiat ovat hyvin. Kohdeyritykselle on tärkeää sen asiakkaiden kokevan ja tietävän, että se on kiinnostunut asiakkaidensa auttamisesta ja projektien etenemisestä. Oma-aloitteisuutta

kuvaa hyvin myös kiinnostus, joten se on valittu määritteeksi kysymykseen. Kysymys 2 on määrittynyt seuraavasti:

2. Kuinka kiinnostunut Boost Brothers oli varmistamaan yhteistyön aikana, että asiat ovat hyvin?
  - a) Erittäin kiinnostunut
  - b) Kiinnostunut
  - c) Melko kiinnostunut
  - d) Ei vähän eikä paljon kiinnostunut
  - e) Melko vähän kiinnostunut
  - f) Erittäin vähän kiinnostunut
  - g) Ei ollenkaan kiinnostunut.

Kysymykset 3 ja 4 liittyvät muihin yleisiin toimintatapoihin ja ne ovat sijoitettu kyselyssä seuraavaksi peräkkäin. Lemke et al. (2011) määrittävät yritykset joustaviksi tai joustamattomiksi niiden halun ja kyvyn mukaan vastata asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Asiakkaan on vaikea määritellä yrityksen halua joustaa ja he pystyvät usein määrittämään vain kokemuksen yrityksen joustamisen määrästä. Kysymys 3 on siten määrittynyt seuraavasti:

3. Kuinka joustavaksi koit Boost Brothersin toiminnan?
  - a) Erittäin joustavaksi
  - b) Joustavaksi
  - c) Melko joustavaksi
  - d) Ei joustavaksi eikä joustamattomaksi
  - e) Melko joustamattomaksi
  - f) Joustamattomaksi
  - g) Erittäin joustamattomaksi.

Kysymys 4 selvittää lupauksen täyttämisen onnistumista. Lemke et al. (2011) jakavat yritykset lupaukset täytettäviin ja täyttämättömiin yrityksiin. Lajittelu vain kahteen kategoriaan ei ole riittävä, sillä onnistumista voi olla monta eri astetta. Kysymys 4 on:

4. Kuinka hyvin Boost Brothers täytti antamansa lupaukset?
  - a) Erittäin hyvin
  - b) Hyvin
  - c) Melko hyvin
  - d) Ei hyvin eikä huonosti
  - e) Melko huonosti
  - f) Huonosti
  - g) Erittäin huonosti.

Kysymykset 5-7 liittyvät toiminnan ja palvelun kokonaiskuvaan ja on siksi sijoitettu mitariston loppupäähän. Kokonaiskuvaan liittyviin kysymyksiin on helpompi vastata, kun aluksi on esitetty kysymyksiä yleiseen toimintaan liittyen. Lemke et al. (2011) mukaan yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan tavoitteet tuotteen tai palvelun hankinnassa. Boost

Brothersin tapauksessa yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden tavoitteet projekteille ja kysymys 5 määrittää niiden ymmärtämisen onnistumista:

5. Kuinka hyvin Boost Brothers ymmärsi projektienne tavoitteet?
  - a) Erittäin hyvin
  - b) Hyvin
  - c) Melko hyvin
  - d) Ei hyvin eikä huonosti
  - e) Melko huonosti
  - f) Huonosti
  - g) Erittäin huonosti.

Lemke et al. (2011) mukaan asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen asiantuntijuus ja tietotaito, jolla se voi tuoda lisäarvoa asiakkaalle. Kohdeyrityksen tapauksessa halutaan selvittää asiantuntijuuden ja tietotaidon tuoma lisäarvo projekteihin, joten kysymys 6 on:

6. Kuinka paljon Boost Brothers toi lisää arvoa projekteihinne tietotaidolla / asiantuntijuudellaan?
  - a) Erittäin paljon
  - b) Paljon
  - c) Melko paljon
  - d) Ei paljon eikä vähän
  - e) Melko vähän
  - f) Vähän
  - g) Ei ollenkaan.

Lemke et al. (2011) mukaan yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet tuotteen ja palvelun osalta sekä niiden merkitys asiakkaan organisaatiolle. Boost Brothersin tapauksessa yrityksen tulee ymmärtää projektien merkitykset asiakkaan kannalta ja heidän tarpeensa niiden aikana. Kysymykseen voi olla haastavaa vastata, sillä vastaaja joutuu miettimään laajasti projektin merkitystä ja tarpeita sen aikana. Kysymys 7 on siksi sijoitettu viimeiseksi ja se on:

7. Kuinka hyvin Boost Brothersin ymmärsi projektienne merkitykset organisaatiollenne?
  - a) Erittäin hyvin
  - b) Hyvin
  - c) Melko hyvin
  - d) Ei hyvin eikä huonosti
  - e) Melko huonosti
  - f) Huonosti
  - g) Erittäin huonosti.

Mittariston 1 vastaukset pisteytetään ja mittariston kokonaispisteille määritetään asteikko, jotta asiakkaan kokemuksesta saadaan kokonaiskuva. Vastausvaihtoehdoissa

vaihtoehto a) vastaa parasta ja g) huonointa. Vastausvaihtoehtojen pisteet määräytyvät seuraavasti:

- Vaihtoehto a = 7 pistettä
- Vaihtoehto b = 6 pistettä
- Vaihtoehto c = 5 pistettä
- Vaihtoehto d = 4 pistettä
- Vaihtoehto e = 3 pistettä
- Vaihtoehto f = 2 pistettä
- Vaihtoehto g = 1 piste.

Mittariston pisteet lasketaan yhteen ja täydet pisteet on 49 pistettä. Asiakaskokemukselle määritetään seitsemän arvosanaa ja asteikko arvosanoille jaetaan seitsemän pisteen väleihin. Seitsemän arvosanaa asiakaskokemukselle on valittu vastausvaihtoehtojen mukaisesti. Vastaajien asiakaskokemuksen arvosanat pisteytetään seuraavasti:

- 43-49 pistettä = Erittäin hyvä
- 36-42 pistettä = Hyvä
- 29-35 pistettä = Melko hyvä
- 22-28 pistettä = Ei hyvä eikä huono
- 15-21 pistettä = Melko huono
- 8-14 pistettä = Huono
- 1-7 pistettä = Erittäin huono.

### **5.1.2 Mittaristo 2**

Mittariston 2 pohjalla on käytetty Kettunen et al. (2016) tutkimuksessa esitettyjä B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavia osa-alueita. Asiakaskokemuksen osa-alueet ovat erinomainen tuote ja palvelu, korkealaatuinen toteutus ja toimeenpano, luotettava toiminta ja asiakaspalvelu sekä onnistunut asiakassuhde. Kysymykset on järjestetty niin, että kokonaiskuvaan liittyvät kysymykset ovat viimeisenä. Kuvassa 12 on kuvattu kysymysten pohjalla käytettävät asiakaskokemukseen liittyvät osa-alueet.



**Kuva 12.** Asiakaskokemukseen vaikuttavat osa-alueet (Kettunen et al. 2016).

Ensimmäiseksi valittu osa-alue asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä on luotettava toiminta. Kategoriolla pyritään kartoittamaan asiakkaan luottamusta yrityksen toimintaan. Kohdeyrityksen kannalta luotettavalla toiminnalla tarkoitetaan palvelun luotettavuutta ja kysymys 1 on:

1. Kuinka luotettavaa Boost Brothersin palvelu on yhteistyönne perusteella?
  - a) Erittäin luotettavaa
  - b) Luotettavaa
  - c) Melko luotettavaa
  - d) Ei luotettavaa eikä epäluotettavaa
  - e) Melko epäluotettavaa
  - f) Epäluotettavaa
  - g) Erittäin epäluotettavaa.

Toinen kysymys liittyy erinomaiseen tuotteeseen ja palveluun. Kohdeyrityksen tuotteet ovat sen tarjoamia asiantuntijapalveluja ja projekteja. Erinomaisen tuote ja palvelu määrittellään yrityksen onnistumisella täyttää asiakkaan tarpeet, joten kysymys 2. on muotoutunut seuraavasti:

2. Kuinka hyvin Boost Brothersin tarjoama palvelu vastasi tarpeisiinne?
  - a) Erittäin hyvin
  - b) Hyvin
  - c) Melko hyvin
  - d) Ei hyvin eikä huonosti
  - e) Melko huonosti
  - f) Huonosti
  - g) Erittäin huonosti.

Kolmas kysymys liittyy korkealaatuiseen toimeenpanoon ja toteutukseen, joka Kettunen et al. (2016) mukaan määritetään tuotteen tai palvelun käyttöönoton ja käytön prosessin

laadulla. Boost Brothersin tapauksessa tällä tarkoitetaan yrityksen onnistumista suoriutua ja suorittaa projekti, joten kysymys kolme on:

3. Kuinka hyvin Boost Brothers mielestäsi suoritti yhteiset projektinne?
  - a) Erittäin hyvin
  - b) Hyvin
  - c) Melko hyvin
  - d) Ei hyvin eikä huonosti
  - e) Melko huonosti
  - f) Huonosti
  - g) Erittäin huonosti.

Neljäs osa-alue Kettunen et al. (2016) mukaan on onnistunut asiakassuhde. Asiakassuhde on onnistunut, mikäli asiakas kokee kohdeyrityksen kanssa toimimisen kaikilta osa-alueilta miellyttäväksi. Neljäs kysymys on siten muotoutunut seuraavasti:

4. Kuinka miellyttäväksi koit yhteistyön Boost Brothersin kanssa?
  - a) Erittäin miellyttäväksi
  - b) Miellyttäväksi
  - c) Melko miellyttäväksi
  - d) En miellyttäväksi tai epämiellyttäväksi
  - e) Melko epämiellyttäväksi
  - f) Epämiellyttäväksi
  - g) Erittäin epämiellyttäväksi.

Mittariston 2 vastaukset pisteytetään ja mittariston kokonaispisteille määritetään asteikko, jotta asiakkaan kokemuksesta saadaan kokonaiskuva. Vastausvaihtoehdoissa vaihtoehto a) vastaa parasta ja g) huonointa. Vastausvaihtoehtojen pisteet määräytyvät seuraavasti:

- Vaihtoehto a = 7 pistettä
- Vaihtoehto b = 6 pistettä
- Vaihtoehto c = 5 pistettä
- Vaihtoehto d = 4 pistettä
- Vaihtoehto e = 3 pistettä
- Vaihtoehto f = 2 pistettä
- Vaihtoehto g = 1 piste.

Mittariston pisteet lasketaan yhteen ja täydet pisteet ovat 28 pistettä. Asiakaskokemukselle määritetään seitsemän arvosanaa ja asteikko arvosanoille jaetaan neljän pisteen väleihin. Vastaajien asiakaskokemuksen arvosanat pisteytetään seuraavasti:

- 25-28 pistettä = Erittäin hyvä
- 21-24 pistettä = Hyvä
- 17-20 pistettä = Melko hyvä



- 13-16 pistettä = Ei hyvä eikä huono
- 9-12 pistettä = Melko huono
- 5-8 pistettä = Huono
- 1-4 pistettä = Erittäin huono.

## 5.2 Tulokset ja tulosten käsittely

Seuraavaksi esitetään mittaristojen tietojen tarkistus, jonka jälkeen kerrotaan mittaristojen tulokset. Lisäksi esitetään myös haastateltavien vastaukset tausta- ja lisäkysymyksiin.

### 5.2.1 Mittaristojen tietojen tarkistus

Hirsjärvi et al. (2007, s. 216-220) haastattelujen aineistolle tulee tehdä esityöt ennen kuin niistä voidaan tehdä päätelmiä. Kaikki haastattelut kuunneltiin ja mittaristojen kysymyksille tehtiin ensin tietojen tarkistus. Taulukossa 4 on esitetty mittariston 1 tietojen tarkistuksen tulokset.

*Taulukko 4 Mittariston 1 kysymysten tietojen tarkistus.*

Vastaaja	Kysymysten käsitteet	Tutkijan tarkoitus	Vastausten johdonmukaisuus
Tilaaja A	Ok	Ok	Vastaukset 1. ja 2. ei johdonmukaisia
Käyttäjät A	Ok	Ok	Ok
Tilaaja B1	Ok	Ok	Ok
Tilaaja B2	Ok	Ok	Ok
Tilaaja B3	Ok	Ok	Vastaukset 1. ja 3. ei johdonmukaisia
Tilaaja B4	Ok	Ok	Ok
Tilaaja B5	Ok	Ok	Ok
Käyttäjät C1	Ok	Ok	Ok
Käyttäjät C2	Ok	Ok	Ok
Käyttäjät C3	Ok	Ok	Ok
Tilaaja D	Ok	Ok	Ok
Tilaaja E	Ok	Ok	Ok

Mittariston 1 kysymyksien käsitteet ymmärrettiin kaikkien vastaajien kesken yhtenevästi ja tavoilla, joilla tutkija oli ne tarkoittanut. Haastateltavat perustelivat jokaisen vastauksensa, joista voitiin varmistua käsitteiden ymmärtämisestä ja tutkijan tarkoitusperän täyttymisestä. Alla on esitetty vastaajien perusteluja valitsemilleen vastausvaihtoehdoille. Perustelut on numeroitu 1-7 mittariston kysymysten numeroinnin mukaan.

1. *"Soitellaan puolin ja toisin aina, kun on jotain. Sähköpostit kulkevat ja saamme todella nopeasti vastauksia."* (Käyttäjä C2)
2. *"Asioita käydään yhdessä läpi ja teiltä usein soitetaan ja varmistetaan, onko jotain asioita mielen päällä, joita tulisi hoitaa."* (Tilaaaja A)
3. *"Meilläkin on erittäin muutosherkkä toimintaympäristö ja Boost Brothers vastaa siihen erittäin hyvin. Boost elää muutoksessa ja muutoksen etulinjassa hienosti."* (Tilaaaja B4)
4. *"Kaikissa projekteissa, joissa olen ollut mukana, on kaikki lupaukset pidetty 100 %."* (Tilaaaja B5)
5. *"Olemme yhdessä Boost Brothersin kanssa rakentaneet tavoitteita ja Boost on ollut myös kehittämässä niitä."* (Tilaaaja B1)
6. *"Ylipäättänsä Boost on tuonut paljon tietämystä projektiimme, mutta etenkin hankkeen toteutusmuodosta ja rakennuttamisesta."* (Käyttäjä A)
7. *"Kaikkia kohderyhmiä on osattu lähestyä juuri oikealla tavalla ja päästy asioissa eteenpäin."* (Käyttäjä C1)

Mittariston 1 aineiston esitöissä tarkistettiin myös vastausten johdonmukaisuus verrattuna valittuun vastausvaihtoehtoon kuuntelemalla nauhoitetut haastattelut. Kuunneltaessa huomattiin, että vastaajien Tilaaajan A ja Tilaaajan B3 kaikki vastaukset eivät olleet johdonmukaisia. Tilaaajan A vastaus ensimmäiseen kysymykseen henkilökohtaisesta yhteydenpidon määrästä oli hyvä asteikolla, joka ylettyi erittäin huonosta erittäin hyvään.

*"Teiltä ollaan todella aktiivisesti yhteydessä."* (Tilaaaja A)

Perustelut kysymykseen kuitenkin viittaavat vaihtoehtoon erittäin hyvä. Kysymykseen 2 kiinnostuneisuudesta varmistaa asioita Tilaaaja A vastasi kiinnostunut. Asteikko kysymyksessä yltää ei ollenkaan kiinnostuneesta erittäin kiinnostuneeseen.

*"Asioita käydään yhdessä läpi ja teiltä usein soitetaan ja varmistetaan, onko jotain asioita mielen päällä, joita tulisi hoitaa."* (Tilaaaja A)

Kysymyksen 2 perustelut viittaavat kuitenkin vaihtoehtoon erittäin kiinnostunut. Haastattelun lopussa tuli esille, ettei vastaaja anna parasta arvosanaa kenellekään, vaikka olisi erittäin tyytyväinen toimintaan.

*"Yritin valita tarkoituksella hyvän erittäin hyvän sijasta, sillä koen, että kaikessa voi aina parantaa. En anna parasta arvosanaa yleensä kenellekään."*

Tilaaajan A muut vastaukset olivat johdonmukaisia, eikä vastauksia ei tarvitse hylätä ja niitä voidaan käyttää tuloksissa. Tilaaajan B3 vastauksista kysymyksiin 1 ja 3 löytyi myös epäjohdonmukaisuutta. Kysymykseen 1 henkilökohtaisesta yhteydenpidosta henkilö valitsi vaihtoehdon hyvä.

*"Voi olla erittäin hyväkin, koska en vastaa aina kaikkiin puheluihin."* (Tilaaaja B3)

Perustelu viittaa vaihtoehtoon erittäin hyvä. Kohdeyritys ei myöskään voi vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen, joka vastaajan mielestä nostaisi vastausvaihtoehdon erittäin hyvään. Kysymykseen 3 yrityksen joustavuudesta Tilaaaja B valitsi vaihtoehdon joustava.

*”Vastaukseni on ainakin joustava, hyvin on kyllä joustettu.”* (Tilaaaja B3)

Perustelu ei ole johdonmukainen vastauksen kanssa. Perustelu viittaa erittäin joustavaan joustavan sijaan. Tilaaajan B3 muut vastaukset olivat johdonmukaisia, eikä vastaajan tuloja tarvitse hylätä.

Mittariston 2 kysymyksille suoritettiin myös tietojen tarkistus. Tietojen tarkistuksen tulokset on esitetty taulukossa 5.

**Taulukko 5** Mittariston 2 kysymysten tietojen tarkistus.

Vastaaaja	Kysymysten käsitteet	Tutkijan tarkoitus	Vastausten johdonmukaisuus
Tilaaaja A	Ok	Ok	Ok
Käyttäjät A	Ok	Ok	Ok
Tilaaaja B1	Ok	Ok	Ok
Tilaaaja B2	Ok	Ok	Ok
Tilaaaja B3	Ok	Ok	Ok
Tilaaaja B4	Ok	Ok	Ok
Tilaaaja B5	Ok	Ok	Ok
Käyttäjät C1	Ok	Ok	Ok
Käyttäjät C2	Ok	Ok	Ok
Käyttäjät C3	Ok	Ok	Ok
Tilaaaja D	Ok	Ok	Ok
Tilaaaja E	Ok	Ok	Ok

Mittariston 2 osalta kaikki kysymysten käsitteet oli ymmärretty oikein ja tutkijan tarkoittamalla tavalla sekä vastaukset olivat johdonmukaisia. Alla on esitetty vastaajien perusteluja valitsemilleen vastausvaihtoehdoille. Perustelut on numeroitu 1-4 mittariston kysymysten numeroinnin mukaan.

1. *”Ei ole ollut mitään moitittavaa koskaan, asiat ovat toimineet hienosti.”* (Käyttäjät C3)
2. *”Paljon paremmin kuin olin odottanut.”* (Tilaaaja B3)
3. *”Suoritus oli mielestäni hyvää, sillä hankkeemme ovat edenneet.”* (Tilaaaja D)
4. *”Miellyttävää ja mutkatonta kaikin puolin. Asioita ei voisi paremmin tehdä.”* (Tilaaaja B5) ja *”Olemme tulleet hyvin toimeen.”* (Tilaaaja E)

Mittaristojen 1 ja 2 tietojen tarkistuksen perusteella kaikkia haastateltujen antamia vastauksia ja tuloksia voidaan käyttää. Molempien mittaristojen kysymykset oli ymmärretty kaikkien vastaajien kesken yhtenevästi.

## 5.2.2 Mittaristojen tulokset

Hirsjärvi et al. (2007, s. 216-220) mukaan tietojen tarkistamisen jälkeen aineisto ja tulokset tulee järjestellä ja esittää havainnollisessa muodossa, jotta niistä voidaan tehdä päätelmiä. Seuraavaksi taulukoissa 6 ja 7 on esitetty mittaristojen 1 ja 2 tulokset vastaajittain. Jokaisen kysymyksen vastaus on arvoitettu pistein 1-7, jossa numero 1 vastaa huonointa vaihtoehtoa ja numero 7 parasta. Kysymykset ja niiden vastausvaihtoehtojen pisteytys on selitetty kohdassa 5.1 mittaristojen muodostaminen.

*Taulukko 6 Mittariston 1 vastaukset ja arvosanat vastaajittain.*

Vastaajat	Kysymys 1	Kysymys 2	Kysymys 3	Kysymys 4	Kysymys 5	Kysymys 6	Kysymys 7	Pisteet/arvosana
Tilaaja A	6	6	7	6	7	7	7	46/ Erittäin hyvä
Käyttäjä A	6	6	7	7	6	7	7	46/ Erittäin hyvä
Tilaaja B1	7	7	7	7	7	7	7	49/ Erittäin hyvä
Tilaaja B2	6	6	6	6	7	6	7	44/ Erittäin hyvä
Tilaaja B3	6	7	6	6	7	7	7	46/ Erittäin hyvä
Tilaaja B4	6	7	7	6	7	7	7	47/ Erittäin hyvä
Tilaaja B5	6	7	6	7	7	7	7	47/ Erittäin hyvä
Käyttäjä C1	5	6	7	7	7	6	7	45/ Erittäin hyvä
Käyttäjä C2	7	6	7	6	6	7	6	45/ Erittäin hyvä
Käyttäjä C3	6	7	6	7	6	7	6	45/ Erittäin hyvä
Tilaaja D	6	5	6	5	6	5	6	39/ Hyvä
Tilaaja E	6	6	7	7	6	4	7	43/ Erittäin hyvä

Mittariston 1 mukaan vain yhden vastaajan asiakaskokemus on tasolla hyvä. Muiden 11 vastaajan asiakaskokemus on erittäin hyvä. Kysymyksessä 1 hajonta oli kaikkein suurin ja kysymyksen 7 pienin. Mittariston 1 vastauksissa oli yksi vaihtoehto 4. Tilaajan E vastaus kysymykseen 6 oli ”ei hyvä eikä huono” ja hän kertoi vastauksen johtuvan siitä, että kyseinen projekti on kesken. Tilaaja E kertoi kuitenkin olevansa tyytyväinen yrityksen toimintaan.

**Taulukko 7** Mittariston 2 vastaukset ja arvosanat vastaajittain.

Vastaaja	Kysymys 1	Kysymys 2	Kysymys 3	Kysymys 4	Pisteet / arvosana
Tilaaja A	6	6	7	7	26/ Erittäin hyvä
Käyttäjä A	7	6	7	7	27/ Erittäin hyvä
Tilaaja B1	7	7	7	7	28/ Erittäin hyvä
Tilaaja B2	6	6	6	6	24/ Hyvä
Tilaaja B3	7	7	7	7	28/ Erittäin hyvä
Tilaaja B4	7	7	7	6	27/ Erittäin hyvä
Tilaaja B5	7	7	7	7	28/ Erittäin hyvä
Käyttäjä C1	7	7	7	7	28/ Erittäin hyvä
Käyttäjä C2	7	7	7	7	28/ Erittäin hyvä
Käyttäjä C3	7	6	7	7	27/ Erittäin hyvä
Tilaaja D	5	6	6	6	23/ Hyvä
Tilaaja E	7	7	7	7	28/ Erittäin hyvä

Taulukon 7 mukaan mittaristossa 2 kahden vastaajan asiakaskokemus on hyvä ja muiden 10 vastaajan kokemus erittäin hyvä. Taulukoita 6 ja 7 tarkasteltaessa voidaan huomata, että mittaristossa 1 vain yksi vastaaja, Tilaaja B1, sai täydet pisteet. Mittariston 2 tuloksissa puolestaan kuusi vastaajaa sai täydet pisteet. Mittaristoon 2 vastaajat antoivat keskimäärin korkeammat pisteet kuin mittaristoon 1. Taulukossa 8 on esitetty koonti ennakoarvosanoista ja mittaristojen antamista arvosanoista asiakaskokemukselle vastaajittain sekä vastaajien mielipide mittaristojen antamasta tuloksesta.

**Taulukko 8** Koonti vastaajien arvosanoista ja mielipide mittaristojen toimivuudesta.

Vastaaja	Arvosanat	Mittarien arvosanat samat	Vastaajan nosti ennakoarvosanaa	Vastaajan mielestä mittarit oikeassa
Tilaaja A	Ennakko 8,5 / Melko hyvä Mittari 1 46/ Erittäin hyvä Mittari 2 26/ Erittäin hyvä	Kyllä	Ei	Ei
Käyttäjä A	Ennakko 9,25/ Hyvä Mittari 1 46/ Erittäin hyvä Mittari 2 27/ Erittäin hyvä	Kyllä	Ei	Ei
Tilaaja B1	Ennakko 9 /Hyvä Mittari 1 49/ Erittäin hyvä Mittari 2 28 /Erittäin hyvä	Kyllä	Ei	Ei
Tilaaja B2	Ennakko 9 /Hyvä	Ei		Ei

	Mittari 1 Mittari 2	44 /Erittäin hyvä 24/ Hyvä		Kyllä	
<b>Tilaaja B3</b>	Ennakko Mittari 1 Mittari 2	9/ Hyvä 46/ Erittäin hyvä 28 /Erittäin hyvä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
<b>Tilaaja B4</b>	Ennakko Mittari 1 Mittari 2	9/ Hyvä 47/ Erittäin hyvä 27/ Erittäin hyvä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
<b>Tilaaja B5</b>	Ennakko Mittari 1 Mittari 2	10 /Erittäin hyvä 47/ Erittäin hyvä 28/ Erittäin hyvä	Kyllä	Ei	Kyllä
<b>Käyttäjä C1</b>	Ennakko Mittari 1 Mittari 2	9/ Hyvä 45/ Erittäin hyvä 28/ Erittäin hyvä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
<b>Käyttäjä C2</b>	Ennakko Mittari 1 Mittari 2	9,75 / Hyvä 45/ Erittäin hyvä 28/ Erittäin hyvä	Kyllä	Kyllä	Kyllä
<b>Käyttäjä C3</b>	Ennakko Mittari 1 Mittari 2	9/ Hyvä 45/ Erittäin hyvä 27/ Erittäin hyvä	Kyllä	Ei	Ei
<b>Tilaaja D</b>	Ennakko Mittari 1 Mittari 2	9/ Hyvä 39/ Hyvä 23/ Hyvä	Kyllä	Ei	Kyllä
<b>Tilaaja E</b>	Ennakko Mittari 1 Mittari 2	9/Hyvä 43/ Erittäin hyvä 28/ Erittäin hyvä	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Taulukosta 8 voidaan huomata, että seitsemän vastaajista kertoi mittaristojen antaman tuloksen vastaavan hyvin heidän mielipidettään asiakaskokemuksesta. Mittaristot antavat saman arvosanan asiakaskokemukselle yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Vain Tilaajan B2 kohdalla mittaristojen antamat arvosanat eriyvät. Taulukosta 8 nähdään lisäksi, että puolet vastaajista nostivat ennakoarvosanaansa mittaristojen kyselyiden jälkeen.

*”Loppumielipiteeni on hyvän ja erittäin hyvä välimaastosta.” (Tilaaja B2)*

*”Olin alussa liian varovainen arvosanani kanssa. Todellisuus on lähempänä erittäin hyvä.” (Tilaaja B3)*

*”Oikea kokemukseni on erittäin hyvän puolella.” (Tilaaja B4)*

*”Olin ehkä alussa liian varovainen arvioimaan. Erittäin hyvä kuvaa paremmin asiakaskokemustani kokonaisuutena.” (Käyttäjä C1)*

*”En halunnut heti alussa sanoa, että olen erittäin tyytyväinen ja antaa 10. Vastaukseni on todellisuudessa 10.” (Käyttäjä C2)*

*”Mittaristoista voidaan nähdä, että olen ollut erittäin tyytyväinen. Kokemus on lähempänä erittäin hyvää.” (Tilaaja E)*

Haastattelutilanteessa ilmeni usean vastaajan kohdalla vastauksiin vaikuttavia asenteita. Moni vastaaja kertoi, ettei koskaan anna parasta arvosanaa. Muutama vastaajista myös kertoi, etteivät tarkoituksella valinneet parasta vaihtoehtoa, vaikka he kokivat olevansa tyytyväisiä palveluun.

*"Yritin valita tarkoituksenmukaisesti hyvän erittäin hyvän sijasta." (Tilaaaja A)*

*"Parasta arvosanaa en anna kenellekään." (Tilaaaja B2)*

*"Teen yleensäkin niin, etten anna parhaita pisteitä. Aina pitää jättää varaa parantamiselle." (Tilaaaja B1)*

*"En lähtökohtaisestikaan vastaa mihinkään parasta vaihtoehtoa." (Tilaaaja D)*

*"Yhteydenpitoa on juuri oikeassa määrin, eikä ole liikaa. Vaikea sanoa, miten sitä voisi parantaakaan. Silti vastaan hyvä." (Tilaaaja B4)*

Moni vastaajista kertoi, että asiakaskokemus ei ollut heille käsitteenä tuttu ja mittaristojen kysymysten jälkeen se selveni.

*"Asiakaskokemukseen liittyvät asiat selvenivät kysymysten myötä." (Tilaaaja A)*

*"Nyt kun asia on palasteltu näin, niin ymmärrän paremmin mitä se tarkoittaa." (Käyttäjä C1)*

*"Käsite asiakaskokemus ei ollut aivan selvä aluksi, eikä myöskään siihen liittyvät asiat ja siitä voi johtua ero arvosanoissa." (Käyttäjä A)*

Vastaajat antoivat arvosanat asteikolla 4-10 asiakaskokemukseen vaikuttaville tekijöille niiden tärkeyden mukaan. Tekijät ovat samoja, joita mittariston 1 ja 2 kysymyksissä kysyttiin. Taulukossa 9 on esitetty keskiarvo jokaiselle tekijälle ja järjestetty ne keskiarvon mukaan tärkeimmästä vähiten tärkeään.

**Taulukko 9.** Keskiarvot asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden tärkeydelle.

<b>Mittaristo 1</b>	
9,83	Projektin merkityksen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta
9,79	Projektin tavoitteen ymmärtäminen
9,62	Asiantuntijuus ja tietotaito
9,58	Lupausten täyttäminen
9,25	Henkilökohtainen yhteydenpito
9,22	Joustavuus
9,12	Kiinnostus varmistaa, että asiat ovat hyvin
<b>Mittaristo 2</b>	
9,79	Luotettava palvelu
9,49	Palvelun vastaaminen tarpeisiin
9,29	Projektin hyvä suoritus
9,17	Miellyttävä yhteistyö
<b>Molemmat mittaristot</b>	

9,83	Projektin merkityksen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta
9,79	Projektin tavoitteen ymmärtäminen
9,79	Luotettava palvelu
9,62	Asiantuntijuus ja tietotaito
9,58	Lupausten täyttäminen
9,49	Palvelun vastaaminen tarpeisiin
9,29	Projektin hyvä suoritus
9,25	Henkilökohtainen yhteydenpito
9,22	Joustavuus
9,17	Miellyttävä yhteistyö
9,12	Kiinnostus varmistaa, että asiat ovat hyvin

Taulukon 9 mukaan mittaristossa 1 tärkeimmäksi tekijäksi keskiarvon perusteella koettiin projektin merkityksen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta ja lähes yhtä tärkeäksi tekijäksi nousi projektin tavoitteen ymmärtäminen. Vähiten tärkeäksi vastaajat arvottivat yrityksen kiinnostuksen varmistaa, että asiat ovat hyvin. Mittariston 2 tärkeimmäksi osa-alueeksi taulukon 9 mukaan koettiin luotettava palvelu. Vähiten tärkeäksi osa-alueeksi vastaajat arvottivat miellyttävän yhteistyön. Kokonaisuudessaan verrattaessa taulukossa 9 mittariston 1 ja 2 tekijöitä huomattiin, että kolme tärkeintä tekijää vastaajien mielestä olivat projektin merkityksen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta, projektin tavoitteen ymmärtäminen ja luotettava palvelu. Vähiten tärkeinä vastaajat pitivät kiinnostusta varmistaa, että asiat ovat hyvin ja miellyttävää yhteistyötä. Vastaajien antamia arvosanoja tarkastellessa huomattiin, että hajonta oli pientä. Lisäksi vastaajat kertoivat kolme erittäin tärkeäksi arvotettua tekijää, joita ei ollut listassa. Näitä olivat asiakkaan tukeminen vaikeissa päätöksissä, ennakointi sekä kriisitilanteiden hoitaminen ja niistä selviytyminen.

Vastaajilta kysyttiin tapa, jolla he haluavat antaa asiakaspalautetta. Yhdeksän vastaajista kertoi kokevansa parhaimmaksi tavaksi kasvokkain käytävät palautekeskustelut. Vastaajat kertoivat, että kasvokkain järjestetyissä keskusteluissa he pystyvät antamaan vapaammin palautetta ja keskustelemaan yhteistyön kehityskohdista tarkemmin. Monet vastaajista kertoivat, etteivät keskity sähköisesti täytettäviin kyselyihin tai jaksaa välttämättä edes vastata niihin. Tilaaja A, Käyttäjä C3 ja Tilaaja E kertoivat, että vastaavat mieluummin sähköiseen kyselyyn. Näiden henkilöiden mielestä sähköinen kysely koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä se soveltuu kiireiseen aikatauluun, eikä vastaamiselle tarvitse varata erillistä ajankohtaa. Monen vastaajan kohdalla yhteistyö on pitkäaikaista tai jatkuvaa. Yleisesti vastaajat kertoivat, että sopiva aikaväli palautteen antamiselle on noin puolen vuoden välein sekä projektin ja yhteistyön päätyttyä.



### 5.3 Mittariston valinta

Asiakaskokemus on laaja ja kokonaisvaltainen käsite ja se koostuu useista tekijöistä (Lemke et al. 2011; McColl-Kennedy et al. 2015). Mittariston 2 tapauksessa kysymykset kattavat laajoja osa-alueita, eikä niiden avulla voida kohdentaa tarkasti ongelmallisia tekijöitä asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemuksen parantaminen onnistuu, jos saadaan tarkkaa tietoa tekijöistä, joita tulee kehittää. Lisäksi tarkemmin tarkasteltaessa mittaristojen pisteitä taulukoista 6 ja 7 huomattiin, että mittaristossa 1 vain yksi vastaaja oli saanut täydet pisteet. Mittaristossa 2 puolestaan kuusi henkilöä oli saanut täydet pisteet, joka heikensi myös sen luotettavuutta. Mittaristo 1 erittelee tarkemmin asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja sen pisteytys on luotettavampi, joten se valikoituu kattavampana ja luotettavampana mittarina yritykselle. Mittaristojen kysymyksistä ei tehdä synteisiä, sillä kohdeyrityksen sisäisten asiantuntijalausuntojen mukaan yhdistäminen voisi vaikuttaa negatiivisesti mittariston luotettavuuteen. Ennen kuin mittaristo 1 voidaan ottaa käyttöön, siihen tulee tehdä korjauksia paremman toiminnan takaamiseksi, jotka on esitetty seuraavaksi kohdassa 5.4.

### 5.4 Mittariston 1 korjaus

Haastatteluissa tuli esille kehitys- ja ongelmakohtia mittaristossa ja niihin saatiin myös korjausehdotuksia vastaajilta. Vastaajat kertoivat mm.:

*”Skaalaa voisi olla vähän enemmän. Hyppy erittäin hyvästä hyvään on aika suuri.”*

(Tilaaaja B1)

*”Hyvän ja erittäin hyvän välillä voisi olla yksi pykälä lisää.”* (Käyttäjä A)

*”Voisi olla lisää vastausvaihtoehtoja tai nimetä uudelleen asteikko esimerkiksi hyvä, kiitettävä, erittäin hyvä.”* (Käyttäjä C2)

Mittaristossa 1 kaikki kysymykset olivat selkeitä ja ymmärretty kaikkien vastaajien kesken yhtenevästi. Vastaajien kokemat ongelmakohdat liittyivät vastausvaihtoehtojen määrään, vaihtoehtojen sanalliseen muotoiluun ja arvosanoihin. Mittariston 1 vastausvaihtoehdot kaikissa kysymyksissä noudattavat seuraavaa jakoa:

1. **Erittäin** hyvä / Joustava / Kiinnostunut
2. Hyvä / Joustava / Kiinnostunut
3. **Melko** hyvä / Joustava / Kiinnostunut
4. Ei hyvin eikä huonosti (**Neutraali**)
5. **Melko** huono / Joustamaton / Melko vähän kiinnostunut
6. Huono / Joustamaton / Erittäin vähän kiinnostunut
7. **Erittäin** huono / Erittäin joustamaton / Ei ollenkaan kiinnostunut

Erityisesti nousu hyvästä erittäin hyvään koettiin liian suureksi. Vastaajat ehdottivat vastausvaihtoehtojen lisäämistä ja etenkin yhtä vaihtoehtoa lisää erittäin hyvän ja hyvän välille. Tyypillisesti kouluarvosanoissa hyvän ja erinomaisen välillä on kiitettävä. Mittaristossa 1 tämä eroavaisuus saattoi sekoittaa osaa vastaajista. Parhaaksi vaihtoehtojen määräksi kaksinapaisella asteikolla on todettu seitsemän hyvän luotettavuuden vuoksi (Grigoroudis & Siskos 2010, 179-188; Judd & Reiss 2014, 419-426). Vastaajien on myös todettu kyllästyvän ja turhautuvan mikäli vastausvaihtoehtoja on liikaa (Grigoroudis & Siskos 2010, 179-188). Tämän vuoksi vaihtoehtojen määrää ei kannata lisätä. Vastausasteikon muuttamista numeeriseksi harkittiin, mutta Judd & Reiss (2014, 419-426) mukaan vastaajien on helpompaa valita vastausvaihtoehdonsa, mikäli ne ovat sanallisia. Moni vastaajista kertoi vaihtoehtojen määrän olevan riittävä, eivätkä he kokeneet erittäin hyvän ja hyvän väliä liian suureksi.

*”Koin ihan riittäväksi vaihtoehdot. Siinä on kuitenkin kolme hyvää ja kolme huonoa.”* (Tilaaaja E)

*”Vaihtoehtoja oli sopivasti.”* (Tilaaaja D)

Vastausvaihtoehdot pidetään sanallisina, mutta jokaisen vaihtoehdon kohdalle lisätään sitä vastaava kouluarvosana asteikolla 4-10 helpottamaan valintaa. Koulunumerointi valittiin, sillä Grigoroudis & Siskos (2010, 190) mukaan se on yleisesti tunnettu ja helposti ymmärrettävissä. Taulukon 9 mukaan kysymyksille voisi harkita eri painoarvoja, sillä esimerkiksi henkilökohtainen yhteydenpito koettiin huomattavasti vähemmän tärkeäksi kuin projektin merkityksen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta. Lemke et al. (2011) mukaan kaikki seitsemän tekijää ovat yhtä tärkeitä B2B-asiakaskokemuksessa, joten painoarvoja ei kannata muuttaa. Kysymykset ja niiden vaihtoehdot pysyvät muuten samoina ja alla on esitetty esimerkki kysymyksen 1 vaihtoehdoista, johon on lisätty arvosana jokaiselle vaihtoehdolle.

- Erittäin hyväksi (10)
- Hyväksi (9)
- Melko hyväksi (8)
- Ei hyvä eikä huono (7)
- Melko huonoksi (6)
- Huonoksi (5)
- Erittäin huonoksi (4)

Seitsemän vastaajan mielestä mittaristojen antamat arvosanat vastasivat hyvin heidän mielipidettään asiakaskokemuksesta, joka on nähtävissä myös taulukossa 8. Kokonaisarvosanojen pisteytystä ei siis tarvitse muuttaa. Korjattu mittaristo 1 ja sen pisteytys on liitteessä 2.

## 6. TULOSTEN ANALYYSI

Tutkimukseen valittiin käyttäjä- ja tilaajaosapuolien edustajia. Osapuolien vastauksissa oletettiin huomattavan selkeää eroa, sillä yrityksen toiminta näiden kahden osapuolen välillä on erilaista. Tilaajien kanssa yhteydenpitoa ja työskentelyä on hieman enemmän kuin käyttäjien kanssa. Taulukkoon 10 on koottu vastaajien ennakko- ja loppuarvosanojen keskiarvot ja jaoteltu ne käyttäjien ja tilaajien kesken.

*Taulukko 10. Ennakko- ja loppuarvosanojen keskiarvot.*

	Ennakkoarvosanat KA	Loppuarvosanat KA
<b>Käyttäjät</b>	9,25/ Hyvä	9,56/ Erittäin hyvä
<b>Tilaajat</b>	9,06/ Hyvä	9,50/ Erittäin hyvä
<b>Kaikki</b>	9,13/ Hyvä	9,52/ Erittäin hyvä

Taulukosta 10 nähdään, että kohdeyrityksen asiakaskokemus on erittäin hyvällä tasolla, sillä keskiarvo kaikkien vastaajien loppuarvosanoista asteikolla 4-10 on 9,52. Käyttäjät antoivat keskimäärin hieman korkeamman ennakko- ja loppuarvosanan asiakaskokemukselleen kuin tilaajat. Toisaalta tilaajien loppuarvosanat nousivat keskimäärin enemmän kuin käyttäjien. Molempien ryhmien loppuarvosanat olivat keskiarvoltaan hyvin lähellä toisiaan, eikä niissä ole merkittävää eroa.

Vastaajien vastauksissa huomattiin mittaristojen kysymysten aikana useita asenteita ja vastauksiin vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttivat ennakko- ja loppuarvosanoihin laskevasti. Monet vastaajista kertoivat, etteivät anna koskaan parasta arvosanaa kenellekään, vaikka he olisivat olleet tyytyväisiä toimintaan ja palveluun. Nämä asenteet vaikuttavat vastauksiin ja yritys voi saada kuvan, että asiakaskokemus on huonommalla tasolla kuin mitä se todellisuudessa on. Puolet vastaajista nosti antamaansa ennakkoarvosanaa mittaristojen kysymysten jälkeen. Syyksi he kertoivat liiallisen varovaisuuden ennakkoarvosanaa antaessa ja asiakaskokemuksen käsitteen selvenemisen. Huomattiin, että asiakaskokemus ei ollut vastaajille tuttu käsite ja he ymmärsivät sen merkityksen vasta mittaristojen kysymysten jälkeen. Myös taulukon 10 ennakko- ja loppuarvosanojen keskiarvot tukevat käsitystä siitä, että ennakkoarvosanoja annettaessa vastaajat olivat varovaisia arvosanoja antaessaan ja asiakaskokemus selveni mittaristojen myötä. Vastaajille kerrottiin lyhyesti haastattelun alussa asiakaskokemuksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Heidän kommenttiansa perusteella asiakaskokemusta olisi tullut avata tarkemmin alussa, jolloin ennakkoarvosana olisi voinut olla lähempänä mittaristojen antamaa arvosanaa.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan kysymyksissä esitettyjen asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä. Kaikista tärkeimmiksi tekijöiksi he valitsivat projektin merki-

tyksen ymmärtämisen asiakkaan näkökulmasta, projektin tavoitteen ymmärtämisen, luotettavan palvelun sekä asiantuntijuuden ja tietotaidon. Vähiten tärkeiksi vastaajat kokivat miellyttävän yhteistyön ja yrityksen kiinnostuksen varmistaa, että asiat ovat hyvin. Vastaajien antamia arvosanoja tekijöille tarkastellessa huomattiin, että hajonta oli pientä. Tämä on ymmärrettävää, sillä kaikilla kysymyksissä käytetyillä tekijöillä on tutkijoiden Lemke et al. (2011) ja Kettunen et al. (2016) mukaan yhtä merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen. Lisäksi kohdeyrityksen asiakkaat toivat esille kolme heille erittäin tärkeää asiakokemuksen tekijää, jotka olivat asiakkaan tukeminen vaikeissa päätöksissä, ennakointi sekä kriisitilanteiden hoitaminen ja niistä selviytyminen. Näihin esille tullessiin uusiin tekijöihin yrityksen tulee myös kiinnittää huomiota toiminnassaan.

Mittaristoa 1 ja 2 verratessa huomattiin, että ne antavat yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikille vastaajille saman arvosanan asiakaskokemukselle. Tämä oli yllättävää, sillä alkuperäisenä oletuksena oli, että suppea mittaristo 2 ja laajempi mittaristo 1 antaisivat todennäköisesti eri arvosanat. Tarkemmin vastaajien pisteytyksiä tarkasteltaessa kuitenkin huomattiin, että mittaristosta 1 vain yksi henkilö oli saanut täydet pisteet. Mittaristoon 2 puolestaan kuusi henkilöä oli antanut täydet pisteet, joka heikensi sen luotettavuutta. Mittaristo 2 hylättiin huonon luotettavuuden ja kysymysten laajuuden vuoksi. Sen asiakaskokemuksen osa-alueet ovat laajoja, eikä niistä saada tarvittavan tarkkaa tietoa mistä huono kokemus johtuu. Tutkijoiden Lemke et al. (2011), Lemon & Verhoef (2016) ja Zolkiewski et al. (2017) mukaan asiakaskokemus on laaja käsite johon vaikuttaa useat tekijät. Mittariston 2 huonosta luotettavuudesta voidaan myös päätellä, ettei se kuvannut asiakaskokemuksen tekijöitä tarpeeksi kattavasti ja kysymyksiä oli liian vähän. Seitsemän kahdestatoista vastaajasta kertoi mittariston 1 antaman arvosanan kuvaavan hyvin heidän asiakaskokemustaan ja mittaristo 1 todettiin luotettavaksi.

Mittaristoa 1 korjattiin vastaajilta saatujen ehdotusten pohjalta ja korjattu mittaristo on taulukossa 11.

***Taulukko 11. Korjattu ja viimeistelty mittaristo 1.***

**1. Millaiseksi koit [Yrityksen] henkilökohtaisen yhteydenpidon määrän?**

- a) Erittäin hyväksi (10)
- b) Hyväksi (9)
- c) Melko hyväksi (8)
- d) Ei hyvä eikä huono (7)
- e) Melko huonoksi (6)
- f) Huonoksi (5)
- g) Erittäin huonoksi (4)

**2. Kuinka kiinnostunut [Yritys] oli varmistamaan yhteistyön aikana, että asiat ovat hyvin?**

- a) Erittäin kiinnostunut (10)
- b) Kiinnostunut (9)
- c) Melko kiinnostunut (8)
- d) Ei vähän eikä paljon kiinnostunut (7)
- e) Melko vähän kiinnostunut (6)
- f) Erittäin vähän kiinnostunut (5)
- g) Ei ollenkaan kiinnostunut (4)

### **3. Kuinka joustavaksi koit [Yrityksen] toiminnan?**

- a) Erittäin joustavaksi (10)
- b) Joustavaksi (9)
- c) Melko joustavaksi (8)
- d) Ei joustavaksi eikä joustamattomaksi (7)
- e) Melko joustamattomaksi (6)
- f) Joustamattomaksi (5)
- g) Erittäin joustamattomaksi (4)

### **4. Kuinka hyvin [Yritys] täytti antamansa lupaukset?**

- a) Erittäin hyvin (10)
- b) Hyvin (9)
- c) Melko hyvin (8)
- d) Ei hyvin eikä huonosti (7)
- e) Melko huonosti (6)
- f) Huonosti (5)
- g) Erittäin huonosti (4)

### **5. Kuinka hyvin [Yritys] ymmärsi projektienne tavoitteet?**

- a) Erittäin hyvin (10)
- b) Hyvin (9)
- c) Melko hyvin (8)
- d) Ei hyvin eikä huonosti (7)
- e) Melko huonosti (6)
- f) Huonosti (5)
- g) Erittäin huonosti (4)

### **6. Kuinka paljon [Yritys] toi lisää arvoa projekteihinne tietotaidolla / asiantuntijuudellaan?**

- a) Erittäin paljon (10)
- b) Paljon (9)

- c) Melko paljon (8)
- d) Ei paljon eikä vähän (7)
- e) Melko vähän (6)
- f) Vähän (5)
- g) Ei ollenkaan (4)

**7. Kuinka hyvin [Yritys] ymmärsi projektienne merkitykset organisaatiollenne?**

- a) Erittäin hyvin (10)
- b) Hyvin (9)
- c) Melko hyvin (8)
- d) Ei hyvin eikä huonosti (7)
- e) Melko huonosti (6)
- f) Huonosti (5)
- g) Erittäin huonosti (4)

Mittariston 1 korjauksessa vastausvaihtoehdot pidettiin sanallisina ja niiden määrä seitsemässä, mutta jokaisen vaihtoehdon kohdalle lisättiin kouluarvosana helpottamaan valintaa. Haastatellut asiakkaat kertoivat parhaimmaksi tavaksi antaa asiakaspalautetta kasvokkain käytävät palautekeskustelut. Monet vastaajista kertoivat, etteivät keskity sähköisesti täytettäviin kyselyihin tai jaksaa välttämättä edes vastata niihin. Yritykselle suositellaan asiakaskokemuksen mittaamiseksi keskusteluja asiakkaidensa kanssa, joiden pohjalla käytetään luotua mittaristoa.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksena saatiin luotua toimiva asiakaskokemusmittaristo kohdeyritykselle. Mittaristossa kysyttävät osa-alueet ovat henkilökohtainen yhteydenpito, joustavuus, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, asiakkaan tavoitteiden ymmärtäminen, oma-aloitteinen varmistaminen, että asiat ovat hyvin, lupauksen täyttäminen ja asiantuntijuus. Toinen luotu mittaristo hylättiin huonon luotettavuuden ja kysymysten laajuuden vuoksi. Mittariston 2 huonosta luotettavuudesta voitiin päätellä, ettei se kuvannut asiakaskokemuksen tekijöitä tarpeeksi kattavasti ja kysymyksiä oli liian vähän.

Tutkimuksen mukaan kohdeyrityksen käyttäjä- ja tilaaja-asiakkaiden asiakaskokemukset ovat lähes samalla tasolla. Yrityksen asiakkaiden asiakaskokemukselle saatiin keskiarvoksi 9,52, joka vastaa arvosanaa erittäin hyvä.

Vastaajien vastauksissa huomattiin mittaristojen kysymysten aikana useita asenteita ja vastauksiin vaikuttavia tekijöitä. Monet vastaajista kertoivat, etteivät anna koskaan parasta arvosanaa kenellekään, vaikka he olisivat olleet tyytyväisiä toimintaan ja palveluun. Huomattiin, että asiakaskokemus ei ollut vastaajille tuttu käsite ja he ymmärsivät sen merkityksen sekä siihen liittyvät tekijät vasta mittaristojen kysymysten jälkeen.

Vastaajat arvioivat kysymyksissä esitettyjen asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä. Kaikista tärkeimmiksi tekijöiksi he valitsivat projektin merkityksen ymmärtämisen asiakkaan näkökulmasta, projektin tavoitteen ymmärtämisen, luotettavan palvelun sekä asiantuntijuuden ja tietotaidon. Kohdeyrityksen asiakkaat toivat esille kolme heille erittäin tärkeää asiakokemuksen tekijää, jotka olivat asiakkaan tukeminen vaikeissa päätöksissä, ennakointi sekä kriisitilanteiden hoitaminen ja niistä selviytyminen. Näihin esille tulleisiin uusiin tekijöihin yrityksen tulee myös kiinnittää huomiota toiminnassaan.

Yritykselle suositellaan asiakaskokemuksen mittaamiseksi keskusteluja asiakkaidensa kanssa, joiden pohjalla käytetään luotua mittaristoa. Tällöin todelliset mielipiteet ja piilevät asenteet vastaajilla tulevat esille ja asiakaskokemuksesta saadaan todellinen kuva. Lisäksi suurin osa vastaajista kertoi antavansa palautetta mieluiten keskustelujen yhteydessä.

Tutkimuksessa luotu mittaristo todettiin toimivaksi ja luotettavaksi ja sen käyttöönottoa voidaan suositella asiakaskokemuksen mittaamiseen myös muissa B2B-toimintaan keskittyneissä yrityksissä. Paras toimivuus nykyisellä mittaristolla on projektiluontoisessa toiminnassa, sillä kysymykset on muotoiltu selvittämään asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden onnistumista projektiluontoisessa toiminnassa. Kettunen et al. (2016) ja Zolkiewski et al. (2017) mukaan suurin osa tehdyistä tutkimuksista ja luoduista asiakas-

kokemusmittareista keskittyvät kuluttaja-asiakkaisiin ja tavoista mitata B2B-asiakaskokemusta on ollut pulaa. Tutkimuksen tuloksena kehitetty mittaristo vastaa tutkijoiden esittämään tarpeeseen kehittää tapoja B2B-asiakaskokemuksen mittaamiselle.

## 7.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen päätavoitteena oli luoda yritykselle asiakaskokemusmittari, jolla voidaan selvittää asiakaskokemusta erilaisissa rakennuttamisen projekteissa. Päätavoite jaettiin kolmeen alatavoitteeseen, jotka olivat:

1. Asiakaskokemuksen selvitys ja sen merkitys B2B-toiminnassa
2. Asiakaskokemusmittaristojen määrittäminen
3. Mittaristojen testaus.

Ensimmäinen alatavoite asiakaskokemuksen selvityksestä ja sen merkityksestä B2B-toiminnassa tehtiin kirjallisuustutkimuksella ja tavoite saavutettiin. Kirjallisuustutkimuksessa tutkittiin laajasti suomalaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia asiakaskokemuksesta. Kirjallisuustutkimuksen aikana etsittiin myös luotettavia ja kattavia tutkimuksia B2B-asiakaskokemuksesta, joita voitaisiin käyttää asiakaskokemusmittaristojen pohjalla. Selvityksen aikana huomattiin, että suurin osa asiakaskokemuksesta tehdyistä tutkimuksista keskittyy B2C-toimintaan. Haasteeksi muodostui löytää kaksi tutkimusta, jotka tarpeeksi selkeästi ja konkreettisesti esittävät B2B-asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Kaksi tutkimusta mittaristojen pohjalle kuitenkin löydettiin, joista toinen oli hieman laajempi ja toinen suppeampi.

Toinen alatavoite oli asiakaskokemusmittaristojen määrittäminen. Kaksi mittaristoa saatiin määritettyä kahden tutkimuksen pohjalta, joten myös toinen alatavoite saavutettiin. Mittaristojen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen kehittämisen pohjalla käytettiin kyselyjen muodostamisen teoriaa. Teoriaa kysymysten vastausvaihtoehdot pisteytyksestä ja mittaristojen kokonaisarvosanojen pisteytyksestä ei löydetty tutkimusta varten. Mittaristot voisivat olla luotettavuudeltaan parempia, mikäli teoriaa mittaristojen luomisesta olisi löydetty tutkimusta varten.

Kolmas alatavoite oli mittaristojen testaus. Mittaristot testattiin haastatteluissa ja haastatteluihin valittiin 12 kohdeyrityksen asiakasta. Haastatteluissa apuna käytettiin ”think aloud” -menetelmää, jonka avulla varmistettiin tulosten käsittelyssä vastausten ymmärrys ja johdonmukaisuus. Mittaristojen testauksen tavoitteena oli varmistaa mittaristojen toimivuus ja luotettavuus. Vastaajien määrä oli melko pieni ja otoksena oli vain kohdeyrityksen asiakkaat, joten mittariston toimivuuden luotettavuudesta ei voida olla täysin varmoja. Tutkijalla ei välttämättä ollut tarvittavaa osaamista haastatteluissa apuna käytetystä ”think aloud” -menetelmästä ja joitain epäjohdonmukaisuuksia tulosten käsittelyssä saat-



toi jäädä huomaamatta. Tavoite kuitenkin saavutettiin, sillä mittaristo 2 todettiin epäluotettavaksi ja mittaristo 1 luotettavaksi, sillä se kuvasi yli puolien vastaajista asiakaskokemuksen oikein.

Tutkimuksen kolme alatavoitetta saavutettiin ja samalla myös päätavoite. Tuloksena saatiin kohdeyritykselle mittaristo asiakaskokemuksen selvittämiseen, joka on esitetty liitteessä 2. Mittaristo on huomattavasti yrityksen entistä mittaristoa kattavampi ja määrittää nyt asiakaskokemusta asiakastyytyväisyyden sijaan.

## **7.2 Jatkoimenpiteet ja jatkotutkimusaiheet**

Yrityksen asiakkaita haastatellessa ilmeni, että suurin osa asiakkaista haluaisi antaa asiakaspalautetta keskusteluissa kasvotusten. Moni vastaajista kertoi, etteivät pidä sähköisiin kyselyihin vastaamisesta ja keskittyminen niihin vastatessa on heikkoa. Sähköiset kyselyt saattaisivat siis antaa vääristynyttä tietoa yrityksen asiakkaiden asiakaskokemuksesta. Haastatteluissa vastaajilla huomattiin myös vastauksiin vaikuttavia asenteita, joita sähköiset kyselyt eivät paljasta. Yrityksen suositellaan järjestävän asiakaskokemuksen kartoitukseen ja asiakaspalautteen antamiseksi keskusteluja asiakkaidensa kanssa puolen vuoden välein sekä yhteistyön ja projektin päätteeksi. Keskusteluissa suositellaan käytettäväksi mittaristoa keskustelun runkona ja lisäksi asiakkaat voivat perustella vastauksiaan vapaasti. Näin yritys saa perusteluja vastauksille ja kehitysehdotuksia asiakkailtaan toimintansa parantamiseksi. Tutkijat ovat todistaneet asiakaskokemuksen vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn ja menestykseen, joten yrityksen kannattaa tulevaisuudessakin mitata ja kehittää sitä.

Tutkimusta tehdessä huomattiin, että B2B-asiakaskokemusta ja sen mittaamista on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin B2C-asiakaskokemusta. Myös tutkijat, kuten Lemke et al. (2011) ja Zolkiewski et al. (2017) tukevat tätä huomiota. Jatkotutkimusaihe-ehdotuksina on kehittää tapoja mitata B2B-asiakaskokemusta, tutkia sen vaikutusta lisää rakennuslalla ja esittää konkreettisia esimerkkejä B2B-asiakaskokemuksen parantamisen vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn ja tuottavuuteen.

## LÄHTEET

Askariazad, M. H., & Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30(1), s. 17-31.

Bagdare, S. & Jain, R. (2013). Measuring retail customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 41(10), s.790-804.

Baumgarth, C. (2010). Living the brand: brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*. Vol. 44(5), s. 653-671.

Berry, L., Wall, E. and Carbone, L. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 20(2), s. 43-57.

Biedenbach, G. & Marell, A. (2010). The impact of customer experience on brand equity in a business-to-business services setting. *Journal of Brand Management*. Vol. 17(6), s. 446-458.

Bolton, R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N., Tse, D., (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, Vol. 25(2), s. 253-274.

Boost Brothers Oy. (2017). Saatavissa (viitattu 4.6.2017): <https://boostbrothers.fi>.

Boost Brothers perehdytysaineisto. (2017). Rajoitettu saatavuus.

Collins, D. (2003). Pretesting survey instruments: an overview of cognitive methods. *Quality of life research*, Vol. 12(3), s. 229-238.

Dalla Pozza, I. (2014). Customer experiences as drivers of customer satisfaction. *Gestion*, Vol. 31(3), s. 115-138.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience:: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, Vol. 25(5), s. 395-410.

Gideon, L. (2012). *Handbook of survey methodology for the social sciences*, Springer Science & Business Media, New York, USA, 516 s.

Grigoroudis, E., & Siskos, Y. (2010). *Customer satisfaction evaluation: methods for measuring and implementing service quality*, Springer Science & Business Media, New York, USA, 313 s.

- Grønholdt, L., Martensen, A., Jørgensen, S. & Jensen, P. (2015). Customer experience management and business performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.7(1), s. 90-106.
- Hwang, J. & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28(10), s. 2218-2246.
- Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, Vol. 22(3), s. 367-389.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*, Tammi, Helsinki, Suomi, 448 s.
- Homburg, C., Jozić, D., and Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: towards implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Johnston, R. & Kong, X. (2011). The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21(1), s. 5-24.
- Kasanen, E., Lukka, K., & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol 5(243).
- Kettunen, P., Ämmälä, M., Sauvola, T., Teppola, S., Partanen, J., Rontti, S. (2016). Towards Continuous Customer Satisfaction and Experience Management: A Measurement Framework Design Case in Wireless B2B Industry.
- Klaus, P. & Maklan, S. (2012). EXQ: A multiple-item scale for assessing service experience. *Journal of Service Management*, Vol. 23(1), s. 5-33.
- Klaus, P. & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, Vol. 55(2), s. 227.
- Kristensen, K. & Eskildsen, J. (2012). The Relationship Between SERVQUAL, National Customer Satisfaction Indices, and Consumer Sentiment. *The Quality Management Journal*, Vol. 19(2), s. 47-6.
- Kärnä, S. (2009). Concepts and attributes of customer satisfaction in construction.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure?. *The TQM Journal*, Vol. 26(2), s. 202-214.
- Kärnä, S. (2009). Concepts and attributes of customer satisfaction in construction. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-248-133-7>.
- Kärnä, S. & Junnonen, J. 2016 Benchmarking construction industry, company and project performance by participants' evaluation. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 23(7), s. 2092-2108.

Laghari, R., Yahya, I.G. & Crespi, N. (2010). Towards a Service Delivery Based on Customer eXperience Ontology: Shift from Service to eXperience. s. 51-61.

Laihonen, H., Vuolle, M. & Käpylä, J. (2014). Negative Customer Experiences and Intellectual Liabilities in Construction Industry. International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning, s. 274.

Lehtiranta, L., Kärnä, S., Junnonen, J. & Julin, P. (2012). The role of multi-firm satisfaction in construction project success. Construction Management & Economics, Vol. 30(6), s. 463-475.

Lemke, F., 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, Vol. 39(6), s. 846-869.

Lemon, K. N., Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol. 80, s. 69–96.

McColl-Kennedy, J., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. The Journal of Services Marketing, Vol. 29(6), s. 430-435.

Metodix. (2017)., verkkosivu. Saatavissa (viitattu 23.6.2017): <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>

Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Vol. 9(1), s. 107.

Nagasawa, S. (2008). Customer experience management: Influencing on human Kansei to management of technology. The TQM Journal, Vol. 20(4), s. 312-323.

Nambisan, P. & Watt, J.H. (2011). Managing customer experiences in online product communities. Journal of Business Research, Vol. 64(8), s. 889-895.

Nasution, R.A., Sembada, A.Y., Miliani, L., Resti, N.D. & Prawono, D.A. (2014). The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 148, s. 254-261.

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

Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, Vol. 69(4), s. 167-176.

Rais, N. M., Musa, R., & Muda, M. (2016). Reconceptualisation of Customer Experience Quality (CXQ) Measurement Scale. Procedia Economics and Finance, Vol. 37, s. 299-303.

- Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*.
- Reis, H. T., & Judd, C. M. (2014). *Handbook of research methods in social and personality psychology*, Cambridge University Press, New York, USA, Second edition, 744 s.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, Vol. 81(12), s.46-55.
- Reimann, M., Schilke, O. & Thomas, J.S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38(3), s. 326-346.
- Rocks, B. (2016). Interval Estimation for the “Net Promoter Score”. *The American Statistician*, Vol. 70(4), s. 365-372.
- Suchánek, P., Richter, J. & Králová, M. (2014). Customer Satisfaction, Product Quality and Performance of Companies. *Review of Economic Perspectives*, Vol. 14(4), s. 329-344.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N.J., Nóbrega, L., Fisk, R.P. & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, Vol. 23(3), s. 362-376.
- Verhagen, W. J., van Blokland, W. W. B. & Curran, R. (2009). Drivers of Customer Satisfaction in a Project-Oriented, Business-to-Business Market Environment: An Empirical Study. In *Global Perspective for Competitive Enterprise, Economy and Ecology* s. 833-844.
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L.A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, Vol. 85(1), s. 31-41.
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, Vol. 26(2) s. 321-342.
- Wang, H.D. & Sengupta, S. (2016). Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 69(12), s. 5561-5568.
- Wang, Y. & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, Vol. 50(1), s. 115-129.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L.D., Raddats, C., Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, Vol. 31(2), s. 172-184. Saatavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>.

## LIITE 1: HAASTATTELUISSA KÄYTETTY LOMAKEPOHJA

### KYSELY 1

**1. Millaiseksi koit Boost Brothersin henkilökohtaisen yhteydenpidon määrän?**

- a) Erittäin hyväksi
- b) Hyväksi
- c) Melko hyväksi
- d) Ei hyvä eikä huono
- e) Melko huonoksi
- f) Huonoksi
- g) Erittäin huonoksi

**2. Kuinka kiinnostunut Boost Brothers oli varmistamaan yhteistyön aikana, että asiat ovat hyvin?**

- a) Erittäin kiinnostunut
- b) Kiinnostunut
- c) Melko kiinnostunut
- d) Ei vähän eikä paljon kiinnostunut
- e) Melko vähän kiinnostunut
- f) Erittäin vähän kiinnostunut
- g) Ei ollenkaan kiinnostunut

**3. Kuinka joustavaksi koit Boost Brothersin toiminnan?**

- a) Erittäin joustavaksi
- b) Joustavaksi
- c) Melko joustavaksi
- d) Ei joustavaksi eikä joustamattomaksi
- e) Melko joustamattomaksi
- f) Joustamattomaksi
- g) Erittäin joustamattomaksi

**4. Kuinka hyvin Boost Brothers täytti antamansa lupaukset?**

- a) Erittäin hyvin
- b) Hyvin
- c) Melko hyvin
- d) Ei hyvin eikä huonosti
- e) Melko huonosti

- f) Huonosti
- g) Erittäin huonosti

**5. Kuinka hyvin Boost Brothers ymmärsi projektienne tavoitteet?**

- a) Erittäin hyvin
- b) Hyvin
- c) Melko hyvin
- d) Ei hyvin eikä huonosti
- e) Melko huonosti
- f) Huonosti
- g) Erittäin huonosti

**6. Kuinka paljon Boost Brothers toi lisää arvoa projekteihinne tietotaidollaan / asiantuntijuudellaan?**

- a) Erittäin paljon
- b) Paljon
- c) Melko paljon
- d) Ei paljon eikä vähän
- e) Melko vähän
- f) Vähän
- g) Ei ollenkaan

**7. Kuinka hyvin Boost Brothersin ymmärsi projektienne merkitykset organisaatiollenne?**

- a) Erittäin hyvin
- b) Hyvin
- c) Melko hyvin
- d) Ei hyvin eikä huonosti
- e) Melko huonosti
- f) Huonosti
- g) Erittäin huonosti

**KYSELY 2****1. Kuinka luotettavaa Boost Brothersin palvelu on yhteistyönne perusteella?**

- a) Erittäin luotettavaa
- b) Luotettavaa
- c) Melko luotettavaa
- d) Ei luotettavaa eikä epäluotettavaa
- e) Melko epäluotettavaa
- f) Epäluotettavaa
- g) Erittäin epäluotettavaa

**2. Kuinka hyvin Boost Brothersin tarjoama palvelu vastasi tarpeisiinne?**

- a) Erittäin hyvin
- b) Hyvin
- c) Melko hyvin
- d) Ei hyvin eikä huonosti
- e) Melko huonosti
- f) Huonosti
- g) Erittäin huonosti

**3. Kuinka hyvin Boost Brothers mielestäsi suoritti yhteiset projektinne?**

- a) Erittäin hyvin
- b) Hyvin
- c) Melko hyvin
- d) Ei hyvin eikä huonosti
- e) Melko huonosti
- f) Huonosti
- g) Erittäin huonosti

**4. Kuinka miellyttäväksi koit yhteistyön Boost Brothersin kanssa?**

- a) Erittäin miellyttäväksi
- b) Miellyttäväksi
- c) Melko miellyttäväksi
- d) En miellyttäväksi tai epämiellyttäväksi
- e) Melko epämiellyttäväksi
- f) Epämiellyttäväksi
- g) Erittäin epämiellyttäväksi.



## LISÄKYSYMYKSET

Kuinka tärkeinä pidät seuraavia asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä? Numeroi ne arvosanoin 4 -10 ( 4 = ei ollenkaan tärkeä ja 10 = erittäin tärkeä) yhden desimaalin tarkkuudella:

- \_\_\_\_\_ Henkilökohtainen yhteydenpito
- \_\_\_\_\_ Kiinnostus varmistaa, että asiat ovat hyvin
- \_\_\_\_\_ Joustavuus
- \_\_\_\_\_ Lupausten täyttäminen
- \_\_\_\_\_ Projektin tavoitteen ymmärtäminen
- \_\_\_\_\_ Asiantuntijuus ja tietotaito
- \_\_\_\_\_ Projektin merkityksen ymmärtäminen asiakkaan näkökulmasta
- \_\_\_\_\_ Luotettava palvelu
- \_\_\_\_\_ Palvelun vastaaminen tarpeisiin
- \_\_\_\_\_ Projektin hyvä suoritus
- \_\_\_\_\_ Miellyttävä yhteistyö
- \_\_\_\_\_ Muu,mikä: \_\_\_\_\_

## LIITE 2: MITTARISTO 1

### 1. Millaiseksi koit Boost Brothersin henkilökohtaisen yhteydenpidon määrän?

- Erittäin hyväksi (10)
- Hyväksi (9)
- Melko hyväksi (8)
- Ei hyvä eikä huono (7)
- Melko huonoksi (6)
- Huonoksi (5)
- Erittäin huonoksi (4)

### 2. Kuinka kiinnostunut Boost Brothers oli varmistamaan yhteistyön aikana, että asiat ovat hyvin?

- Erittäin kiinnostunut (10)
- Kiinnostunut (9)
- Melko kiinnostunut (8)
- Ei vähän eikä paljon kiinnostunut (7)
- Melko vähän kiinnostunut (6)
- Erittäin vähän kiinnostunut (5)
- Ei ollenkaan kiinnostunut (4)

### 3. Kuinka joustavaksi koit Boost Brothersin toiminnan?

- Erittäin joustavaksi (10)
- Joustavaksi (9)
- Melko joustavaksi (8)
- Ei joustavaksi eikä joustamattomaksi (7)
- Melko joustamattomaksi (6)

\_\_\_ Joustamattomaksi (5)

\_\_\_ Erittäin joustamattomaksi (4)

**4. Kuinka hyvin Boost Brothers täytti antamansa lupaukset?**

\_\_\_ Erittäin hyvin (10)

\_\_\_ Hyvin (9)

\_\_\_ Melko hyvin (8)

\_\_\_ Ei hyvin eikä huonosti (7)

\_\_\_ Melko huonosti (6)

\_\_\_ Huonosti (5)

\_\_\_ Erittäin huonosti (4)

**5. Kuinka hyvin Boost Brothers ymmärsi projektienne tavoitteet?**

\_\_\_ Erittäin hyvin (10)

\_\_\_ Hyvin (9)

\_\_\_ Melko hyvin (8)

\_\_\_ Ei hyvin eikä huonosti (7)

\_\_\_ Melko huonosti (6)

\_\_\_ Huonosti (5)

\_\_\_ Erittäin huonosti (4)

**6. Kuinka paljon Boost Brothers toi lisää arvoa projekteihinne tietotaidollaan / asiantuntijuudellaan?**

\_\_\_ Erittäin paljon (10)

\_\_\_ Paljon (9)

\_\_\_ Melko paljon (8)

\_\_\_ Ei paljon eikä vähän (7)

\_\_\_\_\_ Melko vähän (6)

\_\_\_\_\_ Vähän (5)

\_\_\_\_\_ Ei ollenkaan (4)

**7. Kuinka hyvin Boost Brothersin ymmärsi projektienne merkitykset organisaatiollenne?**

\_\_\_\_\_ Erittäin hyvin (10)

\_\_\_\_\_ Hyvin (9)

\_\_\_\_\_ Melko hyvin (8)

\_\_\_\_\_ Ei hyvin eikä huonosti (7)

\_\_\_\_\_ Melko huonosti (6)

\_\_\_\_\_ Huonosti (5)

\_\_\_\_\_ Erittäin huonosti (4)

**PISTEYTYYS**

Vaihtoehdot:

- Vaihtoehto b = 6 pistettä
- Vaihtoehto c = 5 pistettä
- Vaihtoehto d = 4 pistettä
- Vaihtoehto e = 3 pistettä
- Vaihtoehto f = 2 pistettä
- Vaihtoehto g = 1 piste.

Kokonaisarvosana asiakaskokemukselle:

- 43-49 pistettä = Erittäin hyvä
- 36-42 pistettä = Hyvä
- 29-35 pistettä = Melko hyvä
- 22-28 pistettä = Ei hyvä eikä huono
- 15-21 pistettä = Melko huono
- 8-14 pistettä = Huono
- 1-7 pistettä = Erittäin huono.