



# Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen Dista Oy:ssä

Jasmiina Karvinen

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2021

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (ylempi AMK)  
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

KARVINEN, JASMIINA:  
Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen Dista Oy:ssä

Opinnäytetyö 89 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Toukokuu 2021

---

Vaikka asiakaskokemus koetaan Dista Oy:ssä tärkeänä arvona, sitä ei johdeta strategisesti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda lähtökohdat asiakaskokemuksen strategiselle johtamiselle Dista Oy:ssä. Opinnäytetyön tavoite oli määrittää Dista Oy:n asiakaskokemuksen nykytila haastattelututkimuksen keinoin. Haastattelumetodina käytettiin asiakaskokemukselle tyypillistä Sequential Incident Laddering tekniikkaa, jossa tavoitteena on saada selville, mitä kosketuspisteitä haastateltava on kokenut itselleen merkityksellisenä Dista Oy:n yhteistyön aikana. Nykytilan määrittäminen luo tärkeän pohjan asiakaskokemuksen johtamiselle jatkossa. Tämän opinnäytetyön avulla pyrittiin selvittämään, mitä konkreettisia edellytyksiä yrityksellä pitää olla, jotta asiakaskokemusta voidaan strategisesti johtaa.

Haastattelututkimus osoitti haastateltavien olevan tyytyväisiä Distan palveluihin ja joissain tapauksissa odotukset ylittyivät merkittävästi. Dista koettiin merkittävänä myynninkehittämisen yhteistyökumppanina. Dista koettiin usein olevan osa asiakkaan myyntiorganisaatiota, jonka merkitys oli asiakasyrityksille suurempi, kuin vain tapaamisten varaamisen ulkoistaminen ulkoiselle toimijalle. Haastattelussa nousi esiin, että yhteistyön onnistumiseen liittyy myös monia asiakasorganisaation kulttuuriin ja asenneilmapiiriin liittyviä tekijöitä, jotka eivät välttämättä ole suoraa Distan vaikutusmahdollisuuksien piirissä.

Yksi merkittävä tekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa on asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt sekä heidän kompetenssinsa. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta Distan henkilöstön olevan sen merkittävä kilpailutekijä erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa. Jotta Dista voisi jatkossa tehokkaammin vaikuttaa projektin onnistumiseen asiakasorganisaatiossa, se voisi kehittää uusia palvelukokonaisuuksia myös kulttuurimuutoksen johtamiseen sekä myynnin valmentamiseen. Tämä tutkimus on tehty erityisesti Dista Oy:n tarpeista käsin, joten sen sovellettavuutta muihin yritykseen tulee pohtia kriittisesti.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, CX, asiakaskokemuksen johtaminen, myynti, moderni myynti

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Sales and Sales Management

KARVINEN, JASMIINA:  
Strategic Leadership of Customer Experience in Dista Oy

Master's thesis 89 pages, appendices 7 pages  
May 2021

---

Although customer experience is highly valued and seen as an important factor in Dista Oy, it has not been led strategically. The purpose of this thesis was to create basis for strategic leading for customer experience in Dista Oy. The goal of this thesis was to what the state of customer service experience in Dista Oy was by interviewing Distas customers. The method used in this thesis was Sequential Incident Laddering Technique. The main purpose of using this technique was to gain understanding of what the most important moments of truth were like seen from customer perspective, as understanding the customer's point of view and the current state of customer experience. All this gives a good baseline for developing a leading strategy for customer experience.

The interviews pointed out, that Dista's customers were very satisfied with their customer experience with Dista Oy. In some cases the experience even surpassed their expectations. Dista was also seen as a significant partner in salesdevelopment. Dista was often seen as a part of the customer's salesteam and not only as a outsourced partner. This indicated that Dista was meaningful to its customers. In the interviews it also occurred that the success of a project wasn't entirely in Dista's hands e.g. customer's organization culture and the attitude of the sales team towards outsourcing had an impact to the project.

The people, who are working in close co-operation with the customers, have a major impact on how the customer experience turns out to be. Therefore, their competences and personalities make the difference for the customer experience. The conclusion of the study is that Dista's personnel is considerable asset in market competition. If Dista wants to have greater influence on how the projects succeed, they could create more consultation services to support their customers e.g. on change management and sales leadership. This research is done for Dista Oy and the results can't be applied to every company.

---

Key words: customer experience, CX, customer experience leadership, sales, modern sales

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	7
2. ASIAKASKOKEMUS.....	10
2.1 Asiakaskokemuksen monet kasvot .....	15
2.2 Asiakastyytyväisyys ja –odotukset ja niiden johtaminen .....	16
2.3 Tunteiden vaikutus asiakaskokemukseen.....	19
2.4 Asiakaskokemuksen tulevaisuus ja tekoäly - Digitalisaatio osana asiakaskokemuksen muodostumista.....	20
2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	21
3. ASIAKKAAN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN.....	26
3.1 Asiakkaan ostokäyttämisen ja toimintaympäristön muuttuminen	26
3.2 Myynti osana asiakaskokemuksen rakentumista .....	26
4. ASIAKASKOKEMUKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN.....	28
4.1 Mitä strategia on.....	28
4.2 Miksi asiakaskokemuksen pitäisi olla osa yrityksen strategiaa? ..	30
4.3 Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen .....	31
4.4 Jokainen asiakas ei ole ihanneasiakas .....	35
4.5 Nykytila-analyysi .....	35
5. TUTKIMUSMENETELMÄT, TULOKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI	38
5.1 Haastattelututkimus.....	38
5.2 Sequential incident ja laddering tekniikka .....	40
5.2.1 Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ja niiden soveltaminen.....	42
5.2.2 Haastattelututkimuksen tulosten analysointi.....	46
5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti.....	49
5.4 Tulokset ja tulosten analysointi .....	52
6. POHDINTA .....	57
6.1 Asiakkaiden kokemus Dista Oy:stä.....	57
6.1.1 Distan näkyvyys ja myyntiprosessi .....	58
6.1.2 Distan yritys- sekä toimintakulttuurin sekä henkilöstön merkitys osana asiakaskokemuksen rakentumista .....	60
6.2 Pilottipalvelun eri aihekokonaisuuksiin liittyvät kokemukset .....	64
6.2.1 Konsultointi osana Pilottipalvelun kokonaisuutta .....	65
6.2.2 Asiakkuuden hoito ja projektinaikaiset kosketuspisteet .....	66
6.2.3 Etätapaamiset ja asiakkaiden laatukokemus.....	68

6.3 Asiakkaaseen liittyvät tekijät .....	69
6.3.1 Ostamiseen vaikuttavat tekijät.....	70
6.3.2 Asiakasyrityksen toimintaympäristö & yhteistyön vaikutukset asiakasorganisaatiossa.....	72
6.3.3 Asiakkaan arvontuoton kokemukset.....	73
6.3.4 Distan strateginen merkitys asiakkaille.....	74
6.4 Kehitysehdotukset.....	75
LÄHTEET .....	78
LIITTEET .....	82
Liite 1. Haastatteluiden yhteydessä esitetty materiaali .....	82
Liite 2. Aineiston analyysi .....	89

**ERITYISSANASTO**

Kognitiivinen	Viittaa loogiseen päätöksentekoon ja nähdään usein vastakohtana affektiiviselle, tunteiden ohjaamalle päätöksenteolle (Saarijärvi & Puustinen 2020).
Kognitio	"Tietokykyyn" liittyvää ajattelua tai korkeampia henkisiä toimintoja, ilman informaatiokonnotaatioita ja sulke-matta pois emootioita tai havaintokykyä (Saarijärvi & Puustinen 2020).
Moment of truth	Asiakkaan kokemat erityisen tärkeät kosketuspisteet ja niiden tunnistaminen (Saarijärvi & Puustinen 2020, 59).
Konsolidaatio	Pienempien yhtiöiden yritysosto osaksi suurempaa kokonaisuutta (Mitä tarkoittaa konsolidaatio 2017)
Diskonfirmaatio	Tässä yhteydessä asiakasodotusten kohtaamattomuus asiakaskokemuksen kanssa (Saarijärvi & Puustinen 2021, 92).
Konfirmaatio	Tässä yhteydessä asiakasodotusten kohtaaminen asiakaskokemuksen kanssa (Saarijärvi & Puustinen 2021, 92).

## 1. JOHDANTO

Monet yritykset joutuivat yllättävän tilanteen eteen vuonna 2020, kun COVID –19 kriisi vaikutti yritysten toimintaan yli yhteiskunta- ja valtiorajojen, ja pakotti yritykset sopeutumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Yritystoiminta ei voinut pysähtyä, joten selviytymisen avaintekijäksi nousi yritysten riittävän nopeat reagointikyvyt. Monet työntekijät siirtyivät etätyömalliin, joka loi omat haasteensa myös asiakaskokemuksen näkökulmasta. (Hudson 2021.) Aikaisemmin etämyynnin konsultointi toimi itsessään Dista Oy:n erottautumistekijänä, mutta koska yritysten toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi Covid-19-pandemian aikana ja etätapaamisesta ja etämyynnistä on tullut vääjäämätön osa yritysten arkipäivää, hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen on korostunut entisestään.

Dista Oy on 2016 vuonna perustettu etämyyntiin erikoistunut myynnin konsultointiyritys, joka tuottaa asiakkailleen myynninkonsultointipalveluita sekä konkreettisesti avustaa asiakkaitaan myyntiprosessin alkuvaiheissa, varaamalla etätapaamisia asiakkaiden kalenteriin. Dista Oy on ensimmäisiä suomalaisia etämyynnin konsultointiyrityksiä.

Laadukas asiakaskokemus nähdään Dista Oy:ssä tärkeänä arvona, ja vaikka hyvien asiakaskokemusten tuottaminen korostuu niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä, asiakaskokemusta ei ole johdettu strategisesti. Kuten Korhikoski & Gerdt teoksessaan toteaa, nykytilan kartoituksesta on hyvä aloittaa yrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen matka (2016) ja tämä opinnäytetyö palvelee sitä tavoitetta Dista Oy:ssä. Sen lisäksi, että tämän opinnäytetyön tavoitteena on määrittää yrityksen asiakaskokemuksen nykytila, sen tarkoitus on luoda edellytyksiä asiakaskokemuksen strategiselle johtamiselle ja kehittämiselle yrityksessä sekä lisätä organisaation ymmärrystä asiakkaiden kokemuksissa asiakkaiden itse nostamissa kriittisissä kosketuspisteissä. Asiakasymmärrystä rakennetaan tässä opinnäytetyössä haastattelututkimuksen keinoin. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kirjallisuuden kautta yleiskatsaus asiakaskokemukseen ja sen strategiseen johtamiseen ja lisätä Dista Oy:ssä asiakasrajapinnassatyös-

kentelevien henkilöiden asiakasymmärrystä. Tavoitteena on myös luoda lähtökohdat asiakaskokemuksen sekä asiakkuuden hoitomallien kehittämiseksi, sekä asiakaskokemuksen strategiselle johtamiselle jatkossa. Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitukset on yksinkertaistettu kuviossa 1.

# Tavoitteet ja tarkoitus



KUVIO 1. Kuva havainnollistaa tämän opinnäytetyön funktiota osana Dista Oy:n asiakaskokemuksen kehittämistä ja strategista johtamista.

Opinnäytetyön tutkimuksella haettiin vastauksia muun muassa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä asiakas kokee positiiviseksi kokemuksiksi Dista Oy:n palvelussa
- Mitä asioita haastateltava nostaa kehityskohteiksi Dista Oy:n palvelussa
- Millaisia asioita haastateltava nostaa negatiivisiksi kokemuksiksi
- Millaiset kohtaamiset tai palvelun osa-alueet haastateltava nostaa erityisesti lisäarvoa tuottaviksi

- Millaisia odotuksia haastateltavalla oli Dista Oy:tä kohtaan kokonaisvaltaisesti ja miten ne toteutuivat käytännössä.

Tutustuttaessa materiaaliin nousi tarve myös seuraaville kysymyksille:

- Millaisia välillisiä vaikutuksia projektiin liittyi, jotka vaikuttivat projektin kokonaisvaltaiseen onnistumiseen
- Millaisia tarpeita haastateltavalla oli mahdollisille lisäpalveluille projektin aikana, jotka eivät olleet sisällytettynä jo valmiiksi tarjottuun palvelukokonaisuuteen.

## 2. ASIAKASKOKEMUS

Yritysten katseet ovat kääntyneet asiakaskokemuksen suuntaan, koska sen linkki asiakkaan arvon kokemukseen, asiakas lojaliteettiin ja asiakastyytyvyyteen on vääjäämätön (Jüttner, Schaffner, Windler & Maklan 2010, 734). Asiakaskokemus terminä on haastavaa niputtaa ytimekkääksi määritelmäksi sen moniulotteisuuden vuoksi. Asiakaskokemukseen on liitettävissä kuitenkin toistuvia elementtejä kuten sen ajallinen luonne, muodostuminen eri kosketuspisteissä yrityksen kanssa ja aiemmin mainittu moniulotteisuus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54-55.) Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokonaisvaltaisesta subjektiivisesta kokemuksesta yrityksen kanssa. Palvelukokemus puolestaan on summa asiakkaan tunteita ja kognitioita, joita yrityksen tuottamat kokemusstimulantit laukaisevat. (Jüttner ym. 2010, 734.)

Asiakaskokemuksen merkitys voi olla hyvin erilainen eri organisaatioissa. *Asiakkuuden johtaminen suomessa 2014* - tutkimuksessa osa yrityksistä piti digitalisaatiota viestinnässään keskeisenä tekijänä, kun taas toiset pitivät tätä keinona rakentaa uutta liiketoimintaa. Useimmissa tapauksissa asiakaskokemus liitetään nimenomaan digitaalisuuteen ja järjestelmä- sekä teknologiainvestointeihin ja mittaamiseen. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Saarijärvi ja Puustinen määrittelee kirjassaan asiakaskokemuksen hyvin tiiviisti

*“-- asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi, subjektiivisesti määrittyväksi kognitiiviseksi, emotionaaliseksi, sosiaaliseksi ja sensoriseksi kokemukseksi.” (2020, 55)*

Asiakaskokemuksen määrittelyyn, teoreettisesta näkökulmasta, on useampia mahdollisia lähestymistapoja. Yhden näkemyksen mukaan asiakaskokemus on seurausta asiakkaan omista prosesseista eikä sitä voida tutkia irrallaan hänen oman elämänsä kontekstista. Tämä tekee asiakaskokemuksen tutkimisesta hyvin tulkinnallisen ja laaja-alaisen kokemuksellisen ilmiön. Näin ollen asiakkaiden kokemukset nivoutuvat ihmisten arkipäiväisiin prosesseihin ja niistä syntyviin merkityksiin, jotka muokkaava asiakaskokemusta. Merkitykset taas syntyvät so-

siokulttuurisessa kontekstissa ja siihen liittyy myös henkilön suhteet muihin ihmisiin ja kulttuuriin. Myös B2B asiakaskokemuksen rakentamisessa yrityksen tulee ymmärtää asiakasorganisaation prosesseja ja miten yrityksen tuotteet ja palvelut nivoutuvat osaksi asiakasyrityksen prosesseja. Koska asiakaskokemus perustuu subjektiiviseen kokemukseen, se tekee asiakaskokemuksen johtamisesta äärimmäisen hankalaa yrityksille. On myös mahdollista tutkailla asiakaskokemusta liikkeenjohdollisesta eli manageriaalisesta näkökulmasta. Tämän tutkintalinjan mukaan yritys voi kehittää sellaisia asiakaspolkuja ja kosketuspisteitä, joiden kautta rakentuu tavoitteenmukainen asiakaskokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 56-57, 90.) Alla oleva kuvio havainnollistaa Saarijärven & Puustisen kirjassaan määrittelemiä asiakaskokemuksen syntyyn vaikuttavista tekijöistä (2020, 58-60), joita tarkennetaan tämän opinnäytetyön tulevissa kappaleissa.

# Asiakaskokemus



KUVIO 2. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (Saarijärvi & Puustinen 2020, 58-60).

Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on monimuotoistunut vahvasti viime vuosina. Asiakkaiden kanssa kommunikointi on monikanavaisuutensa ansiosta tänä päivänä entistä sosiaalisempaa ja monipuolisempaa kuin ikinä aikaisemmin. (Lemon & Verhof 2016.) Yritys voi kehittää asiakaskokemusta myös erilaisilla digitaalisilla elementeillä. Data voi avustaa yritystä esim. Personoitujen asiakaskokemusten luomisessa, digitalisaatio myös mahdollistaa asiakaspolulle uusia kosketuspisteitä moni-, yli- ja omnikanavaisuuden maailmassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 60.) Kosketuspisteillä asiakaskokemuksen kontekstissa tarkoitetaan asiakkaan ja yrityksen välisiä vuorovaikutuksen ikkunoita, joita ovat sekä henkilökohtaiset että digitaaliset kohtaamiset (Hupli 2019). Omnikanavaisuus puolestaan tarkoittaa toimintaa, jossa yritys käyttää useita tapoja asiakkaan kontaktointiin ja pyrkii luomaan asiakkaalleen sujuvia, saumattomia ja yksilöityjä asiakaskokemuksia läpi yrityksen tiimien ja eri siilojen. Omnikanavaisuus sekoitetaan monesti monikanavaisuuteen, mikä johtuu termien hiuksenhienosta erosta. Monikanavaisuus tarkoittaa toimintaa, jossa yrityksellä on useita kanavia asiakkaan kontaktointiin, kohtaamiseen ja viestintään. Omnikanavaisuudessa painotetaan kokemuksen saumattomuutta. (Peltonen, 2020.) Datan kerääminen ja järjestäminen on äärimmäisen tärkeitä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Yrityksen tulisi pyrkiä löytämään datan avulla toisteisuutta ja kehittämään asiakaskokemusta tulkitsemalla sitä. (Kartini, Huda, Meselena, Lydia, Shankar 2020, 1.)

Asiakasodotukset ja koettu asiakaskokemus kulkevat käsikädessä ja vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen jatkossa. Jotta asiakaskokemusta voi tehokkaasti johtaa tulisi myös ymmärtää asiakkaan odotuksia. Asiakaskokemus pitää olla myös sidottu yrityksen mittareihin. Myös ympäristö vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Ympäristö antaa asiakkaalle laatuvihteitä aineettomassa palvelussa ja palvelukokemus vaikuttaa merkittävästi asiakkaan kokemukseen. Asiakaskokemusta voi parantaa asiakaspolun eri vaiheissa palvelutilanteita ja prosesseja kehittämällä. Asiakkaan kokema luottamus ja sitoutuminen kytkeytyy myös asiakaskokemukseen. Yksittäiset kokemuspisteet muodostuvat ajan myötä asiakaskokemukseksi myös asiakassuhteen tasolla. Asiakaskokemukseen tulisi integroida vahvasti talouden mittareita, joita voidaan käyttää apuna asiakaskoke-

muksen johtamisessa ja kehittämisessä. Tätä mittaria kutsutaan Customer Lifetime Valueksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 58-59.) Customer Lifetime Value (CLV) tarkoittaa mittaria, joka indikoi asiakkuuden kokonaisliikevaihtoa koko yhteistyön elinkaaren aikana (Fontanella 2021).

Asiakaskokemuksen muodostumiseen B2B ympäristössä liittyy omia erityispiirteitä. Asiakaskokemus esimerkiksi harvoin on yhden ihmisen määrittämä, vaan se koostuu monien eri ihmisten kokemista kosketuspisteistä, huomattavasti useamassa kosketuspisteessä. On myös hyvä kysyä itseltään kuka B2B kontekstissa lopulta päättää oliko asiakaskokemus hyvä vai huono. B2B-asiakaskokemusta määrittää kuinka paljon yritys pystyy lisäämään asiakasyrityksen kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. Iso osa B2B liiketoiminnassa tapahtuvista ostoista ovat uusintaostoja ja tällöin merkitykselliseksi tekijäksi muodostuu, kuinka helppoa ja kitkatonta uusintaostojen tekeminen on. (Saarijärvi & Puustinen 87.)

Yrityksen brändeihin liitetään erilaisia merkityksiä ja brändielementit toimivat asiakaskokemuksen kosketuspisteinä. Erityisesti B2B-kontekstissa yritykset ovat pyrkineet kehittämään brändikokemusta pyrkimällä ottamaan ajatusjohtajuuden omassa markkinassaan. Ajatusjohtajuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksestä tulee tunnistettu suunnannäyttävä, joka voi omalla toiminnallaan osoittaa keskeisiä digitalisaation hyödyntämiseen tai ympäristövastuullisuuteen liittyviä kehityssuuntauksia. Ajatusjohtajuus voidaan nähdä brändivaikuttamisen keinona ja näin ollen myös osana asiakaskokemuksen osatekijänä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 58, 86.)

Asiakaskokemuksen muodostumiseen B2B yhtälössä vaikuttaa muun muassa toimittajayrityksen sitoutuminen, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, yhteistyön ja ostamisen saumattomuus ja helppous, responsiivisuus, proaktiivisuus ja kehittyminen. Toimittajayrityksen on kyettävä viestimään asiakkaalle kokonaisvaltaista sitoutumistaan asiakkaan palvelemiseen ja arvon tuottamiseen eri keinoin sekä ymmärtämään ja tyydyttämään ostajaorganisaation tarpeet ja vastattava niihin systemaattisesti ja luotettavasti. Onkin keskeistä varmistaa, miten asiakkaan

tarpeet tulevat ymmärretyksi ja miten ymmärrys viestitään asiakkaalle. Sama koskee myös luotettavuutta ja sen viestimistä. Asiakkaan ostaminen pitää olla myös mahdollisimman helppoa ja tehokasta - myyvän tahon tulee kysyä itseltään millä tavoin se voi helpottaa asiakkaan prosesseja ja vähentää asiakkaan kokemaa vaivaa? (Saarijärvi & Puustinen 2020, 89.)

Responsiivisuudella viitataan tässä yhteydessä oikea-aikaiseen ja oikeanlaiseen reagointiin mitä tulee asiakkaan tarpeisiin ja pyyntöihin. Oleellista on luoda yritykseen ratkaisukeskeinen kulttuuri ja kannustaa henkilöstöä reagoimaan nopeasti asiakkaiden pyyntöihin ja kyselyihin. Myös asiakastarpeiden muutosten ennakointi ja niihin vastaaminen ennakoivasti on keskeistä hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa sekä jatkuva asiakkaanpalvelun kehittämisen halu. Kumppanuussuhteita tulee rakentaa ja viestiä myös asiakkaalle, että yritys haluaa kehittää aktiivisesti toimintaansa. Sen lisäksi, että asiakaskokemuksen muodostavat edellä mainitut osatekijät toteutuvat, yrityksen on myös tärkeätä ymmärtää asiakasorganisaation liiketoiminnan logiikkaa ja sitä, mikä asiakkaalle on merkityksellistä. On myös keskeistä hahmottaa miten yrityksen tarjoamat tuotteet, palvelut ja ratkaisut auttavat asiakasyrityksiä menestymään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 89.)

Kuten jo aikaisemmin todettu, asiakaskokemus on paljon muutakin kuin kontaktipisteitä ja yrityksen luomia prosesseja. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta ja interaktioista yrityksen kanssa eri kontaktipisteistä toimitusprosessin edetessä. Asiakaskokemus ei muodostu vain asiakassuhteen aikana, myös asiakkaan ostokokemus kiinteä osa asiakaskokemuksesta. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota siihen, että ostoprosessiin liittyy selkeä emotionaalinen ulottuvuus perinteiden kognitiivisen ulottuvuuden lisäksi. On hyvä huomioida myös, että asiakaskokemukseen voivat vaikuttaa sellaiset tekijät, jotka eivät ole suoraa yrityksen hallinnassa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa. (Jüttner, Schaffner, Windler & Maklan 2010, 740; Saarijärvi & Puustinen, 2020, 58.)

Asiakaskokemus on yhdistelmä ihmistieteitä ja kovaa dataa ja data ohjaa yrityksiä kohti niitä kokemuspisteitä, joita sen kannattaa kehittää (Holma ym. 2021, 307). Hyvät yrityspäätökset ottavat huomioon sekä asiakaskokemuksen tärkeyden, että taloudellisen aspektin. On tärkeää, että työntekijät seuraavat asiakaspalautetta ja kehittää toimintatapoja sen pohjalta, unohtamatta kuitenkaan toimintatapojen muutosten vaikutuksia talouden lukuihin. (Fotch 2014.)

## 2.1 Asiakaskokemuksen monet kasvot

Joidenkin yritysten kohdalla voi olla tarpeellista tutkia vai tiettyä asiakaskokemuksen osaa, kuten esimerkiksi fyysisen tuotteen käyttäjäkokemuksia tai tietyn palvelunosan palvelukokemusta. Saarijärvi ja Puustinen on kuvannut teoksessaan hienosti erilaisten asiakaskokemusten tavoitteiden logiikkaa. Erilaisille yrityksille sopii erilaiset tavoitteet asiakaskokemuksen näkökulmasta, joidenkin yritysten tavoitteena voi olla tuottaa tavanomaisia ja neutraaleja asiakaskokemuksia ja toisten elämyksellisiä asiakaskokemuksia. (2019, 62-68.)

Ihmisillä on taipumus kiinnittää erityistä huomiota kokemuksen huippuihin ja pohjiin (memorable experiences), asiakaskokemuksen suunnittelussa voidaan pyrkiä muotoilemaan palvelukokonaisuuteen tietynlainen huipentuma, joka herättää asiakkaassa vahvan emotion. Asiakas voi kokea esimerkiksi erilaisia arkisia kokemuksia, jotka ovat kognitiivisesti helppoja ja rutiininomaisia tai tiedostettuja kokemuksia, jotka ovat mielenkiintoisia ja tavallisesta poikkeavia. Mieleenpainuvat kokemukset herättävät tunteita ja tuottaa kokijalleen erilaisia emotionia. Merkitykselliset kokemukset ovat identiteettiä muokkaavia ja henkilökohtaisia ja transformatiiviset kokemukset, arvoja, asenteita ja käyttäytymistä muokkaavia ja ihmistä kehittäviä. (Saarijärvi & Puustinen 2019, 68-69)

Merkitykselliset asiakaskokemukset (meaningful experiences) auttaa kokijaansa oppimaan jotain uutta itsestään tai laventamaan elämänkatsomustaan. Merkitykselliset asiakaskokemukset puhuttelevat arvomaailmamme, ovat henkilökohtaisia ja joissain tapauksissa myös muokkaavat identiteettiämme. Transformatiiviset kokemukset (transformational experiences) muuttavat meitä ihmisinä ja vaikutta-

vat näkökulmiimme, asenteisiimme ja käyttäytymiseemme. Jotta asiakaskokemusta voidaan ylipäätään johtaa, on hyvä ymmärtää erilaisten asiakaskokemusten rakentumista. (Saarijärvi & Puustinen 2019, 69)

Parhaimmassa tapauksessa palvelukokonaisuus ja asiakkaan kohtaamispisteet yrityksen kanssa tuottavat asiakkaassa positiivisia kognitioita ja tunteita. On kuitenkin hyvä huomioida, että asiakkaan kokemat tunteet eivät välttämättä ole aina linjassa etukäteen suunniteltujen tai toivottujen kokemusten kanssa. (Jüttner ym. 2010, 738.)

## 2.2 Asiakastyytyväisyys ja –odotukset ja niiden johtaminen

*“Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakasodotukset asettavat jokapäiväiselle tekemiselle lähtökohtaisen tavoitetason.” (Saarijärvi & Puustinen 2020, 100.)*

Asiakasodotukset ja koettu asiakaskokemus kulkevat käsikädessä ja vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen jatkossa. Jotta asiakaskokemusta voi tehokkaasti johtaa tulisi myös ymmärtää asiakkaan odotuksia. Asiakaskokemus pitää olla sidottu yrityksen mittareihin. Se, onko asiakaskokemus hyvä vai huono, riippuu suoraan asiakkaan odotuksista ja toimii kuten elämässä yleensäkin: jos odotuksemme alitetaan, emme ole tyytyväisiä, jos odotuksemme kohtaavat, olemme tyytyväisiä ja mikäli käy niin onnekaasti, että odotuksemme ylitetään, olemme suorastaan onnellisia. On siis oleellista, että jos yrityksessä halutaan johtaa asiakaskokemusta, tulee johtaa aktiivisesti myös asiakasodotuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 58, 92.)

On huomionarvoista, että asiakastarpeet eivät ole aina sama kuin asiakasodotukset. Asiakastarpeilla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas tarvitsee eli mitä hän konkreettisesti implikoi ja antaa ymmärtää, ja haluaa. Koska tarpeet ovat monitasoisia, asiakkaat harvoin osaavat pukea niitä sanoiksi, tästä syystä esimerkiksi asiakkaan tarpeiden kysyminen ei aina ohjaa meitä oikeaan lopputulokseen. Yritysten

rooli on ymmärtää ja nähdä myös sellaiset asiakastarpeet, joita asiakas ei osaa sanallistaa. Kun taas palataan asiakasodotuksiin, nämä kohdistuvat aina suoraa johonkin tiettyyn palveluntarjoajan tuotteeseen tai palveluun. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 93.)

Asiakasodotus rakentuu monesta palapelinosasesta, jotka voidaan ryhmitellä yleisiksi odotuksiksi ja erityisiksi odotuksiksi. Yleiset odotukset voisivat muodostua vaikkapa markkinatilanteesta tai toimialan vakiintuneista käytännöistä, jolloin asiakasodotus ei kohdistu mihinkään tiettyyn yritykseen tai brändiin vaan siihen, miten alalla yleisesti toimitaan. Erityisillä asiakasodotuksilla tarkoitetaan niitä odotuksia, jotka koskevat juuri tiettyä yritystä, palvelua tai tuotetta. Näihin odotuksiin vaikuttaa muun muassa yrityksen markkinointiviestintä sekä ystävien ja kollegoiden kokemukset. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 96-98.)

Myynnin rooli asiakastyytyväisyyden tai tyytymättömyyden generoinnissa, ja asiakkaan odotusten hallinnassa, on merkittävä. Kuten tämän tutkimuksen haastattelussakin Dista Oy:n asiakas toteaa: "Myynti asettaa odotukset tulevalle yhteistyölle, jotka asiakkuudenhoito lunastaa." Tällä asiakas viittaa siihen millaista palvelua, reagoit nopeutta ja osaamista asiakas saa osakseen myyntiprosessin aikana. Nämä kaikki yhdistettynä asiakkaan henkilökohtaiseen kokemukseen arvojen ja kommunikointityylin yhteensopivuudesta muodostaa asiakkaan odotusarvon tulevalle yhteistyölle.

Organisaation kyky tuottaa erinomaisen hyviä asiakaskokemuksia on yksi pääoman muoto. Se voi kummuta monista eri lähtökohdista, kuten ylpeydestä olla organisaation työntekijä tai korkeasta työtyytyväisyydestä. Usein se on yhdistelmä erielementtejä, jotka ovat systemaattisen ja sitoutuneen työn tulosta, sanotaankin että 90% erinomaisista kokemuksista on perusasioiden tekemistä hyvin ja loput kymmenen prosenttia jotain erityislaatuista. Erityisen hyvät asiakaskokemukset jättävät jälkeensä emotion, muistettavan kokemuksen. Emootiot ovat voimakkaita välineitä asiakaskokemuksen luomisessa ja ne yleensä muistetaan, niin hyvässä kuin pahassakin. Erityisen hyvälle asiakaskokemuksille leimallista on

se, että jossain vaiheessa asiakaskokemusta asiakkaan odotukset ylitetään. Kokemuksia tai emootioita muotoillessamme tulisi aina kuitenkin ensisijaisesti muistaa, että asiakkaan roolista huolimatta, kokija on ihminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105-109.)

Lähtökohtaisesti huonoja asiakaskokemuksia tarkastellessa nämä saattavat antaa kokijalleen signaalia yrityksen palvelutarjooman viallisuudesta kuten laatuongelmasta. Toistuvat haasteet voivat olla merkkejä siitä, että yritykselle voi muodotua merkittäviä kilpailukykyyn vaikuttavia ongelmia. Huonoja asiakaskokemuksia yhdistää se, että asiakasodotukset alittuvat. Vaikka huonojen asiakaskokemusten tuottamisen seuraukset voivat olla yritykselle äärimmäisen haitallisia, niissä voi piillä mahdollisuus myös nostaa asiakaskokemusta jopa negatiivista edeltävää kokemusta korkeammalle tasolle käsittelemällä se nopeasti, korjaamalla asia, aitoa pahoittelua sekä asian hyvittämistä ja korvaamista. Ihmiset eivät lähtökohtaisesti odota yritysten toimivan virheettömästi, mutta odottavat, että asia korjataan, jos jokin menee vikaan. Reklamaatio onkin asiakkaan suora viesti siitä, että asiakasodotukset ja todellisuus eivät ole kohdanneet. Reklamaation juurisyyt kannattaa pyrkiä aina löytämään esimerkiksi haastattelemalla reklamaation antanutta yritystä. Yritysten tulisi opetella hyödyntämään reklamaatioita omaan oppimiseensa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 110-112.)

Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa, yrityksen tulisi kiinnittää huomiota asiakkaan aiempiin asiakaskokemuksiin ja tulisi varmistaa, että organisaatiossa on mahdollisuus saada riittävästi tietoa asiakaskokemusten sisällöstä ja laadusta sekä reklamaatioiden ja asiakaspalautteen sävystä. Markkinoinnissa tulisi ohjata viestintää siten, että se on riittävän erilaistavaa ja houkuttelevaa, mutta luo kuitenkin pohjaa realistisille odotuksille. On myös huomioitava asiakkaan odotukset ottaen huomioon toimialan normit. Toimialan normia voi rikkoa ja luoda sillä positiivisia kokemuksia. On myös hyvä pohtia, miten yritys kannustaa asiakkaitaan suositteluun ja jakamaan positiivisia kokemuksiaan ja toisesta näkökulmasta tarkasteltaessa, miten organisaatio luo itselleen oppimismekanismit negatiivisesta suosittelusta. Myös laatuvihteet ja yrityksen brändi ohjaa asiakasodotuksia. Laa-

tuvihjeillä voidaan viitata esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön puhelinkäyttäytymiseen ja brändillä asiakkaan aiempiin kokemuksiin yrityksen kanssa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 99-100.)

### **2.3 Tunteiden vaikutus asiakakokemukseen**

Tunnekokemus saa meidät muistamaan asiat paremmin, niin hyvässä kuin huonossakin (Holma ym. 2021, 179). Asiakaskokemuksesta 80% perustuu siihen, minkä tunteen se kokijassaan herättää ja vain 20% siihen, mitä asiat käytännössä hoituvat (Wan 2020). Emootion merkitystä ei voi ylikorostaa. Emootion on ihmisen subjektiivisesti kokema vastine tietylle tapahtumalle tai tilanteelle, jonka voidaan nähdä syntyvän tietoisien arvioinnin (kognition) seurauksena. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 109.)

Tunteet vaikuttavat siihen, millaisia mielikuvia yritys mielessämme luo ja miten koemme yrityksen ihmiset, tuotteet ja palvelut. Lisäksi tunteet ohjaavat päätöksentekoprosessejamme enemmän kuin rationaalinen ajattelu. Useissa yrityksissä ei ole vielä tunteiden johtamiseen luotuja malleja, joten yrityksillä, jotka tarttuvat tunnekokemuksen johtamiseen ja muotoiluun aktiivisesti, on mahdollisuudet luoda etumatkaa kilpailijoihinsa nähden. (Holma ym. 2021, 179-181.)

Asiakkaan tunneilmastoa voi pyrkiä ymmärtämään asiakasymmärryksen kautta. Erilaisten tunteiden tuottaminen palvelee eri tavoitteet toteutumisessa. Esimerkiksi yritystä suosittlevien asiakkaiden vahvistettavia tunteita on luottamus, huolenpito, keskittyminen ja turvallisuus. Jos taas yrityksessä halutaan viedä asiakassuhdetta eteenpäin, tulee panostaa energisointiin, stimulointiin, myönteisyyteen ja kokeellisuuteen. (Wan 2020.) Yritykset, jotka osaavat hyödyntää tunteita osana toimintaansa kykenevät tuottamaan vaikuttavampaa brändiviestintää ja asiakaskokemuksia. (Holma ym. 2021, 180.)

## 2.4 Asiakaskokemuksen tulevaisuus ja tekoäly - Digitalisaatio osana asiakaskokemuksen muodostumista

Data ja sen hyödyntäminen osana asiakaskokemuksen kehittämistä on tullut jädäkseen (Holma ym. 2021, 303). Covid-19 pandemia on kiihdyttänyt entisestään tekoälyn (Artificial Intelligence), pilvipohjaisten ratkaisujen ja automaatiotyökalujen käyttöä (Hudson, 2021). Yritysten on kuitenkin hyvä löytää sopiva balanssi automatisaation ja digitalisaation ja muun vuorovaikutuksen välillä asiakkaan kanssa (Cuevas 2018). Jos asiakaskokemusmallit keskittyisivät vain digitaaliseen tai ohueen dataan, siinä olisi merkittäviä rajoitteita. Tekoäly ei esimerkiksi pysty (ainakaan vielä) tulkitsemaan tunteita, vaan operoi kaksikulotteisen datan perusteella. Kuitenkin mitä enemmän palvelut siirtyvät verkkoon, sitä enemmän yritykset pystyvät hyödyntämään asiakkaan digitaalista jalanjälkeä ja oppimaan asiakkaan käyttäytymisestä. (Holma ym. 2021, 303.)

Digitaalisten kokemusalustojen (experience platform) eli digitaaliset kanavat sekä fyysiset kohtaamispisteet merkitys on nousussa. Kokemusalustat käsittävät esimerkiksi sosiaalisen median, verkon, mobiilin, sähköpostin ja laitteet sekä fyysisen ympäristön, joiden avulla pystytään tuottamaan huomattavan personoituja kokemuksia käyttäjille. Teknologian avulla pystytään ennustamaan käyttäjän tarpeita sen perusteella, kuinka hän liikkuu edellä mainituissa ulottuvuuksissa. Tänä päivänä nousevana trendinä onkin käyttäytymisen muotoilu, eli asiakasta pyritään ohjaamaan tietyn tyyppiseen käyttäytymiseen. Käyttäytymisen muotoiluun liittyy myös niin sanottu tönäisy tai tuuppaus (nudge). Tönäysten tai tuuppausten avulla palvelun käyttäjää muistutellaan tulevista tarpeista, kuten autohuollosta tai biopussien käyttämisestä hedelmäosastolla. (Holma ym. 2021, 306-307)

Joe Pine, joka on tutkinut kokemustaloutta yli 20 vuotta, toteaa yritysten keskittävän tänä päivänä erityisesti siihen, että palveluiden ostaminen ja kuluttaminen säästää asiakkaiden aikaa jotakin merkittävämpää varten. Jatkossa yritykset tulevat kilpailemaan siitä, kuinka paljon he saavat aikaa asiakkailta – eli pyritään asiakkaan kokemukseen siitä, että hän kokee saavansa arvoa, kun käyttää aikaa yrityksen palveluihin tai tuotteiden parissa. Tulevaisuuden arvonmuodostus voi hyvin olla sitä, että tuotteen tai palvelun arvosta puolet syntyy itse palvelusta ja

lopun neljä osaa kokemuksesta ja aikaansaadusta muutoksesta. (Holma ym. 2021, 305)

Megatrendit ja ilmiöt muovaavat toimintaympäristöämme jatkuvasti ja vaikuttavat myös asiakaskokemuksen tulevaisuuteen. Individualismin, merkityksellisyyden ja digitalisaation nousu vaikuttaa kasvaviin odotuksiimme myös asiakaskokemuksen suhteen. Myös datan ja tekoälyn rooli ja merkitys osana asiakaskokemusta kasvaa, kun tuotteisiin ja palveluihin lisätään digitaalisia komponentteja ja tämä lisää myös ennustettavuutta. Tulevaisuudessa asiakaskokemus on teknologian ja datan mahdollistamaa yritysten, ihmisten ja ympäristön jatkuvaa vuorovaikutusta. Menestyvät yritykset keskittyvät tunnekokemusten luomiseen ja pyrkivät sävöyttämään asiakkaitaan ja tekemään heistä jopa uskollisia fanejaan. (Holma ym. 2021, 303, 307)

## **2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakasodotusten ymmärtäminen on keskeinen osa myös asiakaskokemuksen mittarointia. Mittaamisen tulee kiinnittää asiakaskokemukseen ja sen seurauksiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 58) Asiakaskokemusta tulee mitata jatkuvasti ja systemaattisesti, jotta yritys pystyy havaitsemaan pidemmän aikavälin trendit sekä kykenee todentamaan tehtyjen toimenpiteiden tuloksellisuutta. Lisäksi systemaattinen mittaaminen auttaa yritystä hahmottamaan asiakaskokemuksen kokonaiskuvan ja kehittymisen parhaiten. Asiakaskokemuksen mittarointia voi toteuttaa esimerkiksi pikapalauteprosessin keinoin, jolloin mittaus on oikea-aikaista ja vaivatonta näin saadaan myös reaaliaikaista dataa asiakkaan tyytyväisyydestä. (Holma, ym. 2011, 258-259.)

B2B kontekstissa asiakaskokemuksen mittaaminen on haastavaa sen moniulotteisuuden vuoksi. Kuluttajaliiketoiminnassa tyypillisesti asiakaskokemusta lähestytään perinteisestä panos-tuotos-näkökulmasta eli tutkimalla millaisin resurssein saadaan minkäkin laisia asiakaskokemuksia (esim. NPS-mittaus). Tämä voi B2B kontekstissa osoittautua liian yksinkertaiseksi, koska asiakaskokemusta rakentaa niin monet eri toimijat kuten myynti, tekniset asiantuntijat, logistiikka, asiakaspalvelu ja asiakkaan asiakkaat. Vuorovaikutus tapahtuu myös monikanavaisesti

ja monien eri toimijoiden välillä. On siis vaikeata hahmottaa, kenen tulisi päättää siitä onko asiakaskokemus hyvää vai ei. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 91).

Mittareiden valintaa tulisi ohjata liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltava asiakaskokemus ja kohtaamispiste, jossa mittaaminen tapahtuu. Liiketoiminnallisiin tavoitteisiin päästäkseen yrityksen tulee mitata toimenpiteitä, joilla on suora vaikutus asiakaskokemukseen ja sen seurauksena asiakaskäyttäytymiseen. Esimerkiksi vastausnopeus, asiakastuen tarve erivaiheissa tai lisäostojen määrä voisivat olla tähän tarpeeseen soveltuvia toimintaa mittaavia elementtejä. Mittaamalla pyritään löytämään syy-yhteyksiä esimerkiksi asiakkaan elinkaaren arvon tai asiakaspoistuman välillä. Mittaamalla pyritään myös lisäämään ymmärrystä siitä, miten toimintoja tulisi kehittää, jotta kokemus paranisi asiakkaan haluamaan suuntaan ja siten parantaisi lopputulemaa. (Holma, ym. 2011, 258-259.)

Eri tilanteissa tarvitaan erilaisia mittareita, jotta saadaan muodostettua selkeä kuva siitä, miten asiakkaan kokemus vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen. Mittareita voidaan tarvita esimerkiksi laadun kehittämiseen, henkilöstön motivointiin ja ohjaukseen, asiakasarvon ja -pääoman kasvattamiseen, brändin ja yritysmielikuvan kehittämiseen tai tuottavuuden, tehokkuuden ja resurssien optimointiin. Mittareiden funktiona on todentaa millä tasolla tavoiteltu kokemus on saavutettu. Kokemusmittareiden avulla voidaan myös havaita mihin kokemus vaikuttaa ja mitkä ovat kokemusten seuraukset. Asiakaskokemuksen mittaaminen tulee tehdä asiakkaan näkökulmasta ja pohtia, mitkä ovat asiakaspysyvyyden ja tyytyväisyyden kannalta olennaisimmat tekijät ja kohtaamispisteet. Asiakaskokemuksen systemaattinen mittaaminen ja mittarointi läpi asiakaspolun on asiakaskokemuksen johtamisen ehdoton edellytys. (Holma, ym. 2011, 258-260.)

Mitattavien tavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavissa. Hyvin aseteltu tavoite toimii myös motivaation lähteenä tekemällä näkyväksi työntekijöiden panoksen asiakaskokemuksen tuottamisessa ja osoittaa kuinka kriittinen osa heillä on yrityksen asiakaskokemuksen rakentumisessa. Tästä syystä tavoitteiden tulee olla hyvien selkeät ja ymmärrettävät, jotta ne kannustavat työntekijöitä asiakaskokemuksen kannalta oikeaan suuntaan. Tutkimukset osoittavat, että sitoutu-

neella työntekijällä on positiivinen vaikutus yrityksen asiakaskokemukseen ja positiivisella asiakaskokemuksella taas työtyytyväisyyteen. (Holma, ym. 2011, 260-261.)

Asiakaskokemusta tulee mitata monipuolisesti, jotta siitä saadaan oikeaa tietoa. Kokemusmittarit voidaan luokitella viiteen kategoriaan:

1. Asiakkaan tunnekokemus
2. Asiointiprosessi ja laatu
3. Kokemuksen vaikutus
4. Kokemuksen lopputulema
5. Henkilöstökokemus. (Holma, ym. 2011, 261-262.)

Oheisessa taulukossa (taulukko 1) on havainnollistettu erilaisia kokemusmittareita, jotka mittaavat kokemuksen eri osa-alueita.

TAULUKKO 1. Kokemusmittarit eri osa-alueiden mittauksessa (Holma, ym. 2011, 262).

	Mitä mitataan?	Mitä saadaan selville?	Mittaustyypit	Esimerkki-mittarit
Asiakkaan tunnekokemus	Tunnetta ja sen vaikutusta kokemukseen	Vastaavuus odotusarvoon?	Tunnekokemus, tyytyväisyys, helppous	Hymiöt, happyindex, symbolit, CX index, emotioanalyysi, CSAT, CES
Asiointiprosessi ja laatu	Luvattun prosessin vaivattomuutta	Tukevatko prosessit kokemusta?	Vaivattomuus, nopeus, käyttömetriikka	CES, FCR, Reklamaatioiden määrä
Kokemuksen vaikutus	Asiakkaan toimintaa kokemuksen seurauksena	Kokemuksen vaikutus tulevaan	Suositteluhalukkuus, uskollisuus	NPS, retention, churn, uusintaostot, asiakasreferenssien määrä, uusasiakashankintakustannukset
Kokemuksen lopputulema	Asiakkuuden pysyvyyttä ja arvoa	Kokemuksen vaikutus liiketoimintaan	Uustinta- ja lisäostot, ostojen arvo, elinkaaren arvo	Retention, CLV, asiakaspitokustannukset
Henkilöstökokemus	Työtyytyväisyyttä, työpäiväkokemusta	Kokemuksen vaikutus sitoutumiseen, poissaoloihin jne.	Tyytyväisyys, työnantajamielikuva	eNPS, happyindex, rekrytointikustannukset, korrelaatio asiakastyytyväisyyteen

Kaikessa mitaamisessa olennaisinta on mitaamisen tuloksena saadun tiedon analysointi ja sen hyödyntäminen liiketoiminnan tarpeisiin. Analysoinnilla tarkoitetaan kerätyn asiakastiedon systemaattista vertailua, jäsentelyä, tietojen yhdistämistä sekä tulkitsemista päätösten tekemiseksi. Tämän avulla voidaan tunnistaa eri muuttujien välisiä riippuvuuksia ja vertailemalla niitä asiakastietoon ja todentaa mitkä asiat vaikuttivat asiakkaan kokemukseen. Analyysin avulla yritys

pystyy johtamaan resursseja sekä investoimaan oikeaan aikaan ja paikkaan kokemuksen kehittämisessä. Informaatio myös auttaa henkilöstön vastuuttamisessa ja valtuuttamisessa oikeissa prosessin vaiheissa sekä asiakkaan pullonkaulojen hahmottamisessa. Mittaustulosten analysointi ja tarkastelu ei tokikaan riitä vaan on tehtävä konkreettisia toimenpiteitä, joista saadaan myös liiketoiminnallisia hyötyjä. (Holma, ym. 2011, 267.)

### **3. ASIAKKAAN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN**

#### **3.1 Asiakkaan ostokäyttämisen ja toimintaympäristön muuttuminen**

Viime vuosien aikana asiakkaiden ja toimittajien välinen suhde on muuttunut merkittävästi. Asiakkaat ovat entistä valistuneempia ja heidän odotuksensa ovat yhä korkeampia. Ostaminen on tänä päivänä enenevässä määrin strategista ja ammattimaistunut ja ostajat vaativat enemmän arvoa, ei vain tuotteelta tai palvelulta, vaan myös asiakassuhteen hoidon suhteen, parhailla mahdollisilla ehdoilla. Informaation saatavuus on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosina, mikä antaa ostajalle kaikki valttikortit neuvottelun tueksi. Netistä löytyvän tuotetiedon lisäksi ostaja voi myös kartoittaa yrityksen asiakkaiden kokemuksia julkisista lähteistä. Digi-aikana asiakas myös odottaa myyjältä enemmän perehtymistä yritykseen ja sen toimintaan jo ennen varsinaista tapaamista. (Cuevas 2018; Blount 2017). Elämme globaalissa maailmassa, joten perinteisillä maantieteellisillä rajauksilla ei ole suurtakaan merkitystä markkinakilpailussa. Myös markkinoiden konsoliidaatio muuttaa kilpailukenttää, kun isommat yhtiöt syövät pienempiä markkinakilpailijoitaan. (Cuevas 2018)

#### **3.2 Myynti osana asiakaskokemuksen rakentumista**

Myynti ja siihen liittyvät vaatimukset ovat muuttuneet voimakkaasti viime vuosien aikana. Myynti systematisoituu kiihtyvällä vauhdilla ja tämä usein johtaa teknologioiden ja kolmansien osapuolien kytkemistä kiinteäksi osaksi toimitusprosessia. Tästä esimerkkinä voidaan nostaa esimerkiksi tuotteiden jakelu ulkoistetulle kumppanille. Myös strategisten asiakkaiden laatuodotukset pakottavat myyntiorganisaation tekemään asiakaskohtaisia investointeja, allokoimaan asiakkaalle dedikoitua henkilöstöä palvelemaan asiakasta ja luomaan yhteistyömalleja arvon tuottamiseksi. (Cuevas 2018.) Asiakkaiden ostomatkaa tulee ymmärtää syvällisemmin ja miettiä erilaisia ostopolkuja eri ostajapersonoille. Toiset asiakkaat kaipaavat enemmän myyjän tukea, toiselle riittää robotin tuki ja toiset haluavat hoitaa oston muita digitaalisia väyliä käyttämällä. Perinteisen myynnin rinnalle tulee olla mahdollisuus tehdä ostot myös muiden ostopolkujen kautta. (Richardson 2014; Blount 2017.)

Yritykset toimivat kompleksisissa ympäristöissä, joten viimeistään nyt yrityksiä tulee siirtyä pois tuotemyynnistä kohti arvomyyntiä. Yritys ei voi enää tuottaa geneerisiä ratkaisuja tai tarjota valmista tuoteportfoliota. Myynnin rooli on tänä päivänä yhä enenevässä määrin konsultoiva sekä luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä vaativampaa kuin aikaisemmin. Asiakasrajapinnassa toimivilla henkilöillä tulee myös olla entistä enemmän liiketoimintaosaamista ja ymmärrystä erilaisista ekosysteemeistä, missä asiakkaat toimivat. (Blount 2017.) Myyntihenkilöstön tulee osata hyödyntää koko organisaation tietotaitoa osana myyntiprosessia sekä erilaisia teknologisia ratkaisuja. Teknologia tarjoaa hyviä apuvälineitä myyntiprosessin tueksi, mutta myös myyntihenkilöstön konsultatiivinen osaaminen, kyvykyys ja tietotaito nousee arvontuoton keskiöön myyntiprosessia tarkasteltaessa. Myyjillä tulee olla aikaisempaa enemmän ymmärrystä asiakasorganisaation nykyisistä tarpeista, mutta myös tulevaisuuden haasteista. Myyjillä tulee olla osaamista liikkua konsolidoituvassa markkinakentässä ja ymmärtää keskitettyjä ostoprosesseja ja niiden vaikutuksia myyntiprosesseihin. (Cuevas 2018.)

Myynti on kehittynyt enenevässä määrin kohti asiakasyhteistyötä. Asiakasyhteistyöllä tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että jotta myyjän oma yritys voi kasvaa, ja tehdä enemmän liikevaihtoa, myyjän tulee varmistaa, että sen omat myytävät ratkaisut tuottavat asiakkaan liikevaihdon kasvua sekä aitoa hyötyä asiakkaan liiketoiminnalle. Kun myytävä ratkaisu on hyvä ja tuottaa arvoa asiakkaalle, myös asiakaspito on hyvä. (Seppä 2019.) Asiakkaiden vaatimustason noustessa joissain yrityksissä tähän tarpeeseen on vastattu luomalla asiakkaalle uniikisti tuotettuja tuotteita tai palveluita esimerkiksi luomalla uusia, asiakkaalle kohdistettuja ratkaisua yhteistyössä asiakasorganisaation kanssa (Cuevas 2018).

Myynnin menestystekijät tänä päivänä ovat: aito asiakasymmärrys, asiakkaan läheisyys, asiakkaalle arvon tuotanto ja asiakkaan kasvun varmistaminen. Vaikka elämme virtaavassa maailmassa, jossa ei enää ole muutosta, vaan muutoksesta on tullut pysyvä tila, ostajan tarpeet, odotukset, motivaatiot, kokemukset, vuorovaikutus sekä päätöksentekijöihin liittyvät muuttujat ovat pysyneet vakioina. Teknologialla voimme vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ja tuottaa myyjälle tukea vuorovaikutustilanteeseen. (Ollila 2019.)

## 4. ASIAKASKOKEMUKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

### 4.1 Mitä strategia on

*“Strategialla tarkoitetaan yrityksen visiota ja tavoitteita sekä toimintasuunnitelmaa näiden saavuttamiseksi.” (Holma ym. 2021, 46)*

Yrityksen strategian tulee muodostua vahvalle perustalle. Yrityksen merkitys, visio ja missio ovat yrityksen kivijalka, mitä tulee strategian rakentamiseen. (Holma ym. 2021, 47-48.) Strategian määrittely on haastavaa, koska strategiakäsitettä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta käsin. Strategiaa voidaan myös tarkastella monelta eri tasolta. Strategian muodostamisen konteksti, eli toimintaympäristö, asiayhteys ja tilanne vaihtelee eri yrityksissä ja tilanteissa. Strategiaa voi lähestyä esimerkiksi kuviossa kolme esitellyistä kulmista käsin. On kuitenkin hyvä huomioida, että eri näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia. Yrityksen tulee valita painopisteet eri näkökulmissa ja valita jokin näistä päädraiveriksi. (Kamensky 2015.)

## Strategian lähestymisnäkökulmat



KUVIO 3. Strategian eri lähestymisnäkökulmista (Kamensky 2015, kappale 1.3).

Strategia muodostuu taktiikoista, tavoitteista ja päämääristä. Strategia muodostaa ison kuvan siitä, mihin yritys pyrkii. Strategian pystyy muodostamaan muun muassa vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: Millä markkina-alueella kilpailemme? Mitä ainutlaatuista arvoa tuomme markkinoille? Miksi asiakkaat valitsevat yrityksemme palvelut tai tuotteet, vaikka olisivat valinneet myös minkä tahansa kilpailijan? Mitä keinoja hyödynnämme strategian toteuttamiseksi? Hyödynnämmekö esimerkiksi huipputeknologiaa tai pyrimmekö siihen, että yrityksesämme työskentelee alan parhaat osaajat? Keinoiksi mielletään usein esimerkiksi työkalut, joita yritys hyödyntää toiminnassaan, myös yrityksen maine voi toimia yksittäisenä keinona. Miten saamme ylläpidettyä ainutlaatuista arvoamme? Arvon ylläpitämiseen vaikuttaa esimerkiksi se, pystyykö kilpailija monistamaan yrityksen toimintamallin. (What is Strategy?, 2015.) Viimevuosina myös merkityksen rooli strategiassa on noussut yhä voimakkaammin esiin. Yritys voi kuitenkin määritellä merkityksensä ja visionsa määrittämättä strategiaa. Liiketoimintamalleista puhuttaessa on kysymys strategiasta. Strategia pyrkii vastaamaan kysymyksiin missä pelataan ja miten voitetaan. (Holma ym. 2011, 46.)

Vaikka strategian määrittely on haastavaa, Kamensky summaa liikeyrityksen strategian seuraavasti: Yritys voi strategian avulla pyrkiä hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niidenvälisiä vuorovaikutussuhteita. Strategian avulla pyritään saavuttamaan yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet. Hallinnalla viitataan yrityksen sopeutumisen, muokkaamisen eli vaikuttamisen, sekä valitsemisen muodostamaan kokonaisuuteen. Aihealueiden painoarvo vaihtelee yrityksen toimintaympäristön, tilanteen, osaamisen ja resurssien mukaan. Strategian tehtävä on nostaa esiin ne toimenpiteet, keinot ja suuntaviivat, joiden avulla yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. (2015, kappale 2.1.)

Yrityksellä on oltava suunta – tavoite, jota kohti se pyrkii. Sen lisäksi yrityksen tulee tietää, kenelle asioita tehdään, eli kuka ja ketkä ovat sen asiakkaita, ja mitä palveluita heille tuotetaan ja mihin tarpeisiin näillä tuotteilla tai palveluilla pyritään vastaamaan. Näiden kysymysten vastaukset muodostavat yrityksen arvolupauksen ja brändin. (Holma ym. 2011, 46-47.) Hyvää strategiaa tulee tarkastella ja arvioida riittävän usein. Jokaisen strategian tavoite on erilainen, jolloin sen luomiseen tulee osallistaa eri henkilöitä, joka tarkoittaa myös muuta henkilöstöä,

kuin pelkkiä johtoryhmän jäseniä, ja käyttää erilaisia lähestymistapoja. Hyvälle strategialle on olennaista, että asioita ei yksinkertaisteta liikaa. Strategian luomiseen on monenlaisia työkaluja, joita yhdistelemällä saadaan viitekehys lähtökohdista, mutta jätetään tilaa pohdinnalle ja harkinnalle. (Kachaner, King & Stewart 2016, 26; Vuorinen 2014, 36, 276.)

#### **4.2 Miksi asiakaskokemuksen pitäisi olla osa yrityksen strategiaa?**

Yrityksissä on tyypillisesti hankalaa saavuttaa riittävän laajaa sitoutumista muutoksen, joka saattaa johtaa siihen, että yrityksessä tehdään näennäisesti asioita, mutta luovutetaan helposti, koska tuki on vähäistä tai tuloksia ei saavuteta. Asiakaskokemuksen kehittämisen potentiaali on havaittu suomalaisissa yrityksissä, mutta tarvetta edetä nopeasti, ei ole syntynyt. Haasteena voi olla myös asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisessa hahmottamisessa. Tyypillinen tilanne on se, että asiakaskokemusta mitataan ja arvostelijat hoidetaan tavalla tai toisella, mutta asiakaskokemus ei ole toimintaa ohjaava tekijä. Asiakaskokemuksen asemoituminen organisaatiossa on hieman epäselvää ja tämä näkyy myös asiakaskokemuksen strategisessa suunnittelussa. Strategisesta näkökulmasta asiakaskokemuksella on monia eri rajapintoja. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Niin kuin kaikki investoinnit, myös asiakaskokemukseen investointi vaatii näkemyksiä tarvittavista investoinneista ja mahdollisista tuotoista, sekä resursseista ja aikatauluista. Tuottojen arviointi voi olla haastavaa koska se sitten myyntiä tai säästöjä. (Korkiakoski & Gerdt 2016.) Strategisesta näkökulmasta on tärkeitä tehdä nopeita kokeiluja ja mitata niiden vaikutuksia, jotta yritys pystyy hahmottamaan asiakaskokemuksen nykytilannetta ja millaisia kokemuksia asiakkaalle ylipäätään tuotetaan. Kokeilujen avulla saadaan arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Strategia auttaa ihmisiä myös päivittäisessä työssään. Se esimerkiksi auttaa työntekijöitä tekemään valintoja asiakaspalvelu tai myyntitilanteissa. Esimerkiksi jos asiakas vaatii reklamaatiotilanteessa paljon, mutta ei kuulu ihanneasiakasyhmään, asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö voi olla hyvityksen suhteen

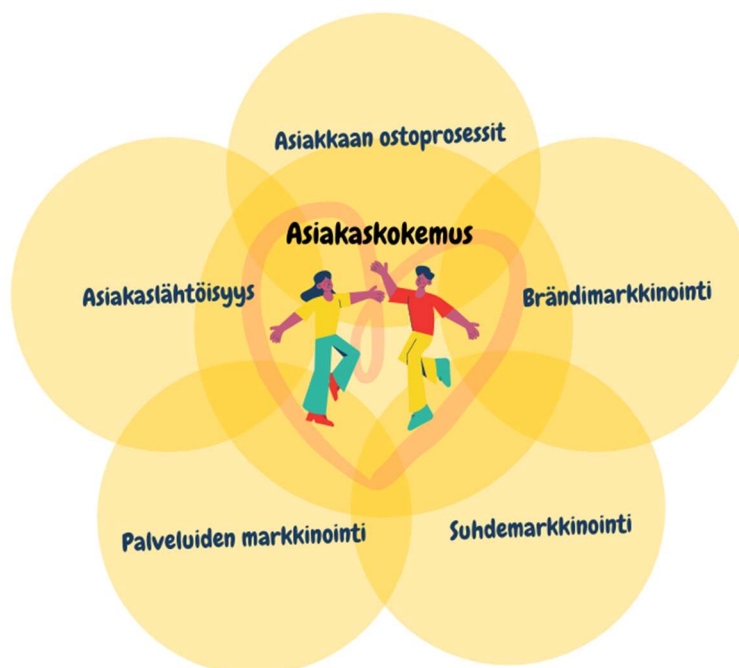
tiukempi, kun taas strategian kannalta tärkeiden asiakkaiden kanssa. (Holma ym. 2021, 52.)

### **4.3 Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen**

Asiakkaan määrittelemisen on muuttunut koko ajan hankalammaksi. Asiakaskokemuksen strategista johtamista pohdittaessa on ensisijaisen tärkeätä tunnistaa, kuka asiakas tosiasiallisesti on. (Holma ym. 2021, 51.) Yhtenä tärkeänä lähtökohdaksi on myös se, että asiakaslähtöisyys toimii koko organisaation läpileikkaavana johtamisen tapana, jossa toimintaa kehitetään asiakkaan näkökulmasta käsin. Yrityksessä tulisi myös pohtia, mitkä ovat asiakaslähtöisen organisaation kompetenssit ja kyvykkyydet. Asiakaslähtöisyys tulee tuoda osaksi yrityksen arkea ja toimia organisaation toimintaa ohjaavana teemana. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää kirkasta näkemystä siitä, millaiseksi asiakaskokemus halutaan yrityksen toiminnalla rakentaa ja selkeätä, kunnianhimoista tavoiteasetantaa tavoitteen saavuttamiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 58, 89-90.)

Vaikka kirjassaan Saarijärvi ja Puustinen toteaa asiakaskokemuksen johtamisen olevan hankalaa sen subjektiivisen luonteen vuoksi, kirjasta löytyy myös lohdutuksen sananen lukijalle. Asiakaskokemus perustuu lopulta monikymmenvuotiseen käsitteelliseen ja empiiriseen tutkimukseen asiakkaiden ja organisaatioiden välisistä ilmiöistä ja niihin liittyvistä käsitteistä, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa neljä. (2020, 60.)

## Asiakaskokemuksen kytkeytyminen markkinoinnin tutkimussuuntauksiin



KUVIO 4. Asiakaskokemus on aiempaa tutkimustietoa yhdistelevä käsite (Saarijärvi & Puustinen 2020, 60).

Jokaisen yrityksen toiminnassa on aina kolme elementtiä: teknologia, talous ja ihmiset. Nämä aspektit on otettava johtamisessa huomioon. Jotta organisaatio saa aikaan tuloksia, sen päätöksentekoprosessien pitää olla tehokkaita. Johtaminen on siis ensisijaisesti päätöksentekoprosessi, jonka vaiheisiin kuuluu päätösten valmistelu, päätöksenteko ja päätösten toimeenpano. Kamensky esittelee kirjassaan strategisen johtamisen kehitysvaiheet, jotka on kuvattu pelkistetyksi kuviossa viisi. (Kamensky 2015.)

## Strateginen vuorovaikutusjohtaminen



KUVIO 5. Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2015, kappale 2.1).

Kuvassa esitetyt vaiheet voidaan pelkistää “strategia sukupolviksi”, joita on:

- Suunnittelulähtöinen strategia
- Johtamislähtöinen strategia
- Osaamislähtöinen strategia
- Vuorovaikutuslähtöinen strategia (Kamensky 2015, kappale 2.1).

Suunnittelulähtöinen strategia voidaan niputtaa yhteen pitkän tähtäimen suunnittelun kanssa. Näiden erona on se, että pitkän tähtäimen suunnitelmassa painopiste on taloudellisessa suunnittelussa, ikään kuin usealle vuodelle venytetystä budjetista, ja taas strategisessa suunnittelussa on kyse liiketoiminnan reaalisen sisällön suunnittelusta. Suunnittelulähtöisen strategian painopiste on yleensä strategisissa tavoitteissa eikä keinoissa, joissa hyvän strategian painopiste yleensä on. Haasteeksi voi muodostua organisaation halu tai kyky ymmärtää, sisäistää ja soveltaa strategia käytäntöön. (Kamensky 2015, kappale 2.1.)

Johtamislähtöisellä strategialla on huomattavasti paremmat toteutumismahdollisuudet kuin suunnittelulähtöisellä strategialla. Strateginen johtaminen vaatii luovuutta, näkemyksellisyyttä ja kyseenalaistamista, sekä uusien asioiden kokeiluja ja uusia keinoja. Strategisen johtamisen painopisteet ovat siinä, että tehdään oikeita asioita nyt ja tulevaisuudessa. Kun yritys valitsee strategian johtamisensa

lähtökohdaksi, se on nostanut strategian toimintansa keskiöön. (Kamensky 2015, kappale 2.1.) Strateginen johtaminen mahdollistaa yritysten pitkän aikavälin menestyksen; se käsittelee seuraavien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten asioita (Vuorinen 2014, 15).

Yrityksen mahdollisuudet pitkäkestoisempaan menestykseen lisääntyvät, kun sen organisaation jäsenet sisäistävät strategisen ajattelun ja osaamisen keskeisen roolin strategiatyössä. Tämä johtaa siihen, että edellytykset uudistaa strategiaa riittävällä frekvenssillä sekä riittävän ajoissa ja voimakkaana, paranevat. On kuitenkin huomioitava, että strategian johtaminen on osattava pitää riittävän yksinkertaisena ja käytännöllisenä. Joskus sudenkuoppana on se, että asioita ajatellaan liikaa ja osaamisen ihannointi ylikorostuu. (Kamensky 2015, kappale 2.1.)

Vaikka organisaation vahva strateginen ajattelu ja osaaminen on tärkeitä, tämä saattaa joissain tilanteissa aiheuttaa ei haluttuja lieveilmiöitä. Joissain tapauksissa tämä voi johtaa liialliseen sisäänlämpiävyyteen ja itseriittoisuuteen. Menestymisen tärkeä osa-alue on yhteistyö, niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien välillä. (Kamensky 2015, kappale 2.1.) Yritykset eivät toimi tyhjiössä, joten strategiasta puhuttaessa on tiedostettava myös yrityksen toimintaympäristö ja ne arvoketjut, joiden myötä yritys on osa isompaa ekosysteemiä tai arvoverkostoa (Holma ym. 2021, 47).

Strategisesta viestinnästä on paljon erilaisia määritelmiä. Yksi määritelmä kertoo strategisen viestinnän olevan niitä toimia, joiden tavoitteena on organisaation strategian vahvistaminen viestinnällisin keinoin. Sen avulla pyritään organisaation mission toteuttamiseen. (Koskinen, 2016.) Toinen määritelmä on, että strateginen viestintä on tekoja ja valintoja, joita koko organisaatio toteuttaa. (Viestijät. n.d.)

Yrityksen työntekijöiden tulee ymmärtää omat toimintavaltuutensa hyvän asiakaskokemuksen näkökulmasta. On myös tärkeitä, että yrityksessä ymmärretään näiden toimintojen vaikutuksia talouteen. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikkiin yritysten työntekijöiden tulisi yhdessä yössä muuntautua tilastotieteilijöiksi, sen sijaan yrityksen taloudesta vastaavat henkilöt voivat tuottaa analyysejä talouden

näkökulmasta, ja auttaa asiakasrajapinnassa työskenteleviä henkilöitä näkemään kausaalisuhteita asiakaskokemutoimenpiteiden ja talouden lukujen välillä. (Fotch, 2014.)

#### **4.4 Jokainen asiakas ei ole ihanneasiakas**

Asiakkaan määrittelyminen tai rajaaminen on monille yrityksille kompastuskivi. On tärkeätä tunnistaa ne asiakkaat, joita halutaan palvella. Ihannetapauksessa määritelmä on kirjattu strategiaan asti, jotta kaikki yrityksessä tietävät ketä varten yritys on olemassa. Pahimmassa tapauksessa yritys yrittää olla kaikille kaikkea ja lopulta ei ole kenellekään mitään. Ihanneasiakkaan määrittäminen on tärkeätä, sillä asiakkaan hankintakulut ovat yleensä samat riippumatta asiakkuuden elinkaaren kokonaisarvosta (Customer Lifetime Value, CLV). On siis taloudenkin näkökulmasta järkevämpää keskittyä luomaan palveluita niille asiakkaille, jotka pysyvät asiakkaana pidempään ja joilla on mahdollisuuksia ostaa yritykseltä palveluita myös tulevaisuudessa. (Holma ym. 2021, 51-52) Yrityksen tulee myös kiinnittää huomiota siihen, ettei joitain asiakkaita ylipalvella ja joitain alipalvella (Cuevas 2018). Kun myytävä ratkaisu on hyvä ja tuottaa arvoa asiakkaalle, myös asiakaspito on hyvä. Vain oikeiden asiakkaiden asiakaspidon kautta yritys voi kasvaa kannattavasti. (Seppä 2019.)

#### **4.5 Nykytila-analyysi**

Kun yritys on tehnyt päätöksen sisällyttää asiakaskokemuksen osaksi strategiaa ja kokonaisvaltainen suunnittelu on käynnistynyt, työnsarka on hyvä aloittaa nykytilan kartoituksesta. Nykytila-analyysillä yritys voi tuottaa näkemyksiä päätöksenteon ja rahoituksen suhteen ja toimii myös keinona yhtenäisen näkemyksen ja päätöksen syntymistä. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

## Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi



KUVIO 6. Nykytila-analyysin elementit (Korkiakoski & Gerdt, 2016).

Nykytila-analyysissä tulee keskittyä asiakkaiden kokemuksiin yrityksen palveluista nykyhetkessä. Nykytila-analyysin elementit on esitelty yksinkertaistetusti kuviossa kuusi. Vaikka yrityksen tulee tutkia sen sisäisiä kyvykkyksiä, asiakkaiden mielipiteitä selvittäessä katseiden tulee kääntyä asiakkaiden suuntaan, eikä perustua yrityksen sisäisiin arvioihin. Asiakkaan kokemusten lisäksi yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan ostopolkua ja ostopäätösprosessia, tästä on erittäin paljon hyötyä myös kilpailuympäristön arvioinnissa. Asiakasymmärrys on myös erottettava perinteisestä asiakastyytyväisyyskyselystä. Asiakasymmärrys vaatii syvällisempää analysointia, jossa asiakkaan ääni kuuluu vahvasti ja se tuodaan osaksi yrityksen arkea. On tärkeätä kiinnittää huomiota siihen, että yrityksellä on olemassa varmistusmenetelmiä asiakkaan ajankohtaisten odotusten kartoittamiseen ja havaitsemiseen. Sisäisten kyvykkyysien arvioinnissa tulee pohtia kriittisesti asiakaskokemuksen strategian positiota suhteessa yrityksen liiketoimintastrategiaan ja, brändistrategiaan. Näiden tulisi olla linjassa keskenään, mutta erityisesti asiakaskokemuksen tulee olla virtaviivainen liiketoimintastrategian kanssa. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Nykytila-analyysiin liittyy myös läheisesti ylimmän johdon ja keskijohdon kompetenssin arvioiminen. Asiakaskokemus voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, jonka vuoksi asiakaskokemuksen käsitteellistäminen on tärkeätä organisaatiotasolla. Johtamisen kompetensseihin liittyy läheisesti myös johtamismallit ja kysymys, miten asiakaskokemusta johdetaan arjessa ja konkreettisten haasteiden tai vastustamisen kohdatessa. Yrityksen on hyvä tunnistaa asiakaskokemukseen liittyvän ekosysteemin nykytila. Tämä auttaa hahmottamaan toimivatko organisaation eri osastot irrallaan toisistaan, joka vaikeuttaa tai estää yhtenäisen kokemuksen syntymisen. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

## 5. TUTKIMUSMENETELMÄT, TULOKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI

### 5.1 Haastattelututkimus

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelututkimus. Haastattelu on tyypillinen laadullisen tutkimuksen tiedon keruumetodi, joka sopii joustavuutensa vuoksi monenlaiseen eri käyttökontekstiin. Haastattelututkimus on keino kerätä tietoa asiakkaiden kokemista merkityksistä ja tulkinnoista. (Puusa, Juuti & Aalto 2020.) Asiakaskokemuksen muodostumisen keskiössä on asiakkaan kokemat erilaiset emotionaaliset, kognitiiviset sosiaaliset ja sensoriset kokemukset asiakaspolun eri kosketuspisteissä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 55).

Haastattelututkimus voidaan kutsua tavoitteelliseksi ja tarkoituksenmukaiseksi keskusteluksi tai dialogiksi, jossa osapuolet ovat tasavertaisia keskustelukumppaneita (Skinner 2020, 53-55). On kuitenkin tärkeätä huomata, että koska vuorovaikutustilanne on järjestetty tutkijan aloitteesta, keskustelu on tiettyssä mielessä hänen johdattelemaansa. On myös väistämätöntä, että koska tutkija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään, osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Puusa, ym. 2020.) Haastattelua ei voida luonnehtia normaaliksi keskusteluksi juuri sen tavoitteellisuuden ja siihen liitettyjen odotusten vuoksi. Usein näillä keskusteluilla on myös tarkoin määritelty tarkoitus sekä aikaraamit. (Skinner 2020, 53-55.)

Haastattelun metodinen etu on, että haastateltavaksi voidaan valikoida sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tässä tapauksessa kysymys on harkinnanvaraisesta näytteestä. Itse haastattelussa tutkija voi kysymyksenasetteluilla johtaa keskustelua tutkimuskysymyksen kannalta oleelliseen suuntaan. Oleellista on, että tutkija osaa aiemman esiymmärryksensä perusteella muodostaa konkreettisia kysymyksiä tutkimuskysymyksen kannalta oleellisista aihealueista, joihin haastateltava osaa vastata. Haastattelussa on myös oleellista, että haastattelija voi pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastaustaan. (Puusa, ym. 2020.)

Haastattelunosallistujalle voi joissain tapauksissa olla perusteltua antaa etukäteen mahdollisuus tutustua haastattelunkysymyksiin, tätä näkökulmaa ei voi kuitenkaan pitää yleispätevänä, sillä aina tutkimuksen onnistumiseksi ei ole olennaista antaa kysymyksiä, teema-alueita tai tarkempaa tutkimuksen kuvausta tutkiaville ennalta. (Puusa, ym. 2020.)

On huomioitava, että haastattelututkimuksessa tutkija tulkitsee haastateltavan subjektiivisia omakohtaisia kokemuksia asioista, joita haastattelu käsittelee. Näin ollen tutkimus on lopulta tutkijan puhetta ja tulkintaa näistä teemoista vaikkakin ne heijastelevat haastateltavan sanallistamia kokemuksia tilanteista ja asioista, joita haastattelu on käsitellyt. (Puusa ym. 2020.) Tutkija käsittelee aina myös keräämäänsä tietoa omien kokemustensa ja tunteiden kautta. Näin ollen on hyvä huomioida, miten esimerkiksi valtasuhteet, tai tutkijalle syntyneet subjektiiviset kokemukset haastateltavan kanssa, vaikuttavat tutkimustulosten tulkintaan. Tutkijan on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että tutkijan oma ääni ei väritä tutkimustulosta tai toisesta näkökulmasta tarkasteltuna, myöskään peity auktoriteetin alle. (Vilka 2020.)

Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu se, että lähdeteksteihin viitataan asianmukaisesti ja annetaan niille myös merkitys, arvo ja kunnia lähdetietoa koskien. Tieteellisessä tutkimuksessa kerättyä tietoa tulee käsitellä vastuullisesti ja eettisistä lähtökohdista käsin. Suomessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Tenk) ohjeistuksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka elementit ovat kuvattuna kuviossa seitsemän. (Vilka 2020.)



## Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus hyvästä tieteellisestä käytännöstä

KUVIO 7. Kuviossa esitelty tutkimuksen yleiset eettiset periaatteet (Vilka, 2020).

### 5.2 Sequential incident ja laddering tekniikka

Sequential incident tekniikka (SIT) on prosessorientoitunut haastattelumetodi, jolla kartoitetaan asiakkaan havaintoja ja kokemuksia palvelukokemuksen ja toimitusprosessin ajalta. SIT jäljittelee CIT-mallia (critical incident tekniikka), mutta kerää normaaleja ja ei kriittisiä tilanteita palvelukokemuksen ajalta. Haastatteluun osallistujia ohjataan visuaalisen asiakaspolun eri vaiheiden läpi, joita asiakas normaalisti palveluiden yhteydessä kohtaa. Jokaisen prosessin eri vaiheen kohdalla haastateltavia pyydetään muistelemaan mahdollisimman tarkasti tapahtumia, joita he muistavat. Näiden vastausten perusteella pyritään kartoittamaan positiivisia ja negatiivisia kokemuksia. SIT-metodilla pyritään hyödyntämään tarinan-kerrontaa asiakkaan näkökulmasta. (Jüttner, Schaffner, Windler & Maklan 2010, 744.)

Laddering tekniikka on erityisen hyvä menetelmä, kun halutaan ymmärtää asiakkaan arvoja ja tavoitteita. Markkinatutkimukset ovat hyödyntäneet laddering tekniikkaa kuluttaja ja organisaatiotutkimuksessa. Tekniikalla pyritään löytämään linkejä asiakkaiden arvojen ja heidän ostokäyttäytymisensä taustalla. Tätä kutsutaan Means End Chain teoriaksi. (Hawley 2009.)

# Means End Chain-theory

## Case: Auton hankinta



### MÄÄRE (OMINAISUUS)

*"Pidän tästä autosta, koska se on avoauto"*

### VAIKUTUS (CONSEQUENCES)

*"Avoauto saa minut tuntemaan itseni nuoreksi ja vapaaksi"*

### ARVOT (COREVALUES)

*"Koska tunnen itseni nuoreksi ja vapaaksi, se saa minut tuntemaan itseni viehättäväksi"*

KUVIO 8. Means End Chain – teoria (Hawley, 2009).

Means End Chain teorian mukaan asiakkaan hahmotus tuotteesta muodostuu määreistä, jotka johtavat palvelun tai tuotteen kautta koettuihin vaikutuksiin ja lopulta arvoihin (kuvio 8). Teoriassa jokainen tuote tai palvelu johtaa määreiden, vaikutusten ja arvojen ketjun tai portaaseen (ladder) joka indikoi tuotteen tai palvelun suhdetta asiakkaan arvoihin. Näiden ketjujen tai porrastusten avulla pystytään havainnollistamaan asiakkaan käyttäytymistä arvojen pohjalta. (Hawley, 2009.)

Kun yhdistetään nämä kaksi metodia, saadaan Sequential incident laddering tekniikka. Haastattelumetodin tavoitteena on saada selville millaiset kohtaamiset ja

kohtaamispisteet ovat olleet asiakkaalle itselleen merkityksellisiä ja mitä tunteita ja kognitioita ne ovat herättäneet. Tavoitteena on lähestyä tutkimusta vahvasti haastateltavan kokemuksista käsin. Ensin haastattelussa edetään SIT-mallin mukaisesti, joka muodostaa pohjan tulevalle porrastukselle. Haastateltavia pyydetään kuvailemaan ensin positiivisia ja negatiivisia kokemuksia, joita liittävät ennalta määrättyihin stimulantteihin. (Jüttner ym. 2010, 744-745.)

### **5.2.0 Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ja niiden soveltaminen**

Tässä tutkimuksessa sovelletaan aiemmin esiteltyä Sequential incident laddering tekniikkaa siten että keskustelut ovat puolistrukturoituja. Puusan, Juutin ja Aallon mukaan puolistrukturoitu haastattelu on hieman strukturoitua haastattelua vapaampi haastattelun muoto. Puolistrukturoidun haastattelun etuna on, että tutkija saa haastateltavilta näkemykset tutkimuksen keskeisiin teemoihin kunkin haastateltavan itse sanoittamana. (Puusa ym., 2020.) Puolistrukturoituun haastatteluun päädyttiin, sillä haastattelutuloksiin toivottiin vertailukelpoisuutta, jota selkeästi esitetyt ja ennalta määritellyt aihekokonaisuudet tuovat. Haastattelun kestoksi määriteltiin tunti, jotta ajallinen investointi ei estäisi toivottuja haastateltavia osallistumasta.

Haastateltavaksi valikoitui kuusi Dista Oy:n asiakasta, joilla osalla on pidempi historia Dista Oy:n kanssa ja osalla lyhyempi. Haastatteluvalinnoissa pyrittiin muodostamaan mahdollisimman monipuolinen ryhmä, jossa on edustettuna asiakkuuksia eri toimialoilta. Haastateltaviksi valittiin myös eri kokoisia asiakkuuksia ostovolyymiltään ja valinnoissa otettiin huomioon myös asiakkaiden erikokoiset liikevaihtoluokat. Vaikka asiakkaiden kokemusten painoarvoon olisi voitu tehdä eroa, esimerkiksi asiakassuhteen keston tai asiakkuuden kokoon liittyvillä seikoilla, tätä aspektia ei nähty relevanttina tutkimustuloksen näkökulmasta. Kuviossa yhdeksän on esitelty haastattelussa käsitellyt teemat sekä miten sequential laddering tekniikkaa voidaan hyödyntää haastattelun edetessä.



## HAASTATELURUNKO

	PÄÄTÖS	KARTOITUS	MYyntI	STARTTI	KOHTAAMISPISTEET	TAPAAMISET	PÄÄTTYMINEN
<b>TEEMA</b>	Päätös etsiä yhteistyökumppani SDR-funktion tueksi	Toimijan kartoitus /valinta	Distan myynnin kanssa asiointi	Projektin käynnistys	Projektin aikaiset kohtaamispiisteet	Kokemukset etätapaamisista	pilotin päättymisen, kohtaamispiisteet projektin päättymisen jälkeen
<b>TARKENNUS</b>	Päätös ulkoistaa myyntiputken aikupään toimintoja	Asiat joita tapahtui ennen kun olet ollut suorassakontaktissa Distaan	interaktiot suoraan Distan kanssa (aika ennen sopimuksen allekirjoittamista)	aika sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, ennen kuin soitot alkavat	touchpointit Distan edustajien kanssa (tapaamiset, kirjalliset, muut)	odotukset, laatuaspekti, kokemukset	yhteydenpito, jälkimarkkinointi
<b>MAHDOLLISET KYSYMYKSET</b>	Millaiset asiat vaikuttivat päätökseen ulkoistaa myyntiputken aikupään toimintoja?	Mitä ajatuksia tai toiveita tulevaan yhteistyökumppaniin liittyi?	Kuvalle vapaasti millaisia muistikuvia sinulla liittyy Distan myynnin kanssa asiointiin?	Millaiset kohtaamispiisteitä sinulla jäi mieleen projektin käynnistymisen ajalta?	Millaiset kohtaamispiisteitä sinulla jäi mieleen soittojen alkamisen jälkeen?	Millaisia kokemuksia sinulla on Distan varaamista etätapaamisista?	Millaisia kohtaamispiisteitä muistat Distaisten kanssa projektin päättymisen jälkeen?
<b>VAIKUTUKSET</b>	Miten nostamasi asia on vaikuttanut sinuun henkilökohtaisesti tai organisaatiotasolla?	Millaisia vaikutuksia kumppanin valinnalla oli omaan työhösi tai organisaatiotasolla?	Miten nämä kohtaamispiisteet ovat vaikuttaneet sinuun?	Miten nostamasi asia on vaikuttanut sinuun henkilökohtaisesti tai organisaatiotasolla?	Miten nostamasi tapahtuma tai kontaktipiste on vaikuttanut sinuun tai organisaatiotasolla?	Millaisia odotuksia sinulla oli etätapaamisia kohtaan? Miten nostamasi odotukset täyttyivät ja miten se vaikutti sinuun tai organisaatiotasolla?	Miten nostamasi asia on vaikuttanut sinuun henkilökohtaisesti tai organisaatiota
<b>ARVOT</b>	Millaisia ajatuksia tai tunteita vaikutukset herättivät?	Millaisia ajatuksia tai tunteita vaikutukset herättivät?	Millaisia ajatuksia tai tunteita vaikutukset herättivät?	Millaisia ajatuksia tai tunteita vaikutukset herättivät?	Millaisia ajatuksia tai tunteita vaikutukset herättivät?	Millaisia ajatuksia tai tunteita vaikutukset herättivät?	Millaisia ajatuksia tai tunteita vaikutukset herättivät?

**Laddering** Haastattelussa suositellaan avoimia kysymyksiä, jotka eivät ohjaa vastaajaa liikaa. Hyviä kysymyksiä on esimerkiksi kysymykset, jotka alkavat sanoilla miksi, miten.

KUVIO 9. Distan haastattelututkimuksen teemoista sekä mahdollisista avaavista kysymyksistä, joita haastattelija voi tarvittaessa käyttää. Haastattelumateriaali on löydettävissä liitteestä 1.

Haastattelussa haastateltavia pyydetään kuvailemaan esitettyyn teemaan liittyviä muistinvaraisia kokemuksia, joita hän on kokenut vuorovaikutuksessa Dista Oy:n kanssa. Haastattelun teemoina käsitellään asiakkaan merkityksellisiä kokemuksia yhteistyöstä Dista Oy:n kanssa, mutta asiakasta pyydetään muistelemaan myös sopimuksen päättymisen jälkeistä aikaa sekä aikaa ennen ensimmäistä keskustelukontaktia Dista Oy:n kanssa. Näillä teemoilla halutaan selvittää myös asiakkaan kokemuksia varsinaisen yhteistyön ulkopuolella kuten, millaisia mielikuvia asiakas on liittännyt yritykseen jo ennen ensimmäistä kontaktia tai millaisia ajatuksia mahdollinen yhteydenpito projektin jälkeen on asiakkaisissa herättänyt. Näiden teemojen tavoitteena on saada lisätietoa asiakaskokemuksista yhteistyön aikana, asiakkaan ostopolusta ennen ensimmäistä kontaktia Dista Oy:n kanssa ja asiakkaiden tarpeista erilaisille kohtaamispiisteille projektin päätyttyä.

Haastattelun kysymykset on tuotettu yhteistyössä Distan asiakkuuksien käytännön operatiivisista toimenpiteistä vastaavien Customer Success Managereiden

kanssa. Kysymykset noudattelevat ylätasolla Distan myynti- sekä asiakkuudenhallintaprosessia.

Haastateltavilla ei pääsääntöisesti ollut käytössään esitietoa haastattelun tarkemmasta rakenteesta tai keskusteltavista teemoista. Osan haastateltavista kohdalla tähän tehtiin muutoksia esimerkiksi aikataulullisista syistä. Näille henkilöille toimitettiin kirjallisesti etukäteen tutustuttavaksi haastattelun teemat, haastattelumenetodit ja tutkimuksen taustat. Näin ollen arvokas haastattelu-aika saatiin hyödynnettyä täysin tutkimuskysymyksen kannalta oleellisiin keskusteluteemoihin. Haastatteluprosessin eteneminen on esitetty kuviossa kymmenen.



KUVIO 10. Haastatteluprosessi kuvattuna.

Laadullisessa tutkimuksessa haastatteluaineiston muodostumista pohdittaessa tutkijan tulee kiinnittää huomiota siihen, mikä on tutkimustehtävän kannalta vält-

tämätön määrä haastatteluita. Mahdollisia tulokulmia on monia, mutta tutkimusaineiston kylläntyminen, eli saturaatio, on yksi mahdollinen tutkintalinja. On järkevää ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun tapaukset eivät tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli haastatteluaineisto alkaa toistaa itseään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tähän tutkimukseen haastateltavaksi on valittu kuusi Dista Oy:n asiakasta viimeisen kahden vuoden ajalta. Kriteerinä asiakasyrityksille oli, että he ovat ostaneet Distalta Pilotti-palvelun. Pilotti-palveluun kuuluu asiakkaan kanssa sovittu määrä etätapaamisia sekä myynnin konsultaatio, joka pitää sisällään etämyyntivalmiuden luomisen asiakkaan myyntiorganisaatiossa sekä Distan järjestelmätason teknisen valmiuden ja Distan myyntineuvottelijoille tutkimateriaalin tuottamisen. Sopimuksen tyypillisin kesto on kolme kuukautta.

Haastatteluihin osallistui tutkijan lisäksi kaksi Distan asiakkuuksien operatiivisesta hoitamisesta vastaavaa henkilöä, jotka työskentelevät Dista Oy:ssä Customer Success Manager -tittelillä. Kaikki haastattelut järjestettiin Google Meets-alustalla ja nauhoitettiin hyödyntäen Screencast-o-matic palvelua. Haasteltavilla henkilöillä on tietoa etukäteen vain siitä, että haastattelu koskee Distan asiakaskokemuksen kehittämistä, mutta tarkemmat haastattelumetodeihin ja teemoihin liittyvät materiaalit käydään läpi ennen varsinaisen haastattelun alkamista.

Haastatteluihin osallistui Distan puolelta yksi henkilö sekä asiakasorganisaatiosta yksi henkilö. Haastattelijaksi pyrittiin valitsemaan mahdollisimman neutraali henkilö asiakkaan näkökulmasta, jotta asiakkaan on helpompi kertoa erilaisista kokemuksistaan Dista Oy:n palveluiden ja edustajien kanssa. Näin ollen haastattelijalla ei ollut asiakkaan pääsääntöinen yhteyshenkilö Distalta. Tutkimuksen kannalta on merkityksellistä tuoda ilmi, että haastattelujen tutkimustuloksiin vaikuttaa myös haastattelijan subjektiiviset kokemukset haastateltavan kanssa sekä haastattelutilanteessa, että sen ulkopuolella. Haastattelijalla on osaltaan vaikuttanut tutkimustuloksiin myös päätöksillä siitä, mitä teemoja hän on lähtenyt syventämään haastattelun aikana. On selvää, että eri haastattelijat saattaisivat pitää haastateltavien eri nostoja merkittävinä ja syventämisen arvoisina. Näin ollen haastatteli-

jan rooli on merkittävä haastattelutulosten muodostumisessa. Liitteessä 1 on luettavissa haastattelun taustoitus, haastateltavalle näkyvät keskustelun aihealueet sekä haastattelijan ohjeistus.

Haastattelun kestoksi oli etukäteen määritelty tunti, mutta käytännössä valittuja teemoja oli liikaa näihin aikarajoituksiin nähden. Lähes jokaisessa haastattelussa haastattelijan olisi ollut mahdollista kartoittaa haastateltavilta syvällisemmin muun muassa mitä arvoja heidän vastaustensa taustalla piilee. Näin ollen haastattelut jäivät haluttua pinnallisemmaksi, mutta toisaalta haastatteluista muodostui hyvä yleiskäsitys asiakkaiden kokemuksista Dista Oy:n kanssa

### **5.2.1. Haastattelututkimuksen tulosten analysointi**

Haastattelututkimuksen tulokset saattavat näyttäytyä tutkijalle aluksi hyhmäisenä massana. On tärkeätä, että tutkija tekee muistiinpanoja tutkimuskysymyksen kannalta tärkeistä osa-alueista jo materiaaliin tutustumisvaiheessa. Koska haastattelututkimuksessa haastateltava harvoin on tietoinen tutkijan tutkimuskysymyksestä, tuotoksessa saattaa olla paljon epäolennaista tietoa tutkimuskysymyseen nähden. Mikäli tutkimuksen teksti on purettu ääni- tai videonauhaksi, voi tekstiksi purettaviksi materiaaleiksi valikoida vain tutkimuskysymyksen kannalta oleelliset asiat. Valikoinnin täytyy kuitenkin olla hyvin perusteltu ja pohdittu. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvaori, 2010)

Tässä tutkimuksessa haastattelumateriaalista suurin osa on relevanttia tutkimuksen tulosten kannalta, sillä haastattelurunko tukee tutkimuskysymyksiin vastaamista. Kaikki haastattelussa esitetyt teemat vaikuttavat asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen Dista Oy:n kanssa. Kuitenkin haastattelumateriaalista on jätetty litteroimatta osioita, jotka eivät liity varsinaisiin haastatteluvastauksiin. Tällaisia ovat muun muassa mahdolliset haastattelun ulkopuoliset keskeytykset (esimerkiksi perheenjäsenten keskeytykset tai tekniset haasteet), vaikkakin ne olennaisesti saattavat vaikuttaa ajatuksen tai keskustelun flow-tilan katkeamiseen ja näin ollen myös haitata syvempien arvojen esiin nousemista haastattelussa. Litteroidusta materiaalista on jätetty myös pois sellaiset aiheet, jotka eivät vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin tai jotka eivät koske asiakkaan kokemusta Dista

Oy:n palveluista suoraan tai välillisesti. Tästä esimerkkinä voisi nostaa esimerkiksi jos asiakas on haastattelun yhteydessä kertonut oman organisaationsa prosesseista tai toimintamalleista, jotka eivät liity suoraan tai välillisesti Dista Oy:n tuottamaan palveluun tai sen ostamiseen.

Sellaiset haastatteluaineistossa nousevat asiakasyritysten sisäiset toimintatavat tai mahdollinen kritiikki omaa sisäistä toimintakulttuuria tai –mallia kohtaan on nostettu osaksi litteroitua materiaalia, jotka voivat vaikuttaa asiakkaan kokemukseen Dista Oy:n palveluista, vaikka ne eivät suoranaisesti ole Dista Oy:n vaikutusmahdollisuuksien piirissä. Esimerkiksi yrityksen kulttuuri tai vastaanottavuus voi kuitenkin vaikuttaa merkittävästi siihen, miten palvelun vaikutukset näkyvät organisaatiossa. On selvää, että palvelun vaikutukset ovat erilaiset organisaatioissa, jossa suhtautuminen palveluun ja myynnin prosessin osittaiseen ulkoistamiseen on positiivinen, kuin organisaatiossa, missä asiaa kohtaan on vastustusta. Mikäli yrityksen ilmapiiri on ulkoistusvastainen, tämä voi olennaisesti vaikuttaa haastateltavan henkilön asiakaskokemukseen välillisesti. Näin ollen myös haastateltavien kommentit liittyen heidän omiin toimintakulttuureihinsa tai haasteisiin liittyen on jätetty litteroitavaan aineistoon siltä osin, kun niiden nähdään olevan relevantteja asiakaskokemuksen osalta.

Haastatteluun valikoitui kuusi Dista Oy:n asiakasyritystä. Haastattelumateriaalia käsiteltäessä tuli ilmi, että haastatteluja olisi voitu järjestää vähemmänkin aineiston kylläntymisen näkökulmasta. Aineisto alkoi jo varhaisessa vaiheessa vaikuttaa saturoituneelta. Tässä mielessä voidaan todeta, että aineistoa oli riittävästi tutkimuksen toteuttamista varten.

Laadullista aineistoa voi tutkia sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajarvi, 2018). Vaikka aineisto ei pysty suoraan tuottamaan vastauksia tutkijalle, aineisto itsessään voi osoittaa, millaisia kysymyksiä siltä tulisi kysyä. Nämä kysymykset voivat myös tarkentua tutkijan tutustuessa syvemmin aineistoon. (Hyvärinen ym 2010.) Sisällönanalyysiin valitaan ne teemat, joita pidetään kiinnostavana tutkimuskysymyksen kannalta, jonka jälkeen aineisto käydään läpi ja sieltä erotellaan ne asiat, jotka vastaavat tutkijan kiinnostukseen ja kaikki muu jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Merkityt asiat otetaan erilleen muusta aineistosta ja tuodaan

yhteen. Materiaali luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään, jonka jälkeen näistä kirjoitetaan yhteenveto (kuvio 11). (Tuomi & Sarajärvi, 2018)



KUVIO 11. Sisällön analyysin etenemisestä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Asiakkaan aikakaudella parhaiten pärjäävät ne yritykset, jotka ymmärtävät syvällisesti asiakkaiden tarpeita ja jotka osaavat tuottaa asiakkaille mieleisiä asiakaskokemuksia. (Koivisto ym. 2019, 22-23) Tässä haastattelussa pyritään ymmärtämään asiakkaiden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, jotta heille pystyttäisiin jatkossa muotoilemaan entistä asiakaslähtöisempiä palveluita ja näin ollen vaikuttamaan heidän asiakastyytyväisyyteensä. Yllä mainittujen tavoitteiden mukaisesti ennalta määriteltäviä kysymyksiä tälle aineistolle oli:

- Mitä asiakas kokee positiiviseksi kokemuksiksi Dista Oy:n palvelussa
- Mitä asioita haastateltava nostaa kehityskohteiksi Dista Oy:n palvelussa
- Millaisia asioita haastateltava nostaa negatiivisiksi kokemuksiksi
- Millaiset kohtaamiset tai palvelun osa-alueet haastateltava nostaa erityisesti lisäarvoa tuottaviksi
- Millaisia odotuksia haastateltavalla oli Dista Oy:tä kohtaan kokonaisvaltaisesti ja miten ne toteutuivat käytännössä.

Tutustuttaessa materiaaliin nousi tarve myös seuraaville kysymyksille:

- Millaisia välillisiä vaikutuksia projektiin liittyi, jotka vaikuttivat projektin kokonaisvaltaiseen onnistumiseen
- Millaisia tarpeita haastateltavalla oli mahdollisille lisäpalveluille projektin aikana, jotka eivät olleet sisällytettynä jo valmiiksi tarjottuun palvelukokonaisuuteen.

Näihin teemoihin liittyvät haastatteluissa esiintyneet nostot koottiin yhteen, jonka jälkeen ne teemoitettiin. Tutkijan on hyvä pohtia aineiston reliabiliteettia ja validiteettia, kuten onko aineisto riittävän kattava kuvaamaan yleispätevällä tasolla tutkittavaa ilmiötä (Hyvärinen ym 2010).

Eettisestä näkökulmasta tutkimukseen osallistuminen ei ole aiheuttanut tutkimukseen osallistuneille henkilöille haittaa. Kaikkien osallistujien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia on kunnioitettu tutkimuksen aikana eikä haastateltavia, eikä haastateltavien henkilöiden edustamia organisaatioita, pysty yksilöimään tutkimustuloksista. Näin ollen tutkimukseen osallistuneiden henkilöille ei aiheudu tutkimukseen osallistumisesta merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. Tutkimuksessa ei myöskään ole vääristelty tuloksia tai toimittu epäeettisesti. Tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan sovellettavissa muille yhtiöille, vaan ne palvelevat ensisijaisesti Dista Oy:n tarpeita ja kehityskohteita.

### **5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti**

Tässä tutkimuksessa haastateltavat valikoituivat edellisessä kappaleessa kerrotulla tavalla. Haastateltavia oli kuusi kappaletta, joka on kokonaisuudessaan hyvin pieni osuus Dista Oy:n asiakkaista. Haastateltavaksi valikoitui henkilöitä, jotka ovat olleet päättävässä asemassa yhteistyökumppania valittaessa. Usein nämä samat henkilöt ovat myös toimineet pääasiallisena yhteyshenkilönä Dista Oy:n suuntaan ja näin ollen näillä henkilöillä on kokonaisvaltainen käsitys palvelun kulusta alusta loppuun.

Haastattelujen edetessä tutkija teki havaintoja tutkimuksen reliabiliteettiin liittyen muun muassa seuraavasti. Haastatteluotokseen pyrittiin saamaan monimuotoisuutta muun muassa valitsemalla haastateltavia

- eri toimialoilta
- erikokoisista yrityksistä
- erikokoisista asiakkuuksista
- yhä Distan asiakkaana olevia yrityksiä sekä Distan kanssa yhteistyön päättäneitä yrityksiä (50%)
- eri ajanjaksolta tarkoittaen, että asiakkuus on saattanut alkaa esimerkiksi joko 3 kuukautta sitten tai 24 kuukautta sitten.

Valinnoissa kiinnitettiin myös huomiota siihen, että haastatteluihin pyrittiin kutsu-  
maan myös sellaisia asiakkaita, joiden kohdalla oli havaittu haasteita tai jopa rek-  
lamaatitilanteita. Valitettavasti, vaikka näiden yritysten yhteyshenkilöitä kontak-  
toitiin haastattelua varten, heitä ei saatu mukaan haastatteluotantaan. Tämä vai-  
kuttaa suoraan siihen kuinka heterogeeniseksi haastatteluun valikoitunut ryhmä  
muodostui ja siten sillä on vaikutuksia myös opinnäytetyön tuloksiin. Tähän tutki-  
mukseen haastatellut henkilöt olivat jo lähtökohtaisesti tiedettyjä positiivisen tai  
neutraalin asiakaskokemuksen omaavia henkilöitä. Tutkimuksen luotettavuutta  
olisi saatu lisättyä, mikäli haastatteluun olisi osallistunut myös tiedetysti heikon  
asiakaskokemuksen omaavia henkilöitä. Näin ollen tutkimuksessa olisi voinut  
nousta esiin enemmän myös kehityskohtia.

Tutkijan havainnot reliabiliteettiin liittyivät muun muassa siihen, olisiko tutkimus-  
tulos ollut luotettavampi, mikäli haastateltavat olisi valittu eri kriteerein. Yhteistyön  
pääyhteyshenkilö on vain joissain tapauksessa palvelun loppukäyttäjä, eli hen-  
kilö, joka käytännössä pitää Distan sopimat etätapaamiset. Näin ollen esimerkiksi  
haastattelussa esitettyyn teemaan, koskien etätapaamisia, olisi voitu saada eri-  
laisia vastauksia, mikäli tästä teemasta olisi kysytty suoraa niiltä henkilöiltä, jotka  
ovat käytännössä pitäneet etätapaamisia. Näin ollen olisi mahdollisesti saatu tar-  
kempaa tietoa siitä, mikä on ollut esimerkiksi loppukäyttäjien laatukokemus tai  
kokemat haasteet ja kehityskohteet. Toisaalta näiltä henkilöiltä ei olisi saatu vas-  
tauksia palvelun hankintaan ja käynnistämisvaiheeseen liittyviin teemoihin. Tästä

eri näkökulmasta voisi tehdä myös uuden vastaavantyyppisen tutkimuksen, millaisena asiakaskokemus näyttäytyy eri kohderyhmälle ja minkälaisia kehityskohteita sieltä nousisi.

Toisena reliabiliteettiin liittyvänä teemana esiin nousi, kuinka paljon haastateltavat korostivat haastattelussa esiin projektin myyjän tai pääsääntöisen yhteyshenkilön persoonaa ja tapaa toimia. Näin ollen tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa myös se, että haastatteluun osallistuneista henkilöistä kolme kuudesta (50%) on toiminut pääasiallisesti saman yhteyshenkilön kanssa. Tutkimustulos voisi olla paremmin Distan asiakaskokemusta kuvaavaa, mikäli haastateltavien pääasiallinen yhteyshenkilö olisi ollut kunkin haastateltavan osalta eri henkilö. Tutkimustulosta saattaa värittää yhden henkilön persoonaan ja työtyyliin liittyvät seikat. Haastateltavilla on kuitenkin ollut kokemuksia vuorovaikutuksesta myös yhtiön muiden henkilöiden kanssa, joten tutkija pitää tutkimustulosta kuitenkin luotettavana. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, vaikuttaako asiakkuuden koko Dista Oy:n asiakkaiden asiakaskokemukseen, sillä lähtökohtaisesti Dista Oy:llä ei ole määriteltynä erilaisia asiakkuudenhoitomalleja eri asiakkuuksille.

On myös huomionarvoista, että haastattelutulosten tulkintaan voi vaikuttaa tutkijan henkilökohtaiset kokemukset yhteistyöstä haastateltavien kanssa sekä tietämys näiden haastateltavien henkilöiden edustamien yritysten asiakkuudenhoitoprosesseista Dista Oy:ssä. Tutkija on toiminut osassa projekteista myyjänä ja tai projektin hoitajana. Tutkija työskentelee Dista Oy:ssä Operations Managerin nimikkeellä, ja on näin ollen on ollut suoraa tai välillisesti, tekemisissä kaikkien haastateltavien henkilöiden tai heidän edustamien organisaatioiden kanssa myös tutkimuksen ulkopuolella.

Haastattelut jaettiin kolmen Distan edustajan kesken siten, että tutkija piti kolme haastattelua, Customer Success Manager tittelillä työskentelevä kaksi haastattelua ja toinen vastaavalla nimikkeellä työskentelevä yhden haastattelun. Myös haastattelijoiden haastattelukokemuksella ja -tavalla lienee jonkin verran vaikutusta haastattelujen lopputulokseen. Osa haastattelijoina myös johdatteli keskustelua vahvasti ja toiset taas eivät ollenkaan.

## 5.4 Tulokset ja tulosten analysointi

Asiakaskokemus on aiheena hyvin laaja kokonaisuus ja tässä opinnäytetyössä keskityttiin vain suppeasti siihen, mitä asiakaskokemus tarkoittaa ja miten sitä tulisi strategisesti johtaa. Tästä opinnäytetyöstä jäi ulkopuolelle monta tärkeää teemaa, joita asiakaskokemukseen liittyy hyvin läheisesti. Esimerkiksi yrityksen henkilöstöjohtaminen ja –strategia, erilaiset asiakkuudenhoitomallit sekä asiakkaan ostopolun määrittäminen liittyvät läheisesti asiakaskokemuksen strategiseen johtamiseen, mutta olisivat olleet kokonaisuuksina niin laajoja, että ne päätettiin rajata tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Tutkimustulos osoitti Distan asiakkaiden kokevan Distan henkilöstön ymmärtävän asiakasorganisaatioiden tarpeita hyvin, niin myyntivaiheessa kuin yhteistyön edetessä. Haastateltavat kertoivat kokevansa, että Distalaisilla on aito halu ymmärtää yrityksen liiketoimintaympäristöä ja asiakkaan myynnin haasteita. Tässä avainasemassa ovat Distan henkilöstön osaaminen ja kyvykkyys niin myyntityössä kuin projektin johtamisessa ja asiakkuuden hoidossa. Haastateltavat kuvailivat, että kommunikointi Distalaisten kanssa oli sujuvaa ja saumatonta. Haastattelututkimuksen tuloksista voi todeta, että Distalla on osattu omaksua arvo-myynnin periaatteet myyntiprosessissa.

Vaikka asiakkaiden kokemukset olivat hyvin positiivisia myynnin alkuvaiheista projektin läpiviemiseen asti, Distalla voitaisiin pohtia syvällisemmin, millaisia erilaisia ostopolkuja se tarjoaa asiakkailleen. Tällä hetkellä asiakkaalla ei ole muun muassa mahdollista tehdä ostoja digitaalisipolkuja hyväksikäyttäen. Dista voisi esimerkiksi tarjota nykyasiakkailleen mahdollisuuden tehdä lisäostoja verkon kautta ja näin lisätä ostokokemuksen saumattomuutta. Erilaisten ostajaprofiilien määrittely ja ostopolkujen luominen voisi toimia hyvänä jatkotutkimuksen aiheena. On kuitenkin hyvä huomioda, että eri asiakkailla on erilaisia mieltymyksiä ostamisen suhteen ja tästä syystä esimerkiksi kaikkea ostamista tai lisäostamista, ei voida siirtää verkkoon. Distalla tulisi myös pohtia, millaisia asiakkaita se haluaa palvella sekä millaisia mittareita asiakkuuksiin tulisi yhdistää. On myös hyvä pohtia millaisia tuottoja mistäkin kohderyhmästä on realistista odottaa (Cus-

tomer Lifetime Value). On selvää, että pienten ja keskisuurten yritysten ostovo-lyymi voi parhaimmillaankin olla huomattavasti pienempi kuin isojen yritysten. Eri-laisia asiakasprofileja muodostaessa on hyvä ottaa huomioon myös asiakasor-ganisaation rajoitteet.

Tutkijan näkökulmasta Distassa on onnistuttu hyvin henkilövalinnoissa asiakas-rajapinnassa toimivien henkilöiden suhteen, sillä asiakaskohtaamiset tuottavat asiakkaille positiivisia kokemuksia. Henkilöstö vaikuttaa olevan omistautuneita tuottamaan asiakkaille laadukkaita palveluita. Distan työntekijät osoittavat haas-tattelututkimuksen perusteella Distan asiakkaille omistautuneisuutta ja sitoutu-neisuutta. Distan henkilöstö voidaan siis nähdä yrityksen merkittävänä kilpailute-kijänä. Koska henkilöstö on hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen näkökul-masta merkittävässä roolissa, Distalla voitaisiin pohtia laajemmin, miten tätä si-toutuneisuutta saataisiin ruokittua organisaatiossa yhä enemmän.

Haastatteluissa nousi esille, että Distan vasteaika asiakaspalvelussa oli ver-taansa vailla. Asiakkaat pitivät suurella arvossa sitä, että heidän palvelupyyn-töihinsä vastattiin nopeasti. Koska Dista on merkittävässä kasvussa, yrityksen tulee jatkossakin kiinnittää huomiota siihen, että asiakaspalvelun taso ei laske esimerkiksi asiakasmäärän nousun myötä. Distalla voitaisiin keskittyä erilaisten asiakkuudenhoitomallien luomiseen, jotta strategisesti merkittävälle asiakkaille taattaisiin erinomainen asiakaspalvelun taso myös jatkossa ja pyrittäisiin varmis-tamaan tämän kilpailutekijän säilyminen.

Yksittäiset haastateltavat kokivat Distan palveluiden tärkeimmän merkityksen olevan tapaamisten toimittaminen myyntihenkilöiden kalentereihin, kun taas suu-rin osa haastateltavista koki palvelun strategisesti merkittävämpänä ja tapaamis-ten toimittamisen vain osana palvelukokonaisuutta. Suurimmassa osassa haas-tatteluista Dista nähtiin merkittävänä osana asiakkaan myyntiorganisaatiota, eikä vain yhteistyökumppanina, jolle on ulkoistettu yksittäisiä yrityksen toimintoja. Tätä läheisyyden tunnetta lisäsi myös Distalla käytössä olevat teknologiat. Distan ta-voitteena on ollut, että asiakkaat näkisivät Distan osaamisen laajemmin konsul-tatiivisena, eikä ainoastaan tapaamisia toimittavana tahona. Tämä tavoite näyt-

tää toteutuneen, ainakin osittain, tämän haastatteluotoksen asiakkaiden kohdalla. Jotta Dista voisi profiloitua markkinoilla paremmin konsultatiivista osaamista tarjoavaksi yhteistyökumppaniksi potentiaalisille asiakkailleen, Distan tulisi rakentaa brändiään ja korostaa organisaation osaamista laajemmin viestinnässä ja markkinoinnissa ja näin ollen myös houkutellessa jatkossa lisää sellaisia asiakkaita, jotka näkevät Distan merkittävänä myyntiprosessien uudistajana ja konsultatiivisena kumppanina. Dista voisi pyrkiä esimerkiksi ottamaan ajatusjohtajuuden etämyynnin sekä kylmäkontaktoinnin saralla ja panostamalla sekä yrityksen että henkilöstön LinkedIn presenssin lisäämiseen.

Tutkimus osoittaa, että Distan palvelut nähdään hinta-laatusuhteeltaan erittäin hyvinä. Haastatteluissa käy ilmi, että Distan tuottamat palvelut ovat keskihintaisia tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemus- ja vertailupohjaan nähden. Joissain tapauksissa myös Distan tuottama palvelu tuotti asiakkaille positiivisen yllätyksen laatu- ja hintakulmasta. Distalla voitaisiin siis pohtia, kuinka laatutasoa saataisiin tehokkaammin viestittyä asiakkaille myyntitilanteessa ja asiakkaan välitessä yhteistyökumppania. Mikäli asiakas saadaan vakuutettua myyntivaiheessa palvelun laadusta ja sen tuottamasta lisäarvosta asiakkaalle, Distalla voi olla perusteltu mahdollisuus myös nostaa palveluidensa hintaa. Laatumielikuvaa kohentaakseen Dista voisi esimerkiksi uudistaa nettisivujansa vastaamaan paremmin tämän päivän toimintaa, pyytää asiakkailtaan enemmän referenssilupia ja julkaista referenssejä nettisivuillaan sekä kohentaa myyntimateriaalejansa. Osa näistä kehitysehdotuksista nousi myös haastatteluissa esille, näitä teemoja käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Haastateltavien odotukset Distan palveluita kohtaan vaihtelivat merkittävästi. Toiset kertoivat tärkeimpien odotustensa kohdistuvan nimenomaan etätapaamiseen ja niiden laadukkuuteen, kun toiset taas kuvasivat Distaa strategisesti tärkeäksi myynninkehittämisen kumppaniksi. Huolimatta siitä, mitä asiakkaiden odotukset olivat ennen yhteistyön alkamista, odotukset täyttyivät, ja jopa ylittyivät, useassa tapauksessa. Tutkimuksen haastatteluista ei noussut esille merkittäviä kehityskohteita tai suoranaisia negatiivisia kokemuksia, joka saattaa osittain johtua tutkimukseen osallistuneen ryhmän homogeenisyydestä.

Haastatteluissa nousi myös esiin, että monet Distan onnistumiseen vaikuttavat tekijät eivät olleet suoraa Distan käsissä. Tällaisia asioita saattoivat olla esimerkiksi organisaation valmius palvelun käyttöönottoon ja asiakasorganisaation ennakolluulot ja asenteet myyntiä, ja nimenomaan uusiasiakashankintaa kohtaan. Dista voisi pyrkiä poistamaan tämän tyyppisiä esteitä tuotteistamalla palveluita esimerkiksi etämyynnin valmentamiseen tai muutoksen läpiviemiseen asiakasorganisaatioissa.

Tutkimustulokset osoittavat, että Distan asiakaskokemusta on asiakkaiden näkökulmasta erittäin positiivinen, huolimatta sen strategisen johtamisen puutteesta. Ennen Covid-19 pandemiaa Dista Oy:n tavoite oli auttaa suomalaisia yrityksiä digitalisoimaan myyntiputken alkupäätä ja auttaa asiakasyrityksiä kehittämään liikevaihtoa myynnin tehostamisella. Distan merkitys, visio ja missio ovat tänä päivänä yhä samat, Covid-19 pandemiasta huolimatta, mutta etämyynti on tullut vahvasti osaksi yritysten arkea. Tänä päivänä Distan myynnissä törmätään harvemmin asiakasorganisaatioiden haluttomuuteen tehdä myyntiä erilaisia digitaalisia menetelmiä hyödyntäen, sillä organisaatiot kokivat merkittävän digiloikan pandemian myötä myös myynnin saralla. Näin ollen Distan tulisi kriittisesti pohtia, josko sen tulisi päivittää missiotaan, visiotaan ja merkitystään vastaamaan paremmin tämän päivän tarpeita. Jotta asiakaskokemus saataisiin tuotua vahvasti osaksi Distan johtamista, tulisi ensin miettiä millaisen kivijalan, eli mission, vision ja merkityksen, päälle Distan organisaatio rakentuu. Kun asiakaskokemus nostetaan osaksi strategiaa, se auttaa yrityksen henkilöstöä tekemään sellaisia valintoja päivittäisessä työssään, jotka tuottavat sellaisia asiakaskokemuksia, mitä yritys kulloinkin tavoittelee ja pitämään kiinni niistä asiakkuuksista, jotka ovat yritykselle merkittäviä. Toiminnan mittarointi ja tavoitteet tulee myös olla selkeästi määritelty ja viestitty koko henkilöstölle.

Tällä hetkellä Distalla ei ole olemassa mitään strukturoitua menetelmää asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja tähän Distan tulisi kiinnittää huomiota jatkossa. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen auttaa yritystä ymmärtämään paremmin asiakasodotuksia sekä asiakaskokemuksen syy-seuraussuhteita, pitkäaikaisia trendejä ja kehitystä. On myös hyvä pohtia minkä sidosryhmien asiakaskokemusta halutaan mitata. Asiakaskokemuksen aktiivinen mittaaminen on myös

asiakaskokemuksen strategisen johtamisen kannalta merkittävä tekijä. Distalla tulisi kehittää asiakaskokemuksen mittaamista siten, jotta sen vaikutukset taloudenlukuihin olisi nähtävissä ja valita soveltuvat mittaamistavat esimerkiksi tämän opinnäytetyön luvussa 2.5 esitetyistä vaihtoehtoista.

## 6. POHDINTA

Dista Oy, kuten muutkin yritykset, on joutunut sopeutumaan Covid-19 pandemian tuomiin muutoksiin kuluneen vuoden aikana. Kuten Hudsonkin artikkelissaan kirjoittaa, ensimmäisenä pandemian iskiessä yritysten korkeimmaksi prioriteetiksi muodostui työntekijöiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin turvaaminen. Työntekijät siirrettiin etätoimistoihin hurjalla vauhdilla, samalla huolehtien siitä, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus hoitaa asiakaskontakteja tehokkaasti ja turvallisesti kotitoimistoistaan käsin. Artikkelissaan Hudson viittaa myös tietoturvan ja tarvittavan välineistön varmistamiseen myös kotityöskentelyssä. (2011.) Tällä organisoitumisella on ollut vaikutuksia myös Distan asiakkuudenhoitoprosesseihin. Pandemian isettyä operatiivinen toiminta kääntyi hetkeksi sisäänpäin ja pyrki varmistamaan työnteon mahdollisuudet ja toimitusvarmuuden asiakkaille. Näen kuitenkin, että Distalla ollaan edelläkävijöitä monessakin asiassa, mitä tulee etätyöskentelyyn. Dista Oy:n filosofia, myös yrityksen tarjoamien palveluiden suhteen, henkilöstön nuoren ikärakenteen ja ketterän toimintakulttuurin ansiosta, on varmasti edesauttanut Distaa selviytymään Covid-19 pandemian kriittisimmistä hetkistä kunnialla.

Vaikka Distalla on tiedostettu asiakaskeskeisyyden ja asiakaskokemuksen merkitys osana yrityksen menestystekijöitä, sitä ei ole johdettu strategisesti ja systemaattisesti. Positiivisten asiakaskokemusten syntymiseen on pyritty johdon tasolta vaikuttamaan lähinnä henkilöstösuunnittelussa ja rekrytoinneissa, joissa yritys on onnistunut näkemykseni mukaan erinomaisesti. Myös haastattelututkimuksen tulokset osoittavat, että kaikissa haastatteluissa asiakkaat korostivat yhteishenkilön työtapojen, asiakasymmärryksen ja persoonan merkitystä osana positiivisen asiakaskokemuksen syntyä. Haastateltavat nostivat esiin myös yhteishenkilön kompetenssia ja toimialaymmärrystä heille merkityksellisinä asioina.

### 6.1 Asiakkaiden kokemus Dista Oy:stä

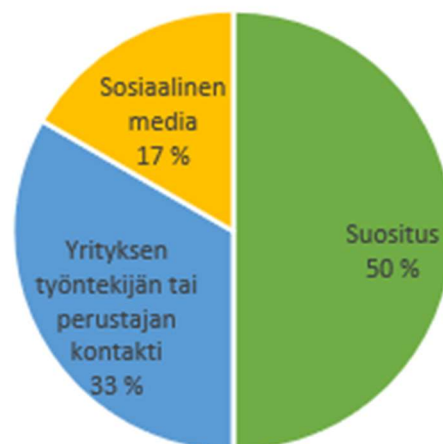
Mielikuvat Distan toiminnasta, kuten luotettavuus ja avoimuus, sekä yrityksen edustajien kanssa asiointi ja siitä syntyneet tunnekokemukset, vaikuttivat merkittävästi siihen, millainen mielikuva yrityksestä muodostui haastateltaville. Myös

yrittäjien verkkonäkyvyys sekä sosiaalisen median keskustelut vaikuttivat haastateltavien ennako-odotuksiin sekä mielikuviin yrityksestä.

Haastattelussa kävi ilmi, että asiakkaat olivat kokonaisvaltaisesti Distan palvelukonseptiin tyytyväisiä. He kokivat Distan tuotteistuksen hyvänä, selkeänä ja asiakkaalle helposti ymmärrettävänä. Osa haastateltavista kertoi, että Covid-19 pandemian vuoksi etätapaamisten kokeilu oli tullut organisaatiossa ajankohdattaiseksi, mutta suurin osa haastateltavista kertoo, ettei etätapaamiskonsepti ollut asiakkaan näkökulmasta tärkein syy päätyä Dista Oy:n asiakkaaksi. Etätapaamiskonsepti ei ollut asiakkaan näkökulmasta uutuusarvoa tuova elementti. Haastateltavat eivät myöskään korostaneet Distan asiantuntemusta etätapaamismallin pioneereina, vaikka tutkijan ennako-odotukset olivat tämän suuntaisia.

### 6.1.0 Distan näkyvyys ja myyntiprosessi

Puolet tähän tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kertoivat päätyneensä ottamaan yhteyttä Distaan suositusten kautta. Distaa ovat suositelleet muun muassa yrityksen yhteistyöverkostoon kuuluvat henkilöt, entiset ja nykyiset asiakkaat ja joissain tapauksissa kilpailija. Osa haastatelluista päätöksentekijöistä on päätenyt Distan asiakkaaksi henkilökohtaisten sidosten vuoksi ja osa oli päätenyt yhteydenottoon sosiaalisen median keskusteluiden kautta.



KUVIO 12. Kuviolla pyritään havainnollistamaan, kuinka asiakkaat päätyivät Dista Oy:n asiakkaiksi.

Vaikka tutkimustulos on Distan asiakkaiden suositteluhaluuden näkökulmasta erittäin positiivinen, tutkimustulos herättää myös huolta. Haastateltavat kertovat, että Dista ei tullut esiin hakukoneiden hakutuloksissa, kun he kartoittivat potentiaalisia yhteistyökumppaneita.

Suurin osa asiakkaista kuvaili myyntiprosessiin osallistumisen olleen miellyttävä kokemus. Erityisesti haastateltavat kuvailivat miellyttävinä tunteina johdettavana olemisen kokemuksen, kokemuksen prosessin määrätietoisesta etenemisestä sekä aktiivisen viestinnän prosessin aikana. Haastateltavat nostivat videot erityiseksi erottautumistekijäksi osana myyntiprosessia ja vertailussa kilpailijoiden kanssa. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että asiakkaat pitivät merkityksellisenä myyntitapaamisen hyvää tunnelmaa ja sitä, että asiakkaan ja Distan edustajan ajatusmaailmat vaikuttivat yhteneväsiltä.

*“Ennen Distaa tapasin kolme eri toimijaa, joista ei tullut tunnetta, että he olisivat olleet match made in heaven.”*

Haastateltavat kokevat merkitykselliseksi sen, että heidän tarpeitaan ymmärretään ja kuunnellaan tarkkaan myyntivaiheessa. Asiakkaille välittyi myös mielikuva siitä, että heistä halutaan pitää huolta ja heihin panostetaan. Distalaisten toiminnasta välittyi aito halu toimia yrityksen kumppanina uusiasiakashankinnan saralla ja kasvattaa asiakasyrityksen myyntiä.

Useampi haastateltava nosti esiin, että Distan oma myyntiprosessi on asiakkaan näkökulmaasta näyte Distan osaamisesta. Asiakkaat kuvailivat Distan myyntiprosessia muun muassa sanoilla visuaalinen ja dynaaminen. Erityisen vaikutuksen teki videointityökalu, jota osa asiakkaista päätyi myös hyödyntämään osana omaa myyntiprosessiaan. Myyntivaiheen aktiivisuus koettiin myös lupauksena palvelukulttuurista, jota asiakas odottaa yhteistyön käynnistyessä.

Arvokkaana koettiin myös se, että ulkoistamisen kulurakenne oli selkeä. Tämä helpotti investointipäätöksen tekemistä ja herätti tunteen, että ostaminen on tehty helpoksi asiakkaalle. Myös palveluiden helppo skaalattavuus oli haastatteluun

osallistuneille henkilöille merkityksellinen tekijä. Positiivisena koettiin myös palveluiden räätälöintimahdollisuus asiakaskohtaisesti. Haastateltavat kokivat myös tärkeänä sen, että myyntivaiheessa ei ”tuputettu” sellaisia palveluita, jotka eivät olleet asiakkaalle välttämättömiä.

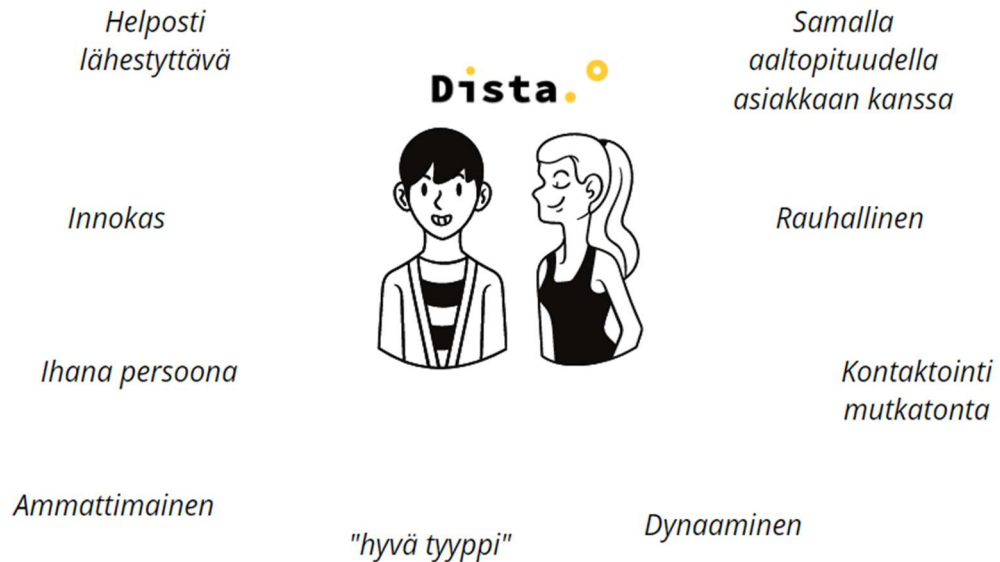
Vaikka ensimmäisen yhteistyöprojektin (Pilotin) myymiseen liittyneet prosessit ovat olleet haastateltavien mielestä hyvin toteutettu, lisämyynnin ja jatkomyynnin kannalta asiakkaat ovat kokeneet Distan prosesseissa puutteita. Osa haastateltavista kuvaili, että hänelle ei ollut yhteistyön aikana kerrottu muista Distan palvelukonsepteista ja tämä olisi saattanut johtaa palveluntarjoajan vaihtamiseen, vaikka asiakas on lähtökohtaisesti ollut hyvin tyytyväinen Distan palveluihin. Tästä näkökulmasta Distan tulisi pohtia sitä, millä tavalla nykyasiakkaita lähestytään jo projektin käynnissä olon aikana, jotta tällaisia lisämyynnin mahdollisuuksia ei menetetä. Osa haastateltavista kuvaili miellyttäväksi sitä, että heille ei yritetty väkisin myydä jotain sellaista, johon heillä ei olisi ollut järkevää ryhtyä esimerkiksi kohderyhmän rajallisuuden vuoksi tai kykyä panostaa rahallisesti. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, että yhteistyön jatkomyynti on tapahtunut saumattomasti ja että Distan myynti on ollut aktiivinen sopimuksen katkokohdissa.

Joissain tapauksissa haastateltava oli kokenut Distan myyntimateriaalit liian monimutkaisina. Haastateltava nosti esiin, että myyntitilanteessa asiakkaan on miellyttävämpää keskittyä myyjän ja asiakkaan kahden keskeiseen vuorovaikutukseen diaesityksen sijaan. Sen sijaan lähetettävä materiaali voi olla sisällöltään runsaampaa.

### **6.1.1. Distan yritys- sekä toimintakulttuurin sekä henkilöstön merkitys osana asiakaskokemuksen rakentumista**

Haastattelututkimuksessa asiakkaat kuvailivat Dista Oy:n henkilöstöä kuvassa näkyvillä termeillä (kuvio 13):

## Asiakkaiden kokemus Dista Oy:n henkilöstöstä



KUVIO 13. Kuviossa esitellään millaisia kokemuksia Dista Oy:n henkilöstö tuotti asiakkailleen.

Haastatellun asiakasryhmän kokemukset Dista Oy:n henkilöstön kanssa ovat olleet sävyltään erittäin positiivisia. Haastattelutuloksen perusteella henkilöstö vaikuttaa olevan Dista Oy:n merkittävä kilpailutekijä. Asiakas koki merkityksellisenä, että projektin yhteistyönaikaiset henkilöt esiteltäisiin asiakkaalle jo myyntivaiheessa. Ihannetilanteen asiakas kertoi olevan se, jos projektia konkreettisesti hoitaisi sama henkilö, kuka projektin on myynyt.

Myös Distan yritys- ja toimintakulttuurilla koettiin olevan merkittävää vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakkaalle oli muun muassa tärkeitä, että vaikutelma Distan yrityskulttuurista on yhteneväinen asiakasorganisaation yrityskulttuurin kanssa. Tällä nähtiin olevan vaikutusta myös etätapaamisiin, joita Distan myyntineuvottelijat asiakkailleen varaa. Asiakas koki kulttuurien samankaltaisuudella olevan merkitystä heidän asiakkaansa saumattomaan asiakaskokemukseen.

*“Jos minuun yritetään tehdä vaikutus pukeutumalla pukuun, niin itseasiassa en arvosta sitä ollenkaan. Koska tässä tapauksessa myyntineuvottelija, joka tulee varaamaan tapaamisia meille, tulee olemaan hyvin erilainen kuin minä. Teidän myyjän tulee näyttää meidän myyjältä.”*

Asiakas koki myös merkityksellisenä, että myyntineuvottelija, joka tapaamisia varaa, ei ole kovin kaukana, ja monen portaan päässä, asiakasorganisaatiosta. Kuitenkaan asiakas ei nähnyt suurta merkitystä sillä, kuka tapaamisia lopulta varaa, vaan kuinka heitä johdetaan ja miten yrityksen johtamiskulttuuri ja toimintamallit tukevat projektin henkilöstön muutoksia ja sisäistä viestintää näissä tapauksissa. Haastateltavat kokivat myös merkityksellisenä sen, että yrityksen toimintakulttuuri kannustaisi siihen, että tapaamisia ei varata liian aggressiivisesti.

Distan toimintakulttuuri koettiin avoimena ja luottamusta herättävänä. Asiakas koki luottamuksen jopa tärkeämpänä asiana, kuin asiakaslupauksista kiinni pitämisen. Esimerkiksi jos projektin toimitusaika viivästyy, asiakas näki avoimen viestinnän merkittävämpänä seikkana kuin sen, että projekti olisi saatu käynnistettyä sovitussa aikataulussa. Avoimuus ja luotettavuus nähtiin kaikkein tärkeimpiä elementtejä yhteistyön onnistumisessa.

Asiakkaanhoidollisesta näkökulmasta haastattelun palautteet ovat positiivisia. Erityistä kiitosta Distan asiakkuudenhoito sai aktiivisesta viestinnästä ja videoista osana asiakkuudenhoitoa. Erityisen tärkeänä nähtiin asiakkuutta hoitavan henkilön kompetenssi myynnin, mutta myös datan tulkitsemisen saralla. Haastateltavat nostivat asiakkaan ja asiakkuutta hoitavan henkilön persoonallisuuksien yhteneväisyyksiä yhdeksi yhteistyön menestystekijäksi.

Haastateltavat henkilöt kuvailivat, että heihin on pidetty aktiivisesti yhteyttä ja kommunikoinnin olleen luonteeltaan rentoa, hyvää, avointa ja reaaliaikaista. Asiakkaat kokevat Distan yhteyshenkilöiden viestinnän olleen asiallista, ystävällistä ja kannustavaa. Haastatteluun osallistuneet henkilöt kuvailivat miellyttävänä, että projektille oli nimetty tietty pääyhteyshenkilö, johon asiakas voi tarvittaessa olla yhteydessä.

Distalla on ollut tapana pitää asiakkaille yhteistyön edetessä palavereita, joissa on käyty läpi asiakkaan projektin statistiikkaa. Osa haastateltavista toivoi, että projektin aikaisia palavereita pidettäisiin vasta siinä kohtaa, kun yhteistyössä ilmenee taklattavia haasteita. Osa haastateltavista ei nostanut näitä tapaamisia esiin haastatteluissa ollenkaan. Näiden haastateltavien osalta kokemukset voidaan tulkita joko neutraaleiksi tai merkityksettömiksi.

Kuviossa on esitetty, millaiseksi haastateltavat kuvailivat Distalaisten toimintatapoja ja työskentelytyyliä (kuvio 14).

## Distan toimintatavat ja työskentelytyyli

*Toimitte samoin,  
kuin opettatte*

*Kunnioitetaan  
asiakkaan aikaa*



*Avoin viestintä  
läpi organisaation*

*Työskentelytyyli  
on tehokas*

*Yhtiön visuaalinen  
viesti on linjassa  
käytännön toiminnan  
kanssa*

KUVIO 14. Kuviossa kerrotaan millaisia ominaisuuksia Dista Oy:n asiakkaat liittyvät Distan toimintatapoihin sekä henkilöstön työskentelytyyliin.

Asiakkaat kokivat tärkeäksi sen, että Dista toimii kuten opettaa. Tällä viitattiin strukturoituun toimintaan ja selkeisiin prosesseihin. Tärkeänä arvona nähtiin myös se, että Distalaiset eivät pyri valtaamaan asiakkaan kallisarvoista aikaa "turhilla" palavereilla, vaan tapaamisia järjestetään aina tarpeeseen. Merkitykselli-

senä koettiin myös se, että asiakas sai halutessaan kuulla, miltä käytännön soitotyö on kuulostanut tai millainen puhelu on johtanut tapaamiseen, joka on johtanut esimerkiksi tapaamisen peruuntumiseen ja tästä johtuen Distan asiakkaan reklamaatiotilanteeseen. Myös kahdensuuntainen palaute koettiin tärkeänä. Asiakkaalle oli merkityksellistä saada tietoa, miten heidän projektinsa koetaan Distan organisaatiossa sekä millainen vastaanotto asiakkaan viestillä on ollut asiakkaan kohderyhmässä. Tärkeänä koettiin myös se, että Distan visuaalinen viesti on ollut linjassa asiakkaan kokeman palvelun ja laadun kanssa.

Sen lisäksi, että asiakkaat ovat kokeneet Distan viestinnän olleen pääsääntöisesti riittävää, asianmukaista ja aktiivista, asiakkaan kertoivat kokeneensa myös Distan sisäisen viestinnän olleen hyvää eikä esimerkiksi yhteyshenkilöiden vaihdokset ole näyttäneet asiakkaalle negatiivisesti. Myöskään käytännön työtä tekevien myyntineuvottelijoiden henkilömuutokset eivät ole vaikuttaneet asiakkaan laatukokemuksiin.

## **6.2 Pilottipalvelun eri aihekokonaisuuksiin liittyvät kokemukset**

Projektinjohdollisesta näkökulmasta asiakkaat antoivat positiivisesta palautetta projektien strukturoidusta etenemisestä. Haastateltavat kuvasivat, että projektin aikainen roolinjako asiakkaan ja Distan välillä oli selkeä. Asiakkaat tiesivät mitä toimenpiteitä heiltä odotetaan projektin edetessä. Erityistä kiitosta asiakkaat antoivat projektin vaiheiden aikatauluttamisesta suoraa asiakkaan kalenteriin. Tämä selkeytti myös sitä, millä aikajänteellä prosessit etenisivät ja mihin mennessä asiakkaan tulee toimittaa oma osuutensa projektin etenemiseksi.

Distan asiakkuudenhoitoprosessi etenee yksinkertaistetusti kuvion viisitoista mukaisesti. Projektiin liittyy monta eri vaihetta, joista seuraavissa kappaleissa käsitellään asiakkaille merkityksellisiä kohtaamispisteitä.



KUVIO 15. Kuvio Distan myyntiprosessista (Distan myyntimateriaalit 2021)

## 6.2.0 Konsultointi osana Pilottipalvelun kokonaisuutta

Suurin osa haastatteluun osallistuneista asiakkaista koki, että Dista pystyi tuottamaan merkittävää lisäarvoa asiakkaiden nykyisiin myyntiprosesseihin sekä oivaltamaan asiakasta. Distan järjestämät työpajat koettiin merkityksellisinä ja niiden kerrottiin myös herättäneen keskustelua organisaatiossa myös työpajojen ulkopuolella.

Soittotarinan luomiseen liittyvä prosessi koettiin erityisen tärkeänä ja merkityksellisenä kohtaamispisteenä, jossa Distan ammattitaito korostui haastateltavien näkökulmasta. Tässä prosessin vaiheessa palveluntuottajan tulee ymmärtää syvällisesti asiakasorganisaation liiketoiminnan lainalaisuuksia sekä projektiin valittua kohderyhmää. Haastateltavat kokivat, että heidän ydinviesteihinsä osattiin tuoda uudentyyppistä raikasta näkökulmaa Distan konsultointipalvelun aikana.

Osa haastatteluun osallistuneista henkilöistä kertoi toivoneensa, että Dista olisi ottanut vahvempaa roolia asiakasyrityksessä uuden myyntimallin jalkauttamisen osalta. Distan järjestämät työpajat koettiin tärkeänä osana projektia ja sillä nähtiin olevan vaikutusta myös organisaation jäsenten sitoutumiseen. Osa haastatteluun osallistuneista henkilöistä kaipasi enemmän Distan tukea ja toiset kuvailivat

työpajoja jopa turhaksi. Myynnin konsultointipalvelun mitoittamisessa tulee ottaa huomioon organisaation lähtötaso ja tarjota asiakkaalle tarvittaessa mahdollisuuksia ostaa lisäpalveluita. On hyvä huomioida, että myynnin muotoilupalveluakin tarjotessa asiakasorganisaatioiden tarpeet vaihtelevat merkittävästi eikä näin ollen yksi malli sovellu kaikille asiakkaille. Dista voisi pohtia millä tavalla myös konsultointipalveluita pystyttäisiin skaalaamaan asiakkaan tarpeista käsin.

### **6.2.1. Asiakkuuden hoito ja projektinaikaiset kosketuspisteet**

Kuten aiemmissa kappaleissa mainittua, haastateltavat kokivat yhteistyön ja kommunikoinnin Distan kanssa proaktiivisena, jouhevana, rentona ja mutkattomana. Haastateltavien kokemus on myös ollut se, että asiakkuudenhoito on ollut proaktiivista heidän suuntaansa. Tämä ilmenee esimerkiksi yhteyshenkilöiden proaktiivisuutena, mikäli yhteistyössä on huomattu kehittämistarpeita esimerkiksi soittotarinan suhteen. Haastateltava kuvaili sitä tärkeäksi, että Dista tarjoaa asiantuntemustaan myös soittostatistiikan sekä datan tulkitsemisessa ja reflektoi lukuja alan muihin toimijoihin sekä keskimääräiseen Distan soittoperformanssiin nähden. Asiakas kuvaili myös tuntevansa olonsa tärkeäksi ja levolliseksi tuntiessaan, että Distan asiakkuudenhoito käyttää aktiivisesti aikaa heidän projektinsa johtamiseen ja myös viestii kehityssuunnista asiakkaalle. Haastateltava koki myös erittäin tärkeänä, että asioihin puututaan aktiivisesti, mikäli jokin osaa-lue yhteystyöstä ei toimi halutulla tavalla. Asiakkuuden hoidon näkökulmasta nähtiin myös tärkeänä, että projektin palvelumallia muutettiin yhteistyön aikana, mikäli alkuperäinen suunnitelma ei syystä tai toisesta palvelutkaan asiakkaan kokonaistarvetta. Asiakas koki merkittävänä Distan kyvyn iteroida tarvittaessa projektin toteutusta myös palvelusopimuksen aikana eikä vasta sen päätteeksi.

Asiakkaat eivät nosta esiin haastatteluissa kokeneensa merkittävää hyötyä Distan pitämistä geneerisistä soittoprojektiin liittyvistä statuspalavereista. Osa haastateltavista kuvaili näitä tapaamisia jopa turhaksi ja samalla lisäsi, että tietysti silloin on tarpeellista tavata, kun projektissa on jotain konkreettista keskusteltavaa. Muutoin Distan tuottama raportointi koettiin riittäväksi tiedoksi asiakasorganisaation tasolla. Distan tuottamien raporttien koettiin olevan riittävän laajoja ja osa

asiakasorganisaatioista hyödynsi erityisesti raportteja valmistautuessaan etäta-  
paamisin. Yksi haastateltavista kertoi, että ei hyödynnä välttämättä edes Distan  
tuottamia viikkoraportteja hyödykseen asiakastapaamisiin valmistautuessaan  
vaan nojaa tapaamisissa omaan tutkimustietoonsa asiakasyrityksestä.

Suurin osa haastateltavista piti projektin päättymispalaveria tärkeänä yhteistyön  
elementtinä. Haastattelussa nousi esiin, että asiakkaat pitävät ROI:ta (Return on  
investment) tärkeänä mittarina, kun arvioidaan Pilottiprojektin onnistumista.  
Vaikka myyntitapaamisilla tavoitellaan itsestään selvästi euroja yrityksen kas-  
saan, tärkeänä arvona nähtiin myös se oppi, jota palvelu kokonaisuudessaan tar-  
josi. Tärkeinä seikkoina nousivat esimerkiksi uudentyypiset tehokkaat prosessit  
ja uusien teknologioiden hyödyntäminen osana myyntiprosessia. Huomionar-  
voista on myös se, että näitä teknologioita sovellettiin myös muihin työtehtäviin.  
Osa haastateltavista näki projektin päättymispalaverin jatkoyhteistyön ehtona.

Distan yritystietokanta ja asiakkaan mahdollisuus ostaa yrityskontakteja, nähtiin  
merkittävänä kilpailutekijänä. Usein kohderyhmiin liittyvät kysymykset kirvoittavat  
keskustelua Distan asiakkuudenhoidon ja asiakkaan välillä projektin edetessä,  
mutta jostain syystä haastateltavat eivät merkittävästi nostaneet kontaktitietokan-  
toihin liittyviä elementtejä itselleen merkityksellisiksi kohtaamispisteiksi tätä opin-  
näytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa. Joissain tapauksissa haastateltava  
nosti keskustelussa esiin, että kohderyhmien määrittely olisi tullut olla asiakkaalle  
helpompaa ja joissain tapauksissa se koettiin hankalaksi. Myös kohderyhmien  
valintaan liittyvät kriteeristöt koettiin haastavaksi.

Kaikki Distan valitsemat teknologiset ratkaisut eivät miellyttäneet haastatteluihin  
osallistuneita henkilöitä. Joidenkin dokumenttien saatavuus oli haastatellun hen-  
kilön näkökulmasta heikentynyt valittujen teknologioiden vuoksi. Tätä ei kuiten-  
kaan nähty merkittävänä tekijänä. Erityiskiitosta haastatteluissa sai Slack-sovel-  
lus. Sovelluksen kerrotaan lisänneen "samaa joukkueeseen" kuulumisen tun-  
netta ja madaltaneen viestintäkynnystä. Slack on jopa koettu niin miellyttävänä,  
että se on syrjäyttänyt osan perinteisistä yhteydenpitokanavista ja yksi haastatel-  
luista henkilöistä kokeekin, että kaiken mahdollisen dokumentaation voisi siirtää  
Slack-alustalle. Haastatteluun osallistuneet asiakkaat kokivat Distan kuuluvan

osaksi asiakkaan myyntiorganisaatiota, Slack-sovellus oli omiaan lisäämään tätä tunnetta asiakkaissa. Distan kuvailtiin useamman haastateltavan toimesta kuuluvan asiakkaan kanssa samaan perheeseen. Haastateltavien sanavalinnat kuvailivat tutkijan mielestä vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

### **6.2.2. Etätapaamiset ja asiakkaiden laatukokemus**

Vaikka muiden palvelun osa-alueiden merkitystä ei tule vähätellä, monessa tapauksessa asiakkaat kokivat, että etätapaamisten laatu oli ratkaiseva tekijä esimerkiksi siinä vaiheessa, kun yhteistyön jatkoa pohdittiin organisaation sisällä. Osalle haastatelluista henkilöistä etätapaamisten määrällä ei ole niin suurta relevanssia kuin laadulla. Osa taas koki, että jokainen myyntitapaaminen on merkittävä kohtaaminen asiakasyrityksen prospektin kanssa, vaikka kauppaa ei lopulta syntyisikään. Haastateltavat kokivat, että Distan varaamat etätapaamiset ovat olleet laadultaan hyviä. Distan toiminnan tehokkuus ja nopeus etätapaamisten varaamisessa yllätti positiivisesti osan haastatelluista henkilöistä.

Haastateltavat kuvailivat viidentoista minuutin etätapaamisia tehokkaiksi ja hyviksi. Tämä on yllättänyt haastateltavat, sillä odotukset tapaamiselle ovat olleet matalammat kuin tunnin tapaamiselle. Haastateltavat kokivat positiiviseksi sen, että prospekti saadaan hyvin validoitua ensimmäisessä tapaamisessa ja seuraavassa tapaamisessa esitetään asiakkaalle personoitu ratkaisu. Vaikka osa haastateltavista kertoi epäilleensä viidentoista minuutin tapaamisen toimivuutta käytännöntasolla, lopulta kokemus on ollut se, että tapaamisessa saadaan keskusteltua tarvittavat asiat läpi ja että tapaamiset ovat luontevia ja niitä on miellyttävä pitää.

Haastateltavat pitivät myös tärkeänä sitä, että asiakasorganisaation uniikit kilpailutekijät näkyvät etätapaamisia varattaessa ja että soittotyötä tekevät henkilöt vastaavat asiakasorganisaation asiantuntijoita muun muassa puhetyyliltään. Laatukokemukseen vaikuttaa merkittävästi se, että tapaamisia ei ole varattu, mikäli tavoiteltava henkilö on selkeästi ilmaissut haluttomuutensa tavata. Tapaamisten väkisin varaaminen koettiin vaikuttavan negatiivisesti prospektin mielikuvaan Distan asiakkaan brändistä.

Haastateltavien asiakkaiden odotukset etätapaamisiin liittyivät erityisesti siihen, että sovitut henkilöt tulivat paikalle tapaamisiin. Haastateltavat kertoivat myös, että tyypillisesti prospektit kunnioittivat hyvin tapaamisia ja saapuivat niihin paikalle. Yllättävinä tekijöinä etätapaamisiin liittyen haastatellut mainitsivat, että prospektien valmistautumisen taso etätapaamisissa vaihteli huomattavasti eri prospektien välillä. Myös prospektien ostamisen ammatillinen skaala yllätti etätapaamisissa.

### **6.3 Asiakkaaseen liittyvät tekijät**

Asiakkailla voi olla monenlaisia syitä ulkoistaa myyntiputken alkupäähän liittyviä prosesseja. Suurimmassa osassa tapauksia tapaamisten varaaminen haluttiin ulkoistaa, jotta asiantuntijoiden aikaa voidaan käyttää tehokkaammin muihin yrityksen kannalta oleellisiin työtehtäviin. Tämä nähtiin myös yritysten kalleimpien työntekijöiden osaamisen maksimaalisen hyödyntämisen kannalta edullisena ratkaisuna. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että tapaamisten varaamisen ulkoistaminen nähtiin helpompana ulkoistamisen kohteena sekä riskittömämpänä ja kustannustehokkaampana ratkaisuna, kuin uuden henkilön rekrytointi. Etätapaamisiin investointi nähtiin myös tehokkaampana keinona, kuin esimerkiksi SEO-markkinointi.

Haastatteluissa nousi myös esille, että asiakasorganisaatioissa haluttiin muuttaa myyntiin liittyvää kulttuuria ja Dista nähtiin merkittävänä strategisena kumppanina muutoksen jalkauttamisessa. Näissä tapauksissa asiakasyrityksissä haluttiin muuttaa myyntikulttuuria aktiivisemmaksi, hakea kasvua kokonaan uudesta asiakassegmentistä tai panostaa kasvuun uusasiakashankinnan keinoin. Joissain tapauksissa asiakasyrityksen myyntiponnistelut eivät olleet tuottaneet haluttuja tuloksia eivätkä myynnin prosessit olleet strukturoituja ja johdonmukaisia.

Useissa organisaatioissa koettiin kylmäsoittaminen ikäväksi työtehtäväksi ja näin ollen etätapaamisten varaamisen ulkoistaminen nähtiin myös asiantuntijoiden ja myyjien työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä. Kylmäsoittaminen koettiin kuuluvan asiantuntijoiden epämurkuvuusalueelle ja se herätti monessa negatiivisia tunteita. Yhdessä haastatteluun osallistuneista organisaatioista oli jopa kehitetty

uutta terminologiaa myyntiin liittyen, jotta negatiivisia assosiaatioita herättäviä termejä voitiin välttää. Vaikka kylmäsoittaminen nähtiin epämiellyttävänä työtehtävänä, sen arvo on tiedostettu haastatteluun osallistuneissa organisaatioissa.

Haastatteluissa nousi myös esille asenneilmapiirin vaikutukset projektin onnistumiseen. Osa haastateltavista kuvaili myyntiorganisaation suhtautumista epäileväiseksi myyntiputken alkupään ulkoistuksen suhteen. Johdon sitoutuminen nähtiin kriittisenä projektin onnistumisen edellytyksenä.

Perimmäisenä tarkoituksena haastatteluun osallistuneilla organisaatioilla oli lisätä myyntiä, myyntiaktiiviteettien volyyymiä ja brändin tunnettuutta ja yrityksen presensin lisäämistä halutussa kohderyhmässä. Myös tapaamisten kalenteriin saaminen systemaattisesti koettiin tärkeänä asiana.

### **6.3.0 Ostamiseen vaikuttavat tekijät**

Monissa haastatteluissa haastateltavat korostivat, että tapaamisten varaamisen ulkoistaminen vaatii äärimmäistä luottamusta yhteistyökumppania kohtaan. Palveluntarjoajan luotettavuudella ja uskottavuudella on suuri vaikutus ostopäätökseen. Ostopäätökseen vaikutti joissain tapauksissa myös asiakkaan henkilökohtaiset sidokset Distan työntekijään tai työntekijöihin. Erityistä luottamusta asiakkaan näkökulmasta vaatii asiakasyrityksen ensivaikutelman luottaminen ulkoisen toimijan käsiin. Tämä herätti haastateltavassa jännittyneitä tunteita. Ulkoistamiseen liittyi myös pelkoja esimerkiksi siitä, tuleeko yhteistyö toimimaan saumattomasti ja kuinka suuria panostuksia se vaatii asiakasorganisaatiolta niin rahallisten investointien kuin ajallisten investointien muodossa.

Haastatelluilla henkilöillä oli erilaisia kokemuksia siitä, mitkä tekijät vaikuttivat Distan valikoitumiseen yhteistyökumppaniksi. Osittain tutkimustulokseen saattaa vaikuttaa se, että osa haastatelluista asiakkaista tuli yrityksen asiakkaaksi aikana ennen Covid-19 pandemiaa ja osa sen aikana. Tärkeimpiä syitä valita Dista yhteistyökumppaniksi eriteltynä alla olevassa kuvassa (kuvio 16).

## Syitä valita Dista yhteistyökumppaniksi



KUVIO 16. Kuviossa esitetty asiakkaiden erilaisia motivaatiotekijöitä valita Dista Oy yhteistyökumppaniksi.

Asiakkaille oli erityisen merkityksellistä, että toimittaja ymmärtää asiakkaan toimialaa sekä asiakkaan tuotteiden ja palveluiden kohdeyleisöä. Tärkeänä koettiin myös se, että toimittajalla oli aikaisempaa kokemusta muiden alan toimijoiden kanssa toimimisesta. Näin ollen myös referensseillä oli merkittävä vaikutus asiakkaiden ostopäätöksen muodostumiseen. Distan referenssit olivat vakuuttavia ja vaikuttivat asiakkaiden ostopäätökseen positiivisella tavalla. Joissain tapauksissa asiakas olisi toivonut paremmin heidän toimialalleen kohdennettuja referenssejä ja käytännön tasolla myös dataa siitä, millaisia onnistumisia heidän toimialallaan on saatu datan valossa.

Myös hinnalla ja hinnasta neuvottelulla nähtiin olevan vaikutusta kumppanivalinnoissa. Asiakas koki tärkeänä, että lopullinen hinta on neuvottelun tulos, jonka päätteeksi kaikille osapuolille jää "win-win"-mieliala. Haastateltavat myös kertoivat, että Dista oli kilpailijoihinsa nähden keskihintainen toimija. Asiakkaat painottivat haastatteluissa, että hinta ei ollut ainoa tekijä kumppania valittaessa. Muun

muassa tärkeäksi kuvailtiin, että yhteistyökumppanin prosessit toimivat linjassa yrityksen arvolupausten kanssa. Myös yrityskulttuurilla ja henkilöstökokemuksella on merkitystä niin yhteistyö kuin myyntivaiheessa. Haastateltava nosti esiin työnantajakokemuksen merkittävänä tekijänä yhteistyökumppanin valinnassa.

Haastateltavat eivät kokeneet merkittäviä riskitekijöitä Distan palveluiden ostamisessa. Palvelun ostamisen taloudellinen riski nähtiin hyvin pienenä. Haastatellut asiakkaat kokivat, että Distan palvelu on helppo ostaa sen riskittömyyden ansiosta.

### **6.3.1. Asiakasyrityksen toimintaympäristö & yhteistyön vaikutukset asiakasorganisaatiossa**

Haastateltavat kuvailivat tärkeäksi sen, että Distalla ymmärrettiin heidän liiketoimintaansa ja liiketoiminnan haasteita tavoitellussa kohderyhmässä. Distalaisista huokui aito halu ymmärtää asiakkaan haasteita ja löytää niihin ratkaisuja oman palveluvalikoimansa kautta. Monesti tämä toimi myös Distan kilpailutekijänä, sillä haastateltavat kuvailivat törmänneensä Distan kilpailijoiden kohdalla monesti siihen, että etätapaamisten varaaminen B2B-kentässä rinnastettiin usein jopa B2C-myyntiin huolimatta siitä, että B2B-myynti on yleisesti huomattavasti kompleksisempää kuin B2C-myynti. Joissain tapauksissa haastatellut kuvasivat palveluntarjoajien vähätelleen sitä, kuinka haastavaa tapaamisten varaaminen on. Tämä asenne koettiin negatiivisena ja asiakkaan myynnin haasteita vähättelevänä.

Useampi haastatteluun osallistunut Distan asiakasyrityksen edustaja kuvailee Distan yhteistyön tärkeimmäksi anniksi oman henkilökohtaisen oppimisprosessinsa myynnin saralla. Osa haastateltavista kuvaili kokemuksiaan jopa transformatiivisiksi, omaa ajattelua muuttaneeksi, kokemukseksi. Asiakasorganisaatioilla on jopa saattanut olla tunne, että myynnin tekeminen ei vastaa sen henkilöstön kompetensseja ja vahvuusalueita, mutta Distan yhteistyön myötä näitä asenteita on saatu muutettua. Suurin osa asiakkaista kuvailee saaneensa käyttöön muun muassa uudenlaisia työkaluja ja prosesseja. Esimerkiksi useampi haastateltava kuvaili myyntiprosessin tehostuneen ja tulleen aikaisempaa ennustettavammaksi Distan yhteistyön myötä. Asiakkaat myös kuvailivat yrityksen siirtyneen Distan

yhteistyön myötä enemmän arvomyynnin kuin tuotemyynnin suuntaan eli pois tuote-esittelystä kohti asiakkaalle arvoa tuottavaa myyntiä.

Etätapaamismalli koettiin tehostavan myyjien ajankäyttöä esimerkiksi niissä tapauksissa, kun myyntihenkilöstö oli aikaisemmin käynyt konkreettisesti tapaamassa jokaista mahdollista asiakasta paikan päällä. Tämä nähtiin organisaation tehokkuutta palvelevana muutoksena, mutta muutos mahdollisti myös myyjille verkoston kasvattamisen eksponentiaalisesti suhteessa siihen, mikäli jokainen asiakas olisi tavattu kasvokkain. Asiakkaat kokevat myös myyntitapaamisten kartoittamisen ulkoistamisen vähentävän selkeästi oman organisaation kuormitusta.

Haastatteluissa nousi esiin, että haastateltava piti yritystietojen vanhentumisen merkittävänä haasteena omalle organisaatiolleen. Asiakkaalle oli merkityksellistä, että Dista pystyy omalla palveluvalikoimallaan edesauttamaan tämän asiakkaan haasteen ratkaisua, kilpailukykyiseen hintaan.

### **6.3.2. Asiakkaan arvontuoton kokemukset**

Asiakkaat ovat kokeneet merkittävää arvoa Distan osallisuudesta uudenlaisen myyntikulttuurin luomisessa. Haastateltavat kokivat merkityksellisenä sen, että Distan yhteistyön myötä asiakkaan myyntiprosessit ovat kehittyneet, digitalisoituneet ja tavoitteellistuneet. Yhteistyö Distan kanssa on auttanut asiakkaita luomaan sturkturoitua ja ennustettavaa myyntiprosessia.

Haastatteluissa nousee esiin, että osa haastateltavista kokee, että yhteistyö Distan kanssa on ylittänyt kaikki odotukset, joita yhteistyölle oli asetettu etukäteen. Osa haastatelluista henkilöistä koki transformatiivisia kokemuksia yhteistyössä Dista Oy:n kanssa. Nämä henkilöt kuvailivat omien asenteidensa muutoksia suhteessa myyntityöhön ja siihen, kuinka he kokevat Dista Oy:n osana omaa organisaatiotaan. Ohessa suoria lainauksia haastatteluista:

*“Projektin aikana mulle tuli luottamus, että me ylipäättään kyetään hoitamaan tällaisia asioita (myyntitapaamisia). Ennen kun olin teihin yhteydessä, olin ajatellut,*

*että me emme yksinkertaisesti kykene hoitamaan näitä, meillä ei riitä kompetenssi sellaiseen. Ehkä se oli yksi meidän isoimmista anneista, että nyt me vedetään noita rennommin ja varmemmin. Oli kiva havahtua, että me kyetään tällaiseen.”*

*“Me olemme arvostaneet teitä, meillä on tullut vähän sellainen fiilis, että teidän yritys ja meidän yritys on samaa perhettä - - tämä on todella koskettanut jollain tavalla minuakin tämä yhteistyö ja projekti.”*

Yllättävää kyllä, perhe sana toistui kahdessa kuudesta haastattelusta ja muissakin haastatteluissa korostettiin Distan roolia nimenomaan osana asiakkaan myyntiorganisaatiota, ei vain ulkoistettuna kumppanina.

### **6.3.3. Distan strateginen merkitys asiakkaille**

Monet haastatellut asiakkaat kuvailevat yhteistyötään Distan kanssa strategisesti merkittäväksi. Haastatteluissa ilmenee muun muassa, että asiakkaat kokevat saaneensa kilpailuetua yhteistyöstään Dista Oy:n kanssa. Dista nähtiin merkittävänä tekijänä osana asiakkaan brändityötä ja brändiuudistusta sekä yrityksen tarinankerrontaa. Yhteistyö Distan kanssa tuotti myös konkreettisia kilpailuetuja asiakasorganisaatiossa systemaattisen ja strukturoidun myyntiprosessin sekä myynnin tehostumisen myötä.

Yhteistyön kautta on haluttu luoda uudenlaista myyntikulttuuria ja tehdä siitä yrityksen kilpailutekijä. Joissain tapauksissa Dista toimi myös työyhteistöä tasa-arvoistavana tekijänä. Myyntivastuuta haluttiin jakaa tasaisesti organisaation sisällä eikä siten, että pieni osa organisaatiosta kannattelee muita. Ulkoistamalla kylmäkontaktointi, yrityksissä toivottiin myös asenneilmapiirin muutosta uusasiakashankintaa kohtaan.

Yhteistyö Distan kanssa on johtanut parhaissa tapauksissa siihen, että asiakasorganisaatio on konkreettisesti tehnyt muutoksia myyntiprosessiinsa ja saanut jalkautettua uusia tapoja myyntiin. Usein Distan tuottamia materiaaleja ja malleja on saatu hyödynnettyä myös asiakasyrityksen muilla toiminnan osa-alueilla.

Haastattelussa nousi myös esiin, kuinka asiakkaat ovat kokeneet Distan yhteistyön vaikuttaneen positiivisesti yrityksen selviytymiseen Covid-19 pandemiasta. Haastateltavat kuvailivat etämyyntimallin konkreettisesti luoneen kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden Covid-19 pandemian aikana.

#### **6.4 Kehitysehdotukset**

Vaikka tutkimustulos on Distan asiakkaiden suositteluhaluuden näkökulmasta erittäin positiivinen, tutkimustulos herättää myös huolta. Kukaan asiakkaista ei törmännyt Distaan etsiessään internetin hakukoneilla tietoa mahdollisista yhteistyökumppaneista myyntitoimenpiteiden ulkoistamiseen liittyen. Distan tulisi jatkossa kiinnittää huomiota verkkopresenssiinsä, jotta uusien asiakkaiden hankinta ei jää vain suositusten sekä outbound-toimenpiteiden varaan. Koska Distan etätapaamiseen liittyvää asiantuntemusta ei nähty merkittävänä uutuusarvona tai erottautumistekijänä, sen viestintään tulee panostaa jatkossa tai mahdollisesti pohtia uudenlaisia erottautumis- ja kilpailutekijöitä.

Vaikka myynnin konsultoinnin osuus koettiin merkittävänä, useampi haastateltuun vastannut Dista Oy:n asiakas kertoo toivoneensa konkreettisen soittotyön alkaneen nopeammin ja konsultointiosuus nähtiin tätä hidastavana tekijänä. Näissä tapauksissa Dista Oy:llä voitaisiin pohtia, olisiko myynnin konsultoinnin limittäminen soittotyön kanssa mahdollista, jotta asiakkaalle saataisiin luotua kokemus soittotyön rivakammasta alkamisesta. Toisaalta kysymys voi olla myös odotusten hallinnasta, jolloin asiakkaan odotuksia voidaan muokata avoimella viestinnällä projektin etenemisaikataulun suhteen.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että asiakasorganisaatioissa heräsi ärtyneisyyden tunteita, niissä tapauksissa kun asiakasorganisaation myyntihenkilöstön tuli toimittaa kalenterikutsut tapaamisen vastaanottaneille tahoille. Tämä toimintamalli poikkeaa Distan normaalikäytännestä ja toteutetaan ainoastaan asiakkaan erillisestä toiveesta. Jotta asiakkaan ärtyneisyyden tunteita olisi voitu hallita, Dista voisi tulevaisuudessa keskittyä viestimään niistä lieveilmiöistä, joita muutokset normaaliprosesseihin aiheuttavat.

Distalla tulisi kiinnittää myös huomiota siihen, millaisia tunteita asiakasorganisaatiossa halutaan herättää missäkin prosessin vaiheessa. On tärkeätä ymmärtää, miten haluttuja tunteita saadaan herätettyä kohderyhmässä, jotta asiakas päätyy valitsemaan Distan yhteistyökumppaniksi. Myös negatiivisia tunteita voi hyödyntää osana vaikuttamista. Kylmäkontaktointiin liitetyt vahvat negatiiviset assosiaatiot voivat toimia myös myyntiä helpottavana tekijänä, jota tulisi osata hienotunteisesti käyttää hyödyksi yrityksen palveluiden myynnin välineenä.

Myös yleisellä tasolla tunteita voisi hyödyntää aktiivisemmin osana myyntiprosessia. Viestinnällä ja odotusten hallinnalla on suuri vaikutus siihen, millaiseksi palvelu lopulta koetaan. Viestinnän keinoin voisi pyrkiä esimerkiksi taklaamaan asiakkaan kokemia negatiivisia tunteita ulkoistusta kohtaan. Ulkoistamiseen liittyi muun muassa pelkoa siitä, tuleeko yhteistyö toimimaan saumattomasti ja kuinka suuria panostuksia se vaatii asiakasorganisaatiolta niin rahallisten investointien muodossa kuin resurssimielessäkin. Joissain tapauksissa myös henkilöstöllä oli epäileviä tuntemuksia ulkoistamista kohtaan. Tunteiden mittaaminen ja ymmärtäminen voisi helpottaa niin myyntihenkilöstöä kuin asiakkuudenhoitoakin suhteuttamaan omaa viestintäänsä kohderyhmälle sopivaksi.

Haastatteluissa nousi ilmi, että luottamus ja avoimuuden kokemus liitettiin hyvään asiakaskokemukseen ja asiakaspitoon. On hyvä pohtia, miten lisätään asiakkaan luottamuksen syntyä jo varhaisessa vaiheessa, kuten brändillä ja myyntikohtaamisissa ja miten tätä luottamusta rakennetaan asiakassuhteen aikana. Sama koskee myös avointa viestintäkulttuuria ja miten tätä saadaan tuettua myös Distan organisaatiotasolla ja johtamiskulttuurilla.

Monissa tapauksissa projektin haastavimmaksi vaiheeksi koettiin asiakasorganisaatiossa uuden etämyyntimallin jalkauttaminen myyntiorganisaatioon. Nähdäkseni Distalla on myös paljon hyödyntämättömiä lisämyynnin mahdollisuuksia esimerkiksi koulutuspakettien muodossa. Asiakkaille voitaisiin laajemmin tarjota mahdollisuuksia uudenlaisen myyntikulttuurin johtamisen tukemiseen ja jalkauttamiseen. Näiden palveluiden ei tarvitse kuulua oletuksena Distan pilottipalveluun, mutta voivat toimia asiakkaan valittavina lisäpalveluina.

Asiakas kertoi, että projektin yhteyshenkilöihin tutustuminen on merkityksellistä jo myyntivaiheessa tai ihannetilanteessa projektin hoitaja olisi sama henkilö kuin myyjä. Vaikka Distassa ei siirryttäisikään tämän tyyppiseen myyntimalliin, Distalla voidaan yhdessä pohtia, millä keinoin henkilöiden tuttuutta voidaan lisätä jo myyntivaiheessa kuitenkin siten, että myynti pysyy tehokkaana resurssinäkökulmasta. Dista Oy voisi esimerkiksi tuottaa henkilöstöstään esittelyvideot nettisivuille, luoda blogikirjoituksia tai tehdä henkilökohtaisia videotervehdyksiä asiakkaalle myyntitarjouksen saatekirjeenä.

Vaikka haastatteluissa ilmeni, että osalle asiakkaista olisi ollut relevanttia tarjota lisäpalveluna myös syvällisempiä myyntikoulutuksia myyntiprosessin eri vaiheiden konkreettiseen läpikäyntiin (kuten myyntitapaamisen tekninen aspekti), on hyvä huomioida, että toiset asiakkaat kokivat myös peruspalvelupakettiin kuuluvan koulutusosuuden turhaksi. Tässä on huomioitava eri asiakkaiden tarpeet ja organisaation henkilöstön kyvykkyydet myyntiprosessin läpiviemiseen. Ei voida siis yksiselitteisesti todeta, että tämän tyyppinen palvelu on ehdottoman hyödyllinen kaikille asiakkaille. On myös hyvä pitää mielessä, että sillä on suurta merkitystä, kuinka hyvin asiakas onnistuu jalkauttamaan etämyynninprosesseja ja malleja organisaatiossa myös Distan jatkomyynnin kannalta.

Haastattelussa nousi esiin, että asiakkaat pitävät ROI:ta (Return on investment) tärkeänä mittarina, kun arvioidaan Pilottiprojektin onnistumista. Vaikka myyntitapaamisilla tavoitellaan itsestään selvästi euroja yrityksen kassaan, tärkeänä arvona nähtiin myös se oppi, jota palvelu kokonaisuudessaan tarjosi. Tärkeinä seikkoina nousivat esimerkiksi uudentyyppiset tehokkaat prosessit ja uusien teknologioiden hyödyntäminen osana myyntiprosessia. Distalaisten tulisi luoda malleja viestiä ROI:sta asiakkaalle niin projektin aikana kuin projektin päättyessäkin.

## LÄHTEET

Airo. 2011. Viestintä strategiaprosessissa. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto. Luettu 14.6.2020.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/82894/gradu05352.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blount. Sales EQ : How Ultra High Performers Leverage Sales-Specific Emotional Intelligence to Close the Complex Deal . Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017.

Design Council (2011). Keeping connected business challenge. Design methods for developing services. Swindon: Technology Strategy

Board.<http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Fontanella. How to Calculate Customer Lifetime Value. 2021. Viitattu 9.5.2021. <https://blog.hubspot.com/service/how-to-calculate-customer-lifetime-value>

Fotch. 2014. Track Customer Experience, but Don't Forget the Financials. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/10/track-customer-experience-but-dont-forget-the-financials> (Viitattu 28.4.2021.)

Hawley. 2009: Laddering: A Research Interview Technique for Uncovering Core Values [verkkojulkaisu] <<https://www.uxmatters.com/mt/archives/2009/07/laddering-a-research-interview-technique-for-uncovering-core-values.php/>> (Viitattu 26.4.2021)

Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B johtajan opas. 2021. Alma Talent. Helsinki.

Hudson. 2021. Key Trends for Remote and Hybrid Customer Experience Delivery. Harvard Business Review. <https://hbr.org/sponsored/2021/01/key-trends-for-remote-and-hybrid-customer-experience-delivery-white-paper> (Viitattu 28.4.2021.)

Hupli. Kohtaamispisteet, asiakaskokemus ja personointi – moderni asiakas karkaa, jos tyrit jatkumon! 2019. Viitattu 9.5.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/kohtaamispisteet-asiakaskokemus-personointi.html>

Ayu Nuh Kartini, Miftachul, Maselena, Laxmi, Shankar. 2020:STUDY OF DIFFERENT TYPES OF CUSTOMER EXPERIENCE COMPETENCIES TO DRIVE GROWTH OF BUSINESS ORGANIZATION. Artikkelijournal of Critical Reviews.

Jüttner, Schaffner, Windler & Maklan. 2010 Customer service experiences Developing and applying a sequential incident laddering technique.

<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0309-0566> Luettu 12.4.2021

Kachaner, King & Stewart. 2016. Four best practices for strategic planning.

Strategy & Leadership, 18 July 2016, VOL 44(4), pp.26-31. Luettu 11.6.2020.

Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/SL-06-2016-0046/full/pdf?title=four-best-practices-for-strategic-planning>

Kamensky. Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovai-  
kutukset . Helsinki: Talentum, 2015.

Korkiakoski & Gerdt. Ylivoimainen asiakaskokemus : työkalupakki . Helsinki:  
Talentum Pro, 2016. Print.

Koskinen. 2016. Viestinnän strateginen rooli organisaatiossa. Maisteritutkielma.  
Jyväskylän yliopisto. Luettu 12.6.2020.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/50207/URN:NBN:fi:jyu-201606082978.pdf?sequence=1>

Kotler. Principles of Marketing . 7th European edition. Harlow, England: Pear-  
son, 2017. Print.

Martela & Jarenko. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?  
Helsinki: Alma Talent.

Seppä. 2019. Myyntimaisteri Camp, asiantuntijapuheenvuoro kansainvälisestä  
myynnistä 28.11.2019

Mitä tarkoittaa konsolidaatio? Inderes Q & A. 2017. Inderes. Viitattu 1.5.2021

<https://www.inderes.fi/fi/kysymys/mita-tarkoittaa-konsolidaatio>

Ollila. TAMK SalesDay: Tekoäly ja myynnin tulevaisuus, Tampereen Am-  
mattikorkeakoulu, Tampere, 3.11.2019

Peltonen. Monikanavainen asiakaskokemus vs. omnikanavainen asiakaskoke-  
mus. 2020. Viitattu 9.5.2021 <https://www.linkedin.com/pulse/monikanavainen-asiakaskokemus-vs-omnikanavainen-riina-peltonen/>

Prahalad & Ramaswamy. (2004), "Co-creation experiences: the next practice in value creation", Journal of Interactive Marketing, Vol. 18 No. 3, pp. 5-14.

Puusa, Juuti & Iiris Aaltio. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät . Helsinki: Gaudeamus, 2020. Print.

Reason. Service Design for Business : a Practical Guide to Optimizing the Customer Experience . Hoboken, New Jersey: Wiley, 2016.

Richardson. Changing the Sales Conversation : Connect, Collaborate, and Close. Place of publication not identified: McGraw Hill, 2014.

Rissanen. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaränen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 27.4.2021.)

Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen. Haastattelun analyysi . Tampere: Vastapaino, 2010.

Santalainen. 2019. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Skinner. The Interview: An Ethnographic Approach. Vol. 49. Routledge, 2020. Print.

Stickdorn. This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World : A Practitioners' Handbook. O'Reilly, 2018.

Tuomi & Sarajärvi. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi . Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi, 2018.

Viestijät. n.d. Strateginen viestintä on teonsana. Luettu 14.4.2021. <https://viestijat.fi/strateginen-viestinta-on-teonsana/#65c309b2>

Vilka. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas . Jyväskylä: PS-kustannus, 2020

Vuorinen. 2014. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wan. Johda asiakaskokemusta, johda tunteita. Contribute. 2020. Viitattu 3.5.2021. <https://tulevaisuudentuotekehitys.com/2020/01/20/johda-asiakaskokemusta-johda-tunteita/>

What is Strategy? 2015. Youtube-video. Viitattu 1.5.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=TD7WSLeQtVw>

## LIITTEET

Liite 1. Haastatteluiden yhteydessä esitetty materiaali

1(7)



1

## Distan asiakaskokemushaastattelut / KEVÄT 2021

---

**Haastattelun tavoite ja tarkoitus**

- **Haastattelun tavoitteena on** kerätä lisätietoa Distan asiakkaiden kokemuksista yhteistyöstä Dista Oy:n kanssa
- **Haastattelun tarkoituksena on** kerätyn tiedon pohjalta kehittää Dista Oy:n asiakkaiden asiakaskokemusta
- Haastattelun pohjalta tehdään YAMK-tasoinen opinnäytetyö (Myyntimaisteri), jonka toteuttaa Distan Operations Manager Jasmiina Karvinen
- Haastattelut videoidaan, mutta videoita tullaan käyttämään vain Distan sisäisen kehityksen tarpeisiin. Videoita ei tulla jakamaan ulkopuolisille, eikä opinnäytetyössä ole tunnistettavista vastaajan henkilöllisyyttä tai henkilön edustamaa yritystä

*Haastatteluun on valittu asiakasyrityksiä eri toimialoilta, jotka ovat ostaneet vähintään Pilottipalvelun Dista Oy:ltä.*

**Haastattelun toteuttajat**

- Distan Customer Success Manager / Jenni Vehmas p. 0503548368
- Distan Customer Success Manager / Johannes Pöntinen p. 0504360233
- Distan Operations Manager / Jasmiina Karvinen p. 0505574696



**Lisätiedot opinnäytetyöstä:**  
**Jasmiina Karvinen**  
 Operations Manager, Dista Oy  
 BBA, Myyntimaisteri 2021



2

## Distan asiakaskokemushaastattelut / KEVÄT 2021

---

**Haastattelun sisällöstä ja etenemisestä:**

- Haastattelussa käytetään SILT-mallia (Sequal Incidet Laddering Technique) kuitenkin sillä erotuksella, että **haastattelu on puolistrukturoitu**
- Teemat ohjaavat keskustelua, mutta tavoitteena on, että haastateltava nostaa teemojen sisältä itselleen merkitykselliset aiheet / tapahtumat esiin
- Haastattelija syventää keskustelua esiin nousseista aiheista / tapahtumista, jotta muodostuu ymmärrys siitä, minkä takia tietyt teemat ovat haastateltaville tärkeitä

**Käytännöistä:**

- Haastatteluun on varattu aikaa tunti
- Haastattelussa pyydetään asiakkaita muistelemaan yhteistyötä **Pilotti-hankkeen** aikana

**Pilotti-palvelu**

- Distan (tyypillisesti) 3-4kk kestävä palvelu, jonka yhteyteen kuuluu
  - Myyntin muotoilupalvelu (etämyyntivalmius, kannanotot myyntimateriaaleihin, soittoskriptien luomiset jne.)
  - Asiakkaan kanssa sovittu määrä etätapaamisia



**Lisätiedot opinnäytetyöstä:**  
**Jasmiina Karvinen**  
 Operations Manager, Dista Oy  
 BBA, Myyntimaisteri 2021



3

## Distan asiakaskokemushaastattelut / KEVÄT 2021

---

**Haastattelun eteneminen**

- Haastattelussa käydään läpi 8 eri osa-alueita, jotka liittyvät Distan toimitusprosessiin
- Läpikäytäviä osa-alueita ovat:
  - Päätös etsiä yhteistyökumppani SDR-funktion tueksi
  - Eri toimijoiden kartoitus tai toimijan valinta
  - Distan myynnin kanssa asiointi
  - Projektin käynnistys
  - Projektinaikaiset kohtaamispisteet
  - Etätapaamiset
  - Projektin päättymisen
  - Kohtaamispisteet projektin päättymisen jälkeen



**Lisätiedot opinnäytetyöstä:**  
**Jasmiina Karvinen**  
 Operations Manager, Dista Oy  
 BBA, Myyntimaisteri 2021



4



5



6



7



8



9



10



11



12

**KIITOS OSALLISTUMISESTA DISTAN  
ASIAKASKOKEMUSHAASTATTELUUN**

---

• Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa (tavoitevalmistumisaika kesä 2021)



**Lisätiedot opinnäytetyöstä:**  
**Jasmiina Karvinen**  
Operations Manager, Dista Oy  
p. 0505574696  
BBA, Myyntimästeri 2021

**Dista.** 

## Liite 2. Aineiston analyysi

1(1)

Ydinluokat	Yläluokat	Alaluokat
Asiakkaan kokemus Distasta	Dista yhtiönä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distan palvelut tai palvelukonseptit</li> <li>Yhteyshenkilöt</li> <li>Toimintakulttuuri</li> <li>Yrityskulttuuri</li> <li>Distan henkilöstö</li> <li>Etätapaamiskonsepti</li> </ul>
	Toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viestintä</li> <li>Sisäinen viestintä</li> <li>Distalaisten työskentelytyyli</li> <li>Asiakkuudenhoito</li> <li>Distan toiminnan laatu</li> <li>Kommunikointi</li> </ul>
	Distan myynti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distan lisäpalveluiden myynti</li> <li>Distan myyntiprosessiin liitetyt kokemukset</li> <li>Distan palveluiden jatkomyynti</li> <li>Asiakkaan kokemuksen kilpailutusvaiheesta</li> </ul>
	Distan näkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten asiakkaat päätyivät olemaan yhteydessä Distaan</li> <li>Distan näkyvyys / markkinointi</li> </ul>
Pilotti palveluun liitetyt kokemukset	Yhteistyön vaiheet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roolijako asiakkaan ja Distan välillä</li> <li>Myyntin konsultointi</li> <li>Kohderyhmien määrittäminen ja kontaktitietolistat</li> <li>Projektinaikainen tuki</li> <li>Projektinaikaiset palaverit</li> <li>Soittotarina</li> <li>Soittotyön laatu</li> <li>Distan projektin etenemiseen liitetyt kokemukset</li> <li>Projektin päätyminen</li> <li>Asiakkaan kokemat haasteet</li> </ul>
	Yhteistyöhön liittyvät työkalut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Raportointi</li> <li>Teknologiat</li> <li>Saatavuus</li> </ul>
	Odotukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasodotukset</li> <li>Asiakkaan etätapaamisiin liittyvät odotukset</li> <li>Distan kilpailutekijät</li> <li>Distan erottautumistekijät</li> </ul>
	Koetut tunteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyön aikana koetut tunteet</li> <li>Tapaamisten bookkaamiseen liittyvät tunteet tai ajatukset</li> <li>Ulkoistamiseen liittyvät tunteet ja ajatukset</li> </ul>
	Arvontuotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaan arvonkokemukset</li> <li>Asiakasorganisaatioiden kokemat opit</li> <li>Asiakkaan transformatiiviset kokemukset</li> <li>Asiakkaan mieleenpainuvat kokemukset</li> <li>Asiakkaan etätapaamisiin liittyvät kokemukset</li> <li>Yhteistyön vaikutukset asiakasorganisaatiossa</li> </ul>
Asiakkaaseen liittyvät tekijät	Ostamiseen liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ostamisen esteet / riskit</li> <li>Kumppanivalintaan tai ostopäätökseen vaikuttavat tekijät</li> </ul>
	Asiakasyrityksen toimintaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakasorganisaation asenteet</li> <li>Asiakasorganisaation haasteet</li> <li>Asiakasorganisaation vastaanotto</li> <li>Distan merkitys osana asiakkaan strategisia painopisteitä</li> <li>Asiakasyrityksen tarpeiden ja liiketoiminnan ymmärtäminen</li> <li>Distan palveluista saadut hyödyt ja vaikutukset asiakasorganisaatiossa</li> <li>Asiakkaan strategiset tavoitteet</li> <li>Asiakkaan syyt ulkoistaa bookkauspalvelut</li> </ul>