



**jamk.fi**

# **Peurungan yritysasiakkaiden asiakaskokemukset**

Essi Kinnunen  
Samuli Lehto

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2017  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

**Jyväskylän ammattikorkeakoulu**  
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Kinnunen, Essi Lehto, Samuli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 22.9.2017
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Peurungan yritysasiakkaiden asiakaskokemukset		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Könönen, Päivi		
Toimeksiantaja(t) Kuntopolku Oy / Kylpylähotelli Peurunka		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia asiakaskokemuksia Kylpylähotelli Peurungan yritysasiakkaille tällä hetkellä muodostuu, ja tavoitteena oli löytää keinoja, joilla kokemuksista on mahdollista tehdä entistä parempia.</p> <p>Työssä tutkittiin Kylpylähotelli Peurungan yritysasiakkailleen tarjoamia palveluita ja niiden onnistumista erityisesti fyysisissä kontaktipisteissä. Tutkittavat palvelut olivat kokous, -majoitus,- ravintola- ja liikuntapalvelut sekä asiakaspalvelu. Tutkimalla jokaista palvelua erikseen oli mahdollista saada selkeämmin esille asiakaskokemukseen sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttaneet seikat.</p> <p>Teoriaosuuden aineisto muodostui asiakaskokemukseen, asiakaspalveluun ja yleisesti palveluliiketoimintaan liittyvästä kirjallisuudesta ja artikkeleista. Tutkimus suoritettiin käyttäen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla yrityksiä, jotka ovat käyttäneet Peurungan palveluita toistuvasti. Lista haastateltavista yrityksistä muodostui toimeksiantajan omien toiveiden mukaan ja haastatteluja tehtiin seitsemän. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, joiden teemat muodostuivat Peurungan tarjoamien palveluiden mukaan.</p> <p>Haastatteluilla saatiin selville, millaisia asiakaskokemuksia Peurungan yritysasiakkaille on muodostunut, ja mitkä seikat ovat vaikuttaneet kokemuksen muodostumiseen. Haastatellut yritysten edustajat olivat hyvin pitkälti samoilla linjoilla, ja pitivät vierailuitaan Peurungassa onnistuneina. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Peurunka pystyy täyttämään yritysasiakkaidensa odotukset eli luomaan onnistuneita asiakaskokemuksia, mutta ylivertaisia asiakaskokemuksia se ei vielä tuota.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) yritysasiakas, asiakaskokemus, asiakaspalvelu, kontaktipisteet, palvelukokemus, laadullinen tutkimus, teemahaastattelu, B to B -palvelut</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Kinnunen, Essi Lehto, Samuli	Type of publication Bachelor's thesis	Date 22.9.2017
	Number of pages 78	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication B to B clients' customer experiences at Spa Hotel Peurunka		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Könönen, Päivi		
Assigned by Kuntopolku Oy / Spa Hotel Peurunka		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to find out what kind of customer experiences spa hotel Peurunka's business clients are having, and the objective was to find ways to make those experiences even better.</p> <p>The main focus in the thesis was the services, that spa hotel Peurunka offers to its business clients, and the success of these services especially at the physical contact points. The services under research were conference-, accommodation-, restaurant- and exercise services, and also customer service generally. By researching every service separately, it was possible to spot more clearly the facts that had an effect on the customer experience either positively or negatively.</p> <p>The material for the theory part of this thesis was formed by customer experience, customer service and generally service business related literature and articles. The study was executed using a qualitative research method, and the data was gathered by interviewing companies who have used Peurunka's services repeatedly. The list of companies to be interviewed was formed by the wishes of the mandator of this thesis, and from the twelve companies on the list, the interview was possible to perform with seven of them. The interviews were theme interviews, and the themes were based on the services that Peurunka offers.</p> <p>Based on the interviews we were able to find out what kind of customer experiences Peurunka's business clients had had, and what factors had affected the formation of those experiences. Overall all the interviewed companies were pretty much like-minded, and thought that their visits to Peurunka had been successful, although some of the services divided opinions. As a conclusion, we found out that Peurunka is able to fulfill its business clients' expectations and produce successful customer experiences, but not yet superior experiences.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) b to b -clients, customer experience, customer service, contact points, service experience,		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>6</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	6
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	8
<b>3</b>	<b>Yritysassiakkaat ja B to B -palvelut .....</b>	<b>17</b>
3.1	Yritysassiakkaan määritelmä.....	17
3.2	Palvelut yritystoiminnassa.....	20
3.3	B to B -palvelut ja niiden tarve yritysten välisessä toiminnassa .....	22
<b>4</b>	<b>Asiakaskokemus yrityksen toiminnan keskiössä.....</b>	<b>25</b>
4.1	Asiakaskokemuksen määritelmä .....	25
4.2	Asiakaskokemuksen osatekijät .....	29
4.3	Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot .....	34
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....</b>	<b>40</b>
5.1	Tutkimuksen eteneminen.....	40
5.2	Yritysassiakkaalle muodostuvat asiakaskokemukset .....	42
5.3	Tarvittavat muutokset kohti parempaa asiakaskokemusta .....	48
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>61</b>
	<b>Lähteet.....</b>	<b>68</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>74</b>
	Liite 1. Teemahaastatteluiden runko .....	74

Liite 2. Keskeiset käsitteet taulukkona .....	76
---	----

## **Kuviot**

Kuvio 1. Peurungan asiakassegmentit (Salmela 2017, muokattu). .....	8
Kuvio 2. Esimerkki kokousasiakkaan palvelupolusta (Salmela 2017, muokattu). .....	11
Kuvio 3. Teemoittelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, muokattu). .....	14
Kuvio 4. B to B -palvelut ja niiden hyödyt. (TEKES 2007, muokattu) .....	23
Kuvio 5. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Korteso 2011, muokattu). .....	26
Kuvio 6. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, muokattu). .....	30
Kuvio 7. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Löytänä & Korteso 2011, muokattu). .....	33
Kuvio 8. Asiakaskokemuksen mittaaminen (Forrester Group 2013, muokattu). .....	35
Kuvio 9. NPS arvosanojen jakautuminen profiileittain (Filenius 2015, muokattu).....	37

# 1 Johdanto

Talouselämässä julkaistussa Ruokosen ja Saarenkedon artikkelissa (2016) kerrotaan, että yritysten tulisi omaksua start up –yrityksiltä uusia toimintatapoja, jotta ne pysyvät tämän hetkisessä kehityksessä mukana. Nämä toimintatavat liittyvät vahvasti asiakkaisiin. Palvelun tulee olla moitteetonta, palvelukokonaisuuden tulee olla helposti lähestyttävää ja koko henkilöstön tulee toimia yhdessä, jotta saadaan parempia tuloksia aikaiseksi. Kaikki nämä samat kehitysvaatimukset koskevat myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajaa, kylpylähotelli Peurunkaa.

Sen lisäksi, että start up – yritykset panostavat asiakaspalveluun vanhoja yrityksiä enemmän, ovat ne keksineet muitakin keinoja haastaa ja jopa syrjäyttää kilpailijoitaan. Globalisaatio ja uudet teknologiat ovat tuoneet mukanaan sen, että varsinkin palveluala muuttuu hyvinkin nopeasti ja yritysten väliset asetelmat vaihtuvat (Newbey & Farnham 2013). Uudet yritykset toimivat luonnollisemmin globaalisoituneessa maailmassa ja ymmärtävät helpommin asiakkaille muodostuvien kokemuksien arvon. Uudet yritykset saavat yhä enemmän jalansijaa markkinoilla, koska asiakkaat päätyvät sinne, mistä he kokevat saavansa eniten vastinetta rahoilleen (Virmala 2016).

Viime vuosina yrityksille on tullut uusi haaste ja samalla mahdollisuus: asiakaskokemus. Asiakaskokemus on kokonaisuus siitä, miten asiakkaat ovat kontaktissa yritykseen ja sen brändiin käsittäen koko asiakkuuden olemassa oloajan (Richardson 2010). Jokaisesta kontaktista, joka asiakkaalla on yrityksen kanssa, syntyy hänelle uusia kokemuksia, jotka yhdessä muodostavat asiakaskokemuksen yrityksestä. Pitkiä perinteitä omaavien yritysten ei ole ennen tarvinnut pohtia asiakaskokemusta, koska asiakkaat ovat tulleet heille käytännössä automaattisesti, mutta kuitenkin nyt perinteisten yritysten on tehtävä uudistuksia, jotta start up – yritykset eivät mene niiden ohitse. (Ruokonen & Saarenketo 2016.) Myös Peurungan on otettava huomioon tämä palvelualan muutos ja tutkittava, onko Peurungan syytä tehdä muutoksia toiminassaan.

Kaikista merkityksellisin yrityksen osa ovat sen asiakkaat. Kaikki yritykseen tuleva raha tulee asiakkailta ja ilman asiakkaita, ei ole liikevaihtoa eikä ole mahdollista tehdä rahallista tulosta. (Aarnikoivu 2005, 13.) Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen toiminnan perusta ja asiakaskokemuksen laatu vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen. Asiakaskokemuksen laatu määrittää myös lopulta sen, käyttääkö asiakas juuri kyseisen yrityksen palveluita, vai hyppääkö sittenkin kilpailijan asiakkaaksi. (Asiakaspalvelukokemus 2016.)

Asiakaskokemukseen panostamisella on monia hyviä puolia (Ruokonen & Saarenketo 2016). Kun asiakaskokemuksen luomisessa on onnistuttu, asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja he suosittelevat yritystä muille. Positiivinen asiakaskokemus auttaa sitouttamaan asiakkaita yritykseen ja he tulevat uudestaan käyttämään palveluita ja käyttävät enemmän rahaa yritykseen. Talouselämän artikkelin (2016) mukaan Accenturen tutkimuksen (2016) tuloksista on huomattavissa, että suomalaisista yli puolet on siirtynyt toisen palveluntarjoajan asiakkaaksi, kun asiakaskokemus on ollut negatiivinen.

Yrityksmaailmassa 2010 –lukua kutsutaan asiakkaan aikakaudeksi. Asiakkaan aikakaudella yrityksiä on kohdanneet uudet haasteet, joihin ei enää voida vastata samoilla kilpailukeinoilla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 13-16.) Palveluntarjoajia löytyy niin monia, ettei asiakkaan tarvitse aina ostaa siltä ensimmäiseltä, vaan hän voi halutessaan kilpailuttaa yritykset helposti verkossa ja etsiä sen yrityksen, joka vastaa juuri hänen toiveisiinsa parhaiten. Hyvät sekä huonot kokemukset jaetaan monessa eri kanavassa helposti muille nähtäväksi, Lundbergin ja Töytärin (2010, 43) modernin määritelmän mukaan asiakas kertoo kolmelle kaverille hyvästä kokemuksesta ja huonosta kohtelusta 3000:lle. Tästä johtuen yritysten tulee varmistaa mahdollisimman monelle asiakkaalle hyvät kokemukset.

Asiakaskokemus on jo pitkään pysynyt ilmiönä bisnesmaailmassa. Useat ilmiöt katoavat yhtä nopeasti, kuin nousevat, mutta asiakaskokemus on säilyttänyt asemansa yrityksmaailmassa jo jonkin aikaa. (Löytänä & Korteso 2011, 27.) Tähän syynä on, että asiakaskokemus ja sen johtaminen vastaavat hyvin esimerkiksi

digitalisaation mukana tullessiin haasteisiin. Ennen digiaikaa asiakkailla ei ollut läheskään niin montaa eri keinoa kilpailuttaa yrityksiä, eikä tieto onnistumisista saati epäonnistumisista liikkunut asiakkaalta toiselle yhtä nopeasti. Pantzarin (2015) mukaan kilpailu asiakkaista on kovimmillaan verkossa, koska siellä asiakasta ei kohdata kasvotusten. Ostopäätös perustuu eri asioihin, kuin mihin yritykset ovat aiemmin tottuneet. Palveluiden nopeus, helppous ja saatavuus ovat entistä suurempia valttikortteja, eikä pelkällä asiakaspalvelun laadulla päästä enää pitkälle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia asiakaskokemuksia yritysasiakkaille tällä hetkellä muodostuu ja tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla on mahdollista luoda parempia yritysasiakkaiden asiakaskokemuksia. Tutkimuksella halutaan määrittää asiakaskokemuksen nykytila ja sitä kautta antaa ratkaisuja tulevaisuutta varten. Kylpylähotelli Peurungalla on useita eri asiakassegmenttejä, ja tähän työhön tutkittavaksi segmentiksi valikoituivat yritysasiakkaat. Yritysasiakkaiden merkitys Peurungalle on suuri, mutta yksityiskohtaista tietoa heidän asiakaskokemuksistaan ei ole vielä kerätty kasaan. Tämän tiedon kerääminen ja analysointi nykytilan ymmärtämiseksi on tärkeää, jotta Peurunka voi tarvittaessa tehdä strategisia muutoksia asiakaskokemukseen panostamiseksi ja pysyä mukana asiakkaiden aikakaudella.



## 2 Tutkimusasetelma

### Peurungan yritysasiakkaat

Yritysasiakkaiden osuus Peurungan kokonaisasiakasmäärässä on kasvanut vuosi vuodelta. Tällä hetkellä yritysasiakkaiden osuus on noin 25 prosenttia kaikista asiakkaista (Salmela 2017). Muutaman edellisen vuoden ajan heikko taloustilanne on vähentänyt yritysten vierailumääriä, mutta nyt asiakkaiden määrä on kasvanut 5-20 prosenttia verrattuna pariin edelliseen vuoteen (Seppälä 2017).

Tärkeimpiä yritysasiakkaiden hyödyntämiä palveluita Peurungassa ovat majoitus-, ravintola-, kokous- ja liikuntapalvelut (Salmela 2017). Majoitusvaihtoehtoja Peurungasta löytyy kylpylähotellin lisäksi huoneistohotelli Peurantähdestä, Peurunkapihan hotellihuoneista, Peurunkarinteen lomamökeistä ja Peurunkamäen säästöhotellista. Ruokaravintoloita Peurungasta löytyy yhteensä kolme ja yksi bistro. Lisäksi löytyy viihderavintola, baari ja Peurunka Areena, jossa on mahdollista järjestää esimerkiksi keikkoja tai isompia tapahtumia. Kokouspalveluita varten löytyy auditorio, perinteisiä kokoustiloja 11 kappaletta, Panorama -kabinetti, areena, maalaistalo ja saunat, joissa on myös mahdollista kokousta. Liikuntapalveluita löytyy hyvin monipuolinen kattaus. Kylpylän lisäksi Peurunka tarjoaa kattavat mahdollisuudet sisäliikuntaan niin kuntosalin kuin pallopelien myötä ja ulkoa löytyy golf- ja frisbeegolf radat, reitit lenkkeilyyn ja pyöräilyyn sekä myös jääareena. (Peurunka 2013.)

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma liittyy yritysasiakkaiden asiakaskokemuksiin ja miten niiden onnistuminen pystytään varmistamaan myös tulevaisuudessa. Tutkimusongelmaksi tähän opinnäytetyöhön muodostui onnistuneiden asiakaskokemusten varmistaminen yritysasiakkaille.

Asiakkaiden tyytyväisyydellä on suuri taloudellinen merkitys, joten kokonaisvaltaiseen kokemuksen muodostumiseen on kiinnitettävä huomiota. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia asiakaskokemuksia yritysasiakkaille tällä hetkellä muodostuu ja tavoitteena on löytää keinoja, joilla saadaan luotua parempia yritysasiakkaiden asiakaskokemuksia. Tutkimuksen tuloksien tarkoituksena on olla apuna Peurungalle, jos he haluavat kehittää omia asiakaskokemuksiaan uudelle tasolle. Palveluita tutkittaessa keskitytään vielä jokaisen palvelun kohdalla nimenomaan fyysisissä kontaktipisteissä muodostuneisiin kokemuksiin toimeksiantajan toiveiden mukaan.

Jotta tutkimusongelmaan pystytään lähteä hakemaan vastauksia, täytyy siitä johtaa tutkimuskysymykset ja saadaan tutkimusprosessia helpotettua (Kananen 2014, 27, 36). Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia asiakaskokemuksia yritysasiakkaille tällä hetkellä muodostuu?
- Mitä muutoksia tulee tehdä, jotta asiakaskokemukset olisivat positiivisempia?

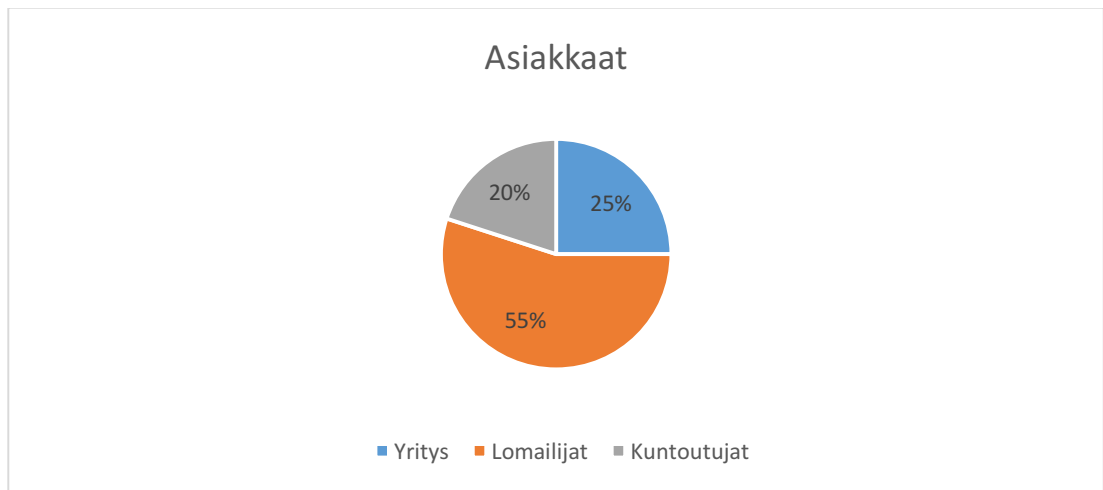
### **Toimeksiantaja**

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on kylpylähotelli Peurunka eli Kuntopolku Oy. Peurunka ja sitä ympäröivät yritykset muodostavat yhden Suomen merkittävimmistä matkailukohteista ja kylpylähotelli Peurunka on itsessään yksi Suomen suurimmista yksityisistä hotelleista. Vuonna 2015 yöpymisvuorokausia myytiin 150 000 ja asiakkaat edustivat 31 eri kansallisuutta (Peurunka 2013).

Peurungan toiminta jakautuu kahteen osaan: kylpylähotelliin eli Kuntopolku Oy: hyn ja kuntoutuspalveluihin eli Kuntoutussäätiö Peurunkaan (Peurunka 2013).

Kuntoutussäätiö Peurunka hallinnoi kuntoutuksien toimintaa ja kylpylähotelli Peurungan hallinnoimia palveluita ovat majoitustoiminta, ravintolatoiminta sekä kokouspalvelut.

Tänä päivänä Peurungan asiakaskunta koostuu karkeasti jaotellen kuntoutusasiakkaista, lomailijoista sekä yritysasiakkaista (Salmela 2017). Jokainen segmentti hyödyntää osittain samoja palveluita, kuten majoituspalvelut, mutta myös jokaisella segmentillä on omat vain heille spesifioidut palvelunsa. Yritysasiakkailla on kokouspalvelut, kuntoutusasiakkailla kuntoutuspalvelut ja lomailijoilla vapaa-ajan eri palvelut. Palvelupolku sisältää myös muita vaiheita, mutta tutkimuksessa keskityttiin palvelutuokioihin, jotka koostuvat erilaisista kontaktipisteistä. Palvelupolku on vahvistettu Peurungan edustajalla ja sen on määritelty kulkevan merkittävimpien palveluiden kautta, joita Peurunka tarjoaa.



Kuvio 1. Peurungan asiakassegmentit (Salmela 2017, muokattu).

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote tarkoittaa sitä, miten tutkimusongelmaan lähdetään hakemaan vastauksia. Tutkimusote voi olla joko kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. (Kananen 2014, 21.)

Kun verrataan eri tutkimusotteita, kvantitatiivinen tutkimus perustuu enemmän numeroihin ja tilastoihin, kun taas kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii kuvailemaan ja

ymmärtämään tarkemmin asioiden merkityksiä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä havaintojen perusteella tekemään yleistyksiä, vaan päämääränä on ennemminkin tutkittavan kohteen syvälinen ymmärtäminen. (Kananen 2014, 16-17.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkimuksen avulla tarkoitus löytää tosiasioita, eikä todentaa tiedossa olevia väittämiä todeksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole hypoteeseja tutkimuksen tuloksista, kun taas kvantitatiivinen tutkimus perustetaan johtopäätöksiin ja luodaan hypoteeseja, joita sitten tutkimusta tekemällä todistetaan paikkaansapitäviksi (mts. 140). Tässä tutkimuksessa kerätään tietoa asiakkaiden kokemuksista, eikä tutkimusta varten tehdä ennakkokäsityksiä lopputuloksesta. Kun verrataan kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta, kvalitatiivisen tutkimusotteen tunnuspiirteet pätevät tähän tutkimukseen paremmin ja sen takia kyseinen tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään ihmisiä tiedonkeruunaineistoina ja tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon keräämistä (Hirsjärvi ym. 2009, 164-165). Tutkimuksessa tarvittavat tiedot kerätään luonnollisessa haastattelutilanteessa ja tiedon kerääminen perustuu vapaaseen keskusteluun. Tutkimus tapahtuu asiakkaille luonnollisessa ympäristössä, eli heidän omien yritystensä tiloissa. Havainnot tehdään keskustelusta perustuen vuorovaikutussuhteeseen, eikä apuna käytetä mitään määrällisiä mittausvälineitä. (Kananen 2014, 18.)

### **Aineistonkeruumenetelmä**

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska tutkimuksen aiheesta ei ole vielä tietoa juurikaan olemassa. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa tiedetään keskustelun pääaiheet eli teemat, mutta jätetään järjestys ja tarkat kysymykset pois (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelun ajatuksena on, että keskustelun lomassa nousisi esiin uusia asioita, joita ei ole aiemmin ymmärretty pohtia. Teemahaastatteluissa tutkija

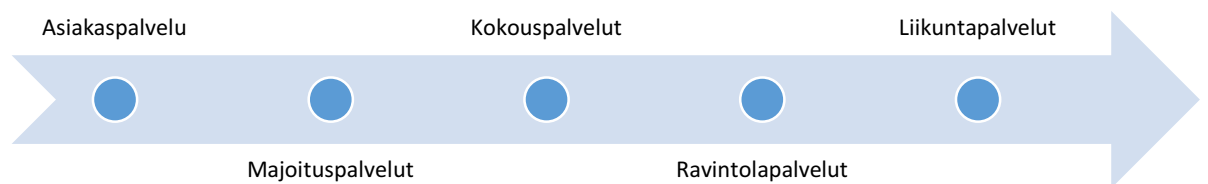
antaa haastateltavan kertoa valituista teemoista mahdollisimman laajasti (Kananen 2014, 24).

Teemahaastattelut sopivat hyvin laadulliseen tutkimukseen, koska niiden avulla saadaan monipuolista tietoa tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Teemahaastatteluiden avulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja vastausten perusteella pyritään löytämään ratkaisut tutkimusongelmiin (Kananen 2014, 72). Haastatteluilla kerätään tietoa jokaisesta etukäteen määritellystä teemasta ja yhdistämällä kaikkien haastatteluiden tiedot yhteen, lähdetään etsimään kehityskohteita. Haastatteluilla saadaan parhaiten tietoa ajatuksista ja tutkittavaan asiaan liittyvistä kokemuksista (Tuulaniemi 2011, 147). Teemahaastattelut antavat mahdollisuuden mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tiedon keruuseen, mutta pitävät silti keskustelussa tietyt suuntalinjat (Hirsjärvi ym. 2009, 209)

## Teemahaastattelun teemat

Teemahaastattelun teemat pohjautuvat esitettyyn teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin asiakaskokemuksesta. Haastatteluiden runkoa on lähdetty muotoilemaan tutkimuskysymysten mukaisesti eli millaisia kokemuksia muodostuu ja mitä asioita pitää muuttaa, jotta muodostuisi parempi kokemus.

Haastattelunkysymykset perustuvat asiakaskokemuksen mittaamiseen fyysisissä kontaktipisteissä Peurungan ja yritysasiakkaiden välillä. Olennaisimmat palvelut ja fyysiset kontaktipisteet on määritelty yhdessä Peurungan palvelupäällikön kanssa mukaillen asiakkaiden kulkemaa palvelupolkua. Kaikilla yrityksillä palvelupolku ei ole samanlainen, vaan yritykset käyttävät palveluita oman tarpeensa mukaisesti haluamassaan järjestyksessä.



Kuvio 2. Esimerkki kokousasiakkaan palvelupolusta (Salmela 2017, muokattu).

Avoimilla kysymyksillä ja keskustelulla asiakkaiden kanssa on tarkoitus saada asiakas itse kuvailemaan saamansa kokemus Peurungasta. Asiakaskokemuksen täydellinen kuvaaminen voi olla haastateltaville vaikeaa, varsinkin jos vierailusta on kulunut jonkun aikaa. Tämän vuoksi haastatteluissa nostetaan esiin kaikki eri palvelut, joita Peurunka tarjoaa, ja annetaan asiakkaan omin sanoin kertoa, kuinka ne ovat toimineet. Tutkimuksen kannalta arvokkainta tietoa ovat paitsi suurimmat onnistumiset, vielä enemmän epäonnistumiset, varsinkin jos ne ovat olleet toistuvia,

koska silloin saadaan selville selkeitä kehityskohteita, joita Peurungan tulee tarvittaessa kehittää toimivammiksi.

### **Tutkimusyksiköt teemahaastattelussa**

Kuten kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu, tutkimuksen aineistonkeruussa käytettävä haastateltavien kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti määrittelystä asiakassegmentistä (Alasuutari 2011). Tutkimuksessa ei käytetä otantasuunnitelmaa, jossa valitaan yleispätevä otos suuresta joukosta, vaan jokainen haastateltava yritys on otettu mukaan tarkoin perustein.

Yritystilastoiden perusteella yhdessä Peurungan edustajan kanssa valittiin yritykset, joilla on luultavasti tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa. Yritysten edustajien yhteystiedot kerätään Peurungan asiakasrekisteristä. Asiakasrekisteriä tutkiessa kiinnitetään huomiota asiakasmäärään, jonka yritys tuo vierailuidensa aikana Peurungassa, käyntikerrat Peurungassa vuosittain ja kokonaisuudessaan sekä liikevaihdon Peurungan ja yrityksen välillä. Näiden kriteerien mukaan valittujen yritysten edustajien mielipiteet Peurungasta ja erityisesti palveluiden toimivuudesta muodostavat tutkimuksessa käytettävän tutkimusaineiston.

Haastateltavat yritykset ovat Peurungan merkityksellisimpiä yritysasiakkaita. Näillä yritysasiakkailta on usean vuoden kokemus Peurungasta ja niille on ominaista, että ne hyödyntävät laajasti kaikkia Peurungan tarjoamia palveluita. Yritysten ja Peurungan välillä on jo vahva side, jota tutkimuksen kautta halutaan vielä vahvistaa ja varmistaa sen toimivuus tulevaisuudessakin.

Haastattelut suoritetaan yksi kerrallaan ja niitä tehdään niin kauan, kunnes analysoimalla saadut tiedot alkavat kyllästyttää itseään. Kyllästyminen eli saturaatio tarkoittaa sitä, että haastatteluissa alkaa nousta esiin samoja vastauksia yrityksestä riippumatta (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Haastattelut eivät siis enää tuo tutkimuksen kannalta uutta tietoa, eikä niitä ole syytä jatkaa. Haastattelut suoritetaan 2017 kevään ja alkusyksyn välisenä aikana.

Sama teemahaastattelurunko on mukana jokaisessa haastattelussa, jotta saadaan jokaiselta yritykseltä samoihin teemoihin liittyviä vastauksia.

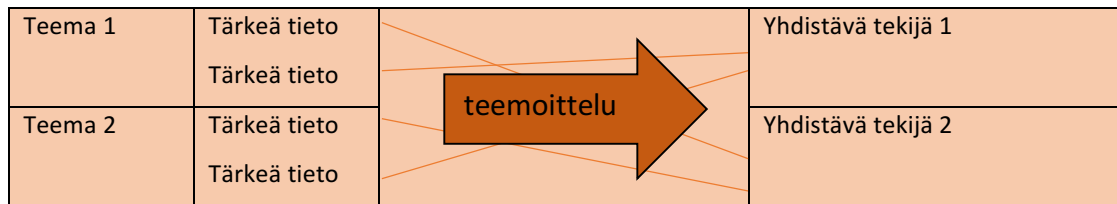
Teemahaastattelurunko on liitteenä tutkimuksessa (Liite 1).

### **Aineistoanalyysi**

Aineisto äänitetään haastatteluiden aikana kahdella eri laitteella, jotta vältetään laitteiden toiminnasta johtuvat ongelmat ja haastattelut dokumentoidaan litteroimalla ne kirjoitettuun muotoon. Litteroinnista on olemassa erilaisia tasoja riippuen siitä, miten tarkasti äänite muutetaan tekstiksi (Kananen 2014, 101-102). Kyseisessä tutkimuksessa riittää yleiskielelle litterointi, eli poistetaan täytesanat ja puhekieliset ilmaisut. Sanatarkka litterointi ei ole välttämätöntä, koska tärkeintä on poimia haastateltavan ydinviesti, mitä hän sanomisellaan todellisuudessa tarkoittaa. Kun ensimmäinen haastattelu on litteroitu, aloitetaan sen analysointi ja kun kaikki aineistot on litteroitu ja analysoitu yksinään, analysoidaan ne vielä toisiinsa verraten. Koska tutkimuksen tekijöitä on kaksi, analysoimme molemmat haastattelut itsenäisesti ja sitten vertaamme niitä toisiinsa, jotta saamme laajempia analysoinnin tuloksia.

Aineistoanalyysillä tutkimusaineistosta etsitään ratkaisu tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin (Kananen 2014, 42). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan teemoittelemalla (kts. kuvio 3). Litteroiduista haastatteluista poimitaan koodaamalla ne kohdat, jotka pystytään yhdistämään saman yhdistävän tekijän alle. Koodaus tarkoittaa sitä, että litteroidusta haastattelusta erotetaan tekstiosia, jotka sisältävät yhden asiakokonaisuuden (Kananen 2014, 105). Tässä tutkimuksessa koodaus suoritettiin värikoodeilla litteroituun haastatteluun.





Kuvio 3. Teemoittelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, muokattu).

Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaiseen tyyliin, haastatteluita ei pyritä saamaan määrälliseen muotoon (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Niistä ei muodosteta taulukoita tai kaavioita, vaan ne pysyvät tekstimuodossa. Teemoittelulla pystytään erottamaan jokaisesta haastattelusta yhteiset tekijät ja niiden avulla voidaan lähteä kehittämään palveluiden tasoa.

Aineistoa analysoidaan myös samanaikaisesti, kuin sitä kerätään. Analyysi ei ole siis ainoastaan yksi tutkimusprosessin vaihe, vaan mukana pitkän aikaa tutkimuksen varrella. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen tietää, kuinka monta haastattelua tulee tehdä, vaan analysoinnin perusteella saadaan selville missä vaiheessa aineisto alkaa kyllästyttämään itseään ja tietoa on kerätty tarpeeksi (Kananen 2014, 18).

### Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella runsaasti. Jokaista tutkimusta tehdessä, tulee tehdä arviointia tutkimuksen luotettavuuden ja paikkaansa pitävyyden kannalta. Jokaista tutkimusta tulee käsitellä luotettavuuden kannalta jo suunnittelu vaiheessa. (Kananen 2014, 63.) Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat tutkimuksen arvioimiseen liittyviä käsitteitä (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, miten pysyviä tutkimuksen tulokset ovat, miten hyvin tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen tulokset eivät ole pysyviä, koska jokainen uusi kohtaaminen ja pienikin tapahtuma

Peurungan ja asiakkaan välillä vaikuttavat asiakaskokemukseen. Jos tutkimuksen haastattelun jälkeen tapahtuu jotain positiivista tai negatiivista, ei sitä enää pystytä ottamaan huomioon. Haastattelutilanteen hetkinen asiakaskokemus on tässä tutkimuksessa käytettävä tieto.

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli miten hyvin tutkimus onnistui tutkimaan sille tarkoitettua aihetta ja onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 231) Tutkimuksen aihe on tarkkaan rajattu ja sen avulla tullaan saamaan tietoa tämän hetkisestä asiakaskokemuksien laadusta eli tutkimus tulee täyttämään sille asetetut toiveet. Koska tutkitaan Peurungan omille asiakkaille luomia asiakaskokemuksia, tutkimus pätee ainoastaan Peurunkaan. Sitä ei voida suoraan verrata muihin yrityksiin, koska jokaisella yrityksellä on omanlaisensa palvelut. Tutkimusta ei voida verrata täysin Peurungan muihin asiakassegmentteihin, koska jokainen asiakassegmentti kuluttaa Peurungan palveluita eri tavalla.

Laadullisessa tutkimuksessa itse tutkijan rooli vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Jokainen tutkimuksen edetessä tehtävä päätös tulee olla tutkimuksen kannalta perusteltavissa. (Kananen 2014, 62.) Tutkimuksen eteneminen on kuvattu opinnäytetyössä ja sen luotettavuutta pohditaan jokaisessa tutkimuksen kohdassa erikseen. Selkeät määritelmät tutkimuksen aiheille lisäävät luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

Teemahaastattelussa riskinä on, että teemoilla ohjataan keskustelua liikaa haluttuun suuntaan, joka on alun perin uskottu todeksi. Haastatteluiden teemat suunnitellaan etukäteen, jotta jokainen haluttu asia tullaan käsitelleeksi. Tarvittaessa haastateltavilta tarkennetaan kysymyksiä vastauksia, jos ne syystä tai toisesta jäävät epäselviksi. Haastattelijan tulee pyrkiä toimimaan mahdollisimman normaalisti haastattelun aikana, eikä haastattelijaa saa esittää omia käsityksiään asioista haastateltavalle (Kananen 2014, 73). Havainnointitilanne tulee pyrkiä pitämään mahdollisimman aitona ja haastattelijan läsnäolo ei saisi vaikuttaa tutkimukseen (Tuulaniemi 2011, 147).

Haastatteluissa on riskinä, että asiakkailta ei saada tarpeeksi suoria vastauksia. Toimimme tilanteessa Peurungan ja asiakkaan välikätenä, joten on hyvä se myös asiakkaalle ilmaista. Emme ole Peurungan palveluksessa vaan haluamme erityisesti kuulla kehityskohteita, eikä heidän tarvitse syystä tai toisesta mielipiteitään sensuroida. Haastattelijat osallistuvat keskusteluun mahdollisimman vähän, jotta sitä ei ohjata liikaa. Haastattelutilanteissa pyritään antamaan haastateltavalle vapaus kertoa siitä, mikä hänestä on tärkeintä.

Haastattelut suoritetaan yrityksissä paikan päällä tai puhelimitse. On mahdollista, että haastatteluympäristöllä on vaikutusta haastatteluiden onnistumiseen ja mahdolliset häiriötekijät tai huonot olosuhteet heikentävät haastattelun laatua, mutta asiakkailta saadaan luonnollisempia vastauksia heidän omassa yrityksessään, kuin että heidät kutsuttaisiin Peurunkaan. Oman yrityksen tiloissa on helpompi sanoa myös negatiivisia asioita, kuin että olisi kutsuttuna vieraana Peurungassa.

Haastateltavien yritysten tiedot on saatu Peurungan yritysrekisteristä, jota Peurungassa käytetään majoitustoimintaan ja tiedot ovat salassa pidettäviä. Haastateltavien henkilö- tai yritystietoja ei tutkimuksessa käsitellä muulloin kuin haastatteluaikaa sovittaessa, mutta itse haastatteluissa ei henkilötietoja käsitellä eikä niitä julkaista tutkimuksessa. Tutkimuksen valmistuttua haastatteluja tai mitään henkilötietoja ei säilytetä. Haastateltaviin on viitattu tuloksissa vain haastattelun järjestysnumerolla.

## 3 Yritysassiakkaat ja B to B -palvelut

### 3.1 Yritysassiakkaan määritelmä

Oxfordin Yliopiston sanakirjan (Oxford Living Dictionaries) mukaan asiakas tarkoittaa ihmistä, joka ostaa tuotteita tai palveluita kaupasta tai yritykseltä. Palvelualan yrityksillä asiakkaat ovat palveluiden ostajia, jotka hyödyntävät yrityksen tarjoamia palveluita täyttämään omia tarpeitaan. Hotelli- ja majoitusalailla näitä palveluita ovat esimerkiksi majoitus-, ravintola- ja liikuntapalvelut (TE-palvelut 2017). Yritysten välistä kaupankäyntiä kutsutaan B to B -palveluiksi. B to B -palveluissa sekä ostajana että myyjänä toimii yritys (Ojasalo & Ojasalo 2010, 21). Yritysassiakkaat ostavat palveluita tai tavaroita omaa toimintaansa varten tai myydäkseen niitä eteenpäin muille (Bergström & Leppänen 2015, 128). Majoitus- ja pitopalveluyrityksien tyyppisiä B to B -palveluita ovat esimerkiksi kokoukset, erilaiset tapahtumat, majoittuminen ja ruokailu (TE -palvelut 2017).

Keskeiset käsitteet löytyvät liitteestä 2.

#### **Organisaatioiden asiakkuuksien erityispiirteet**

Lähtökohdiltaan niin yritysten kuin kuluttaja-asiakkaiden ostokäyttäytyminen on samanlaista, tuotteita ja palveluita hankitaan tyydyttämään tarpeita ja syyt ostojen takana voivat vaihdella (Bergström & Leppänen 2015, 128). Yritysassiakkailla on kuitenkin useita ominaisuuksia, joilla ne eroavat normaalista kuluttaja-asiakkaasta.

Ominaista yritysassiakkeille on, että yksi tai muutama ihminen toimii yhdessä palveluntarjoajayrityksen kanssa ja suunnittelee palvelun sopimuksen mukaisesti, mutta lopullisia palvelun käyttäjiä on useita (Löytänä & Korteso 2011, 123). Muutama henkilö siis edustaa alkuvaiheessa yritystä, mutta lopulta palvelua hyödyntää suurempi ryhmä, muutamasta kokousasiakkaasta tuhannen hengen tapahtumiin asti. Organisaatioilla ostoprosessit ovat harkitumpia ja

suunnitelmallisempia, kuin kuluttajien. Ostamista määrittelevät tarkat laskelmat ja riskit ovat paljon suurempia, kuin kuluttajilla. (Bergström & Leppänen 2015, 128.)

Päätöksentekoprosessi on myös paljon monimutkaisempi johtuen useista päättävistä tahoista, palvelun suunnittelija ja varaajat eivät ole aina maksajia tai palvelun hyödyntäjiä, joten palveluiden sovittaminen kaikkien toiveiden mukaisesti kestää pidempään (Löytänä & Korteso 2011, 123). Palvelun ostaja vastaa ostotapahtumasta, mutta ostopäätökseen vaikuttaa myös palvelun käyttäjien mielipiteet, tai muiden asiantuntijoiden suositukset ja ohjeet. Viime kädessä organisaation päättäjä kuitenkin hyväksyy palvelun oston. Ostopäätöksen takana on siis harkittu prosessi, ja ostojen tekeminen edellyttää niiden perustelemista järjellä tunteiden sijaan. Riippuen tuotteesta tai palvelusta, yritykset voivat myös kilpailuttaa palveluntarjoajat saadakseen itselleen suurimman mahdollisen hyödyn käyttämänsä rahan vastineeksi. (Bergström & Leppänen 2015, 128.)

Yritysassiakkailta asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia (Löytänä & Korteso 2011, 123). Yritykset muodostavat B to B -suhteita, joilla pyritään hyödyttämään molempia osapuolia ja jotta suhteista saadaan tehtyä pitkäaikaisia, ei palvelun laadun vaikutusta asiakassuhteen kestoon voi olla korostamatta liikaa. Saadessaan hyvän tai jopa odotukset ylittävän palvelun vastineeksi rahoilleen, yritysassiakaat luultavasti palaavat palveluntarjoajan luokse, kun heillä seuraavan kerran ilmenee tarvetta.

Usein virheellisesti ajatellaan, ettei yksittäisten henkilöiden mielipiteillä ole yrityksen välisessä myynnissä merkitystä, mutta todellisuudessa yritysassiakaat saattavat olla jopa paljon tarkempia heille tarjotuista palveluista. Useissa tilanteissa B to B -suhteiden hallinnoimisessa unohdetaan, että todellisuudessa päätöksen tekijänä on ihminen ja keskitytään ainoastaan lukuihin ja määreisiin (Cina 2002). Varsinaisesti tunteilla ei ole yhtä suurta merkitystä, kuin rahalla ja palveluiden toimivuudella. Kuitenkin jokaisen palvelun ostaja on ihminen ja heihin kohdistuvat paineet onnistua hyvin koko organisaation kannalta. (Löytänä & Korteso 2011, 123.)

Ostavan organisaation koko, sen henkilöstön määrä, toimipaikka, strategiat ja yrityksen kulttuuri vaikuttavat siihen, mitä palveluita yritys tarvitsee. Yrityksen persoonallisuustekijät vaikuttavat sen tarpeisiin palveluita suunnitellessa. Jokainen yritys ei toivo palvelulta samoja piirteitä, eikä jokaiselle yritykselle voi tarjota samoja asioita. Yritysten on tunnistettava, mitä ostava yritys eniten arvostaa ja löydettävä keinot tarjota yrityksille se. (Bergström & Leppänen 2015, 130.)

### **Yritysassiakassegmentin tuomat erot tutkimuksellisesti**

Yritysassiakaiden toiminnassa on paljon eroja verrattuna muihin segmentteihin (Löytänä & Korteso 2011, 123). Näin olleen yritysasiakkaista tehtyä tutkimusta ei voida verrata muiden segmenttien kanssa, eikä tästä tutkimuksista saadut tulokset välttämättä vastaa muiden segmenttien tutkimusten kanssa. Samalle toimeksiantajalle on aiemmin teetetty samankaltainen palveluiden laatua tutkiva opinnäytetyö vuonna 2014, mutta siinä on tutkittu eri asiakassegmenttiä (Blek & Tyrväinen 2014).

Yritysassiakkaat segmenttinä tuo eroja myös varsinaisen tutkimuksen tekemiseen, kuten tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tehdystä tutkimuksessa tutkittiin asiakaskokemuksen kehittämistä urheiluliikkeessä (Pulka 2016) ja Hämeen ammattikorkeakoulussa tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin salaiseksi määritellyn yrityksen myymälän asiakaskokemuksen muodostumista (Tuominen 2014). Kummassakin opinnäytetyössä hyödynnettiin lomakehaastatteluja, jotka suoritettiin yrityksessä paikan päällä. Kyseisessä tutkimuksessa kyseinen aineistonkeruumenetelmä ei tuo tarvittavia tietoja. Yritysassiakkaita ei ole paikan päällä tutkimuskohteessa joka päivä, eivätkä kaikki yritysasiakkaat sovi kyseiseen tutkimukseen. Asiakassegmentti on rajattu yhdessä Peurungan kanssa heidän toiveidensa mukaisesti ja tästä johtuen haastattelut on sovittava erikseen yritysten edustajien kanssa ja ne järjestetään heidän omissa tiloissaan.

### 3.2 Palvelut yritystoiminnassa

Palveluiden toiminnan edellytyksenä on asiakas ja olennaisena osana sitä ovat asiakaspalvelijat, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Yhdessä asiakkaat ja asiakaspalvelijat muodostavat palveluiden keskeisimmän tekijän, kokemuksen. Tämä asiakaskokemus kattaa kaiken mitä yritys tarjoaa, ennen palvelua tapahtuvat kontaktit, asiakaspalvelun laadun ja palveluiden ominaisuudet. (Tuulaniemi 2011, 71-74.) Asiakaskokemuksesta on lisää teoriaa luvussa 4.

Jotta palveluiden laatua voidaan tutkia asiakkaiden näkökulmasta, täytyy palvelut jakaa osiin ja tutkia jokainen niiden osa erikseen (Miettinen 2011, 49). Asiakkaat käyttävät palveluita omien valintojensa mukaan ja kaikille muodostuu oma palvelupolku. Jokaisen palvelupolun erikseen määrittäminen ei ole tutkimuksen kannalta oleellista, vaan keskitymme tutkimuksessa yksittäisten palveluiden toimintaan tarkemmin perehtymällä fyysisten kontaktipisteiden toimivuuteen. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen selvittämisen kannalta palveluiden tutkiminen erikseen on helpompaa, koska siten saadaan selkeämmin esille konkreettiset asiat, jotka kokemukseen ovat vaikuttaneet.

Kun tiedetään, mitä asiakkaat haluavat, on mahdollista muokata palveluita vastaamaan asiakkaiden toiveita (Tuulaniemi 2011, 156). Ihan jokaisen pienen yksittäisen toiveen täyttämässä ei aina ole järkeä, mutta ne asiat, mitkä asiakkailta nousee toistuvasti esille, on syytä ottaa huomioon ja laittaa kuntoon. Tällä tavalla kokemuksista saadaan melko varmasti parempia ja kokonaisvaltaisemmin positiivisia. Asiakaskokemuksen ja asiakkaiden käyttämien palvelupolkujen ymmärtäminen on ajan myötä kriittisen tärkeää yrityksille. Asiakkaat voivat olla kontaktissa yritysten kanssa monenlaisten eri kontaktipisteiden kautta ja niiden määrittäminen halutun laiseksi vaatii yrityksiltä uudenlaista sopeutumista ja mahdollisesti omien toimintojen uudelleen määrittelyä (Lemon & Verhoef 2016).

Asiakaskokemuksen muodostavat palvelut voidaan jakaa Reasonin, Lovlien ja Flun (2016, 38) mukaan palvelutuotantoon (back stage) ja palvelunäyttämöön (front

stage). Samaan teoriaan viitataan myös Tuulaniemen (2011, 76) kirjassa. Kun palvelutuotannon ja palvelunäyttämön palvelut jatkavat samaa linjaa asiakkaista katsoen, palvelukokemusten muodostuminen on yksinkertaisempaa ja yritysten on helpompi muodostaa hyviä kokemuksia asiakkailleen.

Palvelunäyttämöllä tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, joita yritys tekee ja asiakas näkee, kuulee, tuntee tai voi kokea. Palvelunäyttämön kontaktipisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä ovat nettisivut, asiakaspalvelu ja markkinointimateriaalit.

Palvelutuotanto tarkoittaa kaikkia niitä asiakkaalle näkymättömiä palveluita, mutta jotka silti ovat kokemuksen kannalta tärkeitä. Näitä palveluita ovat mm. IT-puolen asiat ja yrityksen organisaatorakenteen toimivuus. (Reason ym. 2016, 38.) Vaikka palvelutuotanto ei ole suoraan yhteydessä asiakkaisiin, on toimivan asiakassuhteen lähde muodostumaan sieltä asti. Toimiva asiakassuhde ei ole pelkästään palvelunäyttämön vaatimus, vaan sen tulee olla koko yrityksen läpi kulkeva tavoite. (Gulati & Oldroyd 2005.)

Palvelut muodostuvat palvelupoluista ja palvelupolut voidaan jakaa palvelutuokioihin. Jokainen palvelutuokio taas sisältää kontaktipisteitä. (Tuulaniemi 2011, 79.) Palveluita hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä ovat kokouspalvelut, ravintolapalvelut ja majoituspalvelut (TE-palvelut 2017.) Palvelupolkujen hahmottaminen on asiakaskokemusten parantamisen kannalta tärkeää. Palvelupolun hahmottamisen avulla saadaan selvitettyä kaikki yrityksen ja asiakkaan väliset kontaktipisteet. Ymmärtämällä kaikki kontaktipisteet pystytään kokonaisvaltaisemmin vaikuttamaan kokemusten muodostumiseen ja löytämään ratkaisuja parempiin asiakaskokemuksiin. (Skerrett 2017.)

Kontaktipisteet ovat niitä hetkiä, kun asiakkaat ovat kontaktissa yrityksen kanssa. Asiakas näkee mainoksen, käyvät internetsivuilla, soittavat asiakaspalveluun, tulevat yritykseen paikan päälle ja niin edelleen, jokainen kontakti asiakkaan kanssa on kontaktipiste, jotka muodostavat palvelutuokioita. (Fichter & Wisniewski 2015.) Kontaktipisteet voivat olla ihmisiä, ympäristöjä, esineitä tai toimintaa. Kontaktipisteiden kautta asiakkaan aistit ovat yhteydessä yritykseen. Kontaktipiste



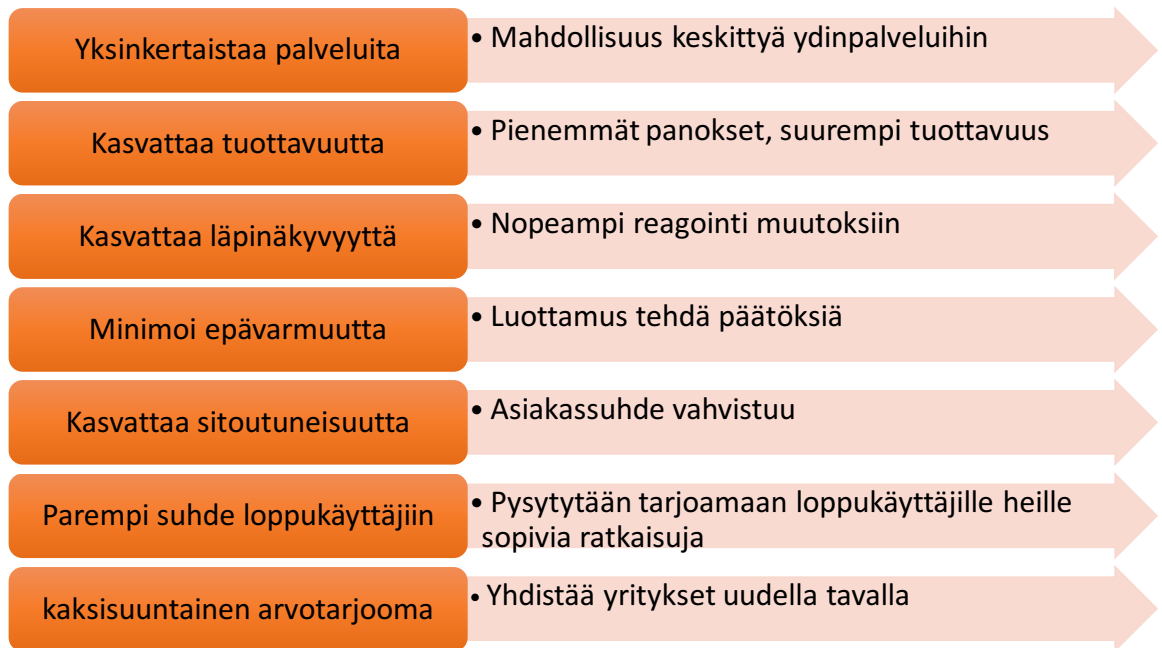
määrittää kokonaiskuvaa yrityksestä joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan, riippuen siitä oliko kontaktipisteen luoma kuva positiivinen vai negatiivinen. Neutraalilla kontaktipisteellä ei ole merkitystä asiakaskokemuksen laatuun, koska se ei muovaa kokemusta kumpaankaan suuntaan. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Kontaktipisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä alkaa muodostua jo ennen kuin asiakas on suorassa kontaktissa yritykseen. Ensivaikutelman merkitys ja suosittelijoiden määrä nousee silloin isoon arvoon, koska yritys ei vielä itse pysty kontaktipisteiden laatuun vaikuttamaan. Ensimmäisiä kontaktipisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä ovat tyypillisesti erilaiset mainokset eri ympäristöissä, tai tarinat jonkun muun kokemuksista kyseisen yrityksen kanssa. Ymmärtämällä mitä asiakkaat ovat kokeneet jo ennen kontaktia yritykseen auttaa määrittämään palvelut paremmin asiakkaita vastaaviksi. (Reason ym. 2016, 18-19.)

### 3.3 B to B -palvelut ja niiden tarve yritysten välisessä toiminnassa

Organisaatiot pyrkivät rakentamaan omaa imagoaan ostojensa kautta (Bergström & Leppänen 2015, 130). B to B -toiminnassa pyritään luomaan yhdessä lisäarvoa asiakkaille tai esimerkiksi yritykset pyrkivät toisen yrityksen palveluita ostamalla tuottamaan lisäarvoa omille työntekijöilleen.

Ojasalon ja Ojasalon kirjassaan (2010) viittaamassa Tekesin tutkimuksessa (2007) löydettiin 7 eri havaintoa, mihin tarpeisiin B to B -palveluita tarvitaan ja miten nämä palvelut hyödyttävät yritysasiakasta.



Kuvio 4. B to B -palvelut ja niiden hyödyt. (TEKES 2007, muokattu)

Tutkimuksen tuloksista huomataan, että palveluilla pyritään tekemään asiakasyrityksen muista palveluista helpommin ymmärrettäviä, jotta asiakas voi keskittyä ainoastaan omaan tärkeimpään ydintoimintoonsa ja huolehtia sen toiminnon sujuvuudesta. B to B -palvelut mahdollistavat asiakkaan saamaan pienemillä resursseilla suurempia tuottoja. Useilla palveluilla pyritään poistamaan toimintaan liittyvää epävarmuutta ja lisäämään luottamusta, jotta päätösten tekeminen ongelmia kohdatessa muuttuu helpommaksi. Läpinäkyvyys omista toiminnoista niin yrityksen sisällä kuin asiakkaille tekee yritysten välisestä toiminnasta luottamuksellisempaa. (TEKES 2007.)

Tyypillisiä palveluita ovat myös ne, jotka nopeuttavat asiakasyrityksen tuottamien ratkaisujen toimittamista heidän asiakkailleen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi myyntiverkoston kasvattamista tai viestinnän tehostamista. On myös palveluita, joiden tarkoitus on auttaa asiakasta luomaan kaksisuuntaisia arvotarjoomia kahden tai useamman osapuolen välille. B to B -suhteilla on tarkoitus saada luotua arvoa molemmille kumppaniyrityksille. (TEKES 2007.)

Palveluiden avulla selkeytetään toimintaa asiakkaan ja heidän asiakkaidensa välillä. Palveluyritys tuottaa palveluita, joita hyödyntämällä heidän asiakkaansa saa paremman käsityksen omien asiakkaidensa toimintatavoista, ja pystyy sen avulla reagoimaan muutoksiin. Palveluilla tavoitellaan usein myös asiakkaan asiakassuhteiden määrän ja keston kasvattamista. Autetaan asiakasta ottamaan suurin mahdollinen hyöty irti sen omista resursseistaan, ja tehdään heidän asiakkailleen helpommaksi siirtyminen tavaroiden käytöstä palveluiden käyttöön. (TEKES 2007.)

## 4 Asiakaskokemus yrityksen toiminnan keskiössä

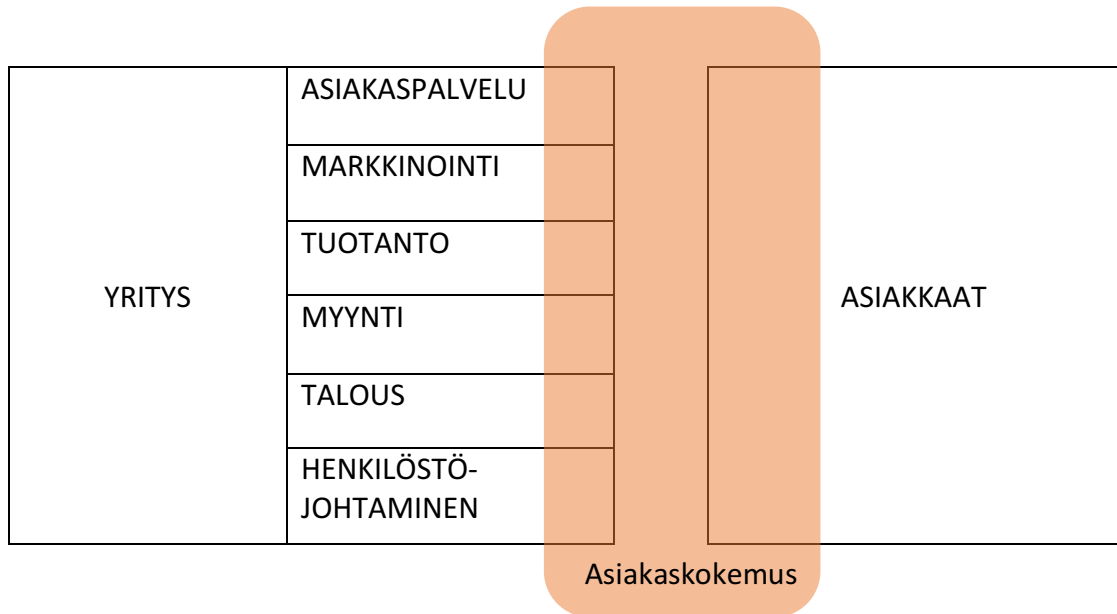
### 4.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemukselle on olemassa monia eri määritelmiä. Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”

Asiakaskokemus siis tarkoittaa kaikkien asiakkaaseen jollakin tapaa liittyvien asioiden hallinnoimista ja varmistamista, että nämä asiat toimivat asiakkaiden haluamalla tavalla. Asiakaskokemus on kokonaisuus siitä, miten asiakkaat ovat kontaktissa yritykseen ja sen brändiin käsittäen koko asiakkuuden olemassa oloajan. (Richardson 2010.)

Asiakaskokemuksen määrittelemistä hankaloittaa se, että kokemus on jokaiselle henkilökohtainen. Palvelu, joka sopii yhdelle asiakkaalle täydellisesti, saattaa toiselle olla epäonnistunut. Rajat kelvollisen, hyvän tai ylivertaisen palvelun välillä ovat usein hyvin epäselvät. (Lundberg & Töytäri 2010.)

Asiakaskokemuksesta on tullut hyvin yleisesti käytetty termi, mutta sille on vaikea keksiä yhtä sanallista määritelmää (Richardson 2010). Joskus se tarkoittaa digitaalisia kontaktpisteitä kuten nettisivut tai älypuhelimet, joskus asiakaskokemuksen ajatellaan keskittyvän kaupankäyntiin tai ainoastaan asiakaspalveluun ja sen kehittämiseen uudelle tasolle. Todellisuudessa asiakaskokemus käsittää jokaisen yrityksen osa-alueen, talousosastosta henkilöstön puolelle ja asiakaspalvelu on vain yksi osa sitä.



Kuvio 5. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Kortesus 2011, muokattu).

Kaikista olennaisinta on ymmärtää, että asiakaskokemukseen liittyy kaikki asiakkaan ja yrityksen välinen kanssakäyminen (Löytänä & Kortesus 2011, 14). Ei ainoastaan ne yrityksen osat, jotka ovat suoraan asiakkaaseen kontaktissa kuten asiakaspalvelijat, vaan myös ne osat, jotka toimivat välillisesti jonkin muun kautta, kuten esimerkiksi laskujen kautta talousosasto (Filenius 2015, 122).

Keskeiset käsitteet löytyvät liitteestä 2.

### **Kilpailuetua asiakaskokemuksen avulla**

Asiakaskokemuksen avulla on tänä päivänä entistä helpompi erottua kilpailijoista, koska asiakkaalle muodostuvaa kokemusta on mahdotonta kopioida täysin yritykseltä toiselle. Tuotteita ja palveluita on paljon samanlaisia ja toisiaan vastaavia, mutta jokainen kokemus muodostuu asiakkaan omista tunteista, kohtaamisista ja mielikuvista. (Gerdt & Korhikoski 2016, 93.) Vaikka tuotteet olisivat samanlaiset, jokaiselta yritykseltä voi saada erilaisen kokemuksen. Asiakaskokemuksesta on siis tulossa entistä merkittävämpi kilpailuetu (Vaasan Yliopisto 2016). Asiakkaiden kokemusten selvittämisen isoin hyöty tulee siitä, että saadaan selville mitä asiakkaat oikeasti haluavat ja on mahdollista muuttaa koko yrityksen toimintaa

asiakslähtöisemmäksi. Muutoksen tulee tapahtua koko yrityksen laajuisesti, jotta siitä oikeasti on hyötyä. (Fichter & Wisniewski, 2015.)

Asiakaskokemuksen arvoa yrityksen toiminnan kannalta ei vielä kukaan ymmärretä täysin (Gerdt & Korhonen 2016, 14). Liiketoiminnalliset hyödyt asiakaskokemuksella voivat olla hyvinkin suuret, kunhan se saadaan sitoutettua jokaisen yrityksen osa-alueen toimintaan. Peppers & Rogers Groupin teettämän tutkimuksen (2008) mukaan jopa puolet yrityksistä on jättänyt täysin huomioimatta asiakaskokemuksen ja liiketoiminnallisen menestyksen välisen yhteyden. Tutkimuksen tulokset ovat yllättäviä, koska kuten Gerdt ja Korhonen (2016, 17) toteavat, asiakaskokemuksella on todistettusti monia liiketoiminnallisia hyötyjä.

Kun asiakaskokemus on saatu muodostumaan oikein, se lisää asiakastyytyvää ja vähentää asiakaspoistumaa sekä negatiivisten palautteiden määrää. Mahdollisuudet lisämyyntiin kasvavat ja uusasiakashankinnan kulut pienenevät, koska asiakkaat haluavat itse tulla takaisin ja suosittelivat yritystä myös muille. Parempi palvelu vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää ja niihin käytetty aika voidaan ohjata muuhun tekemiseen, kuten myös hyvin toimivat internetsivut vähentävät asiakaspalvelun ohjautuvia kyselyitä. Nämä molemmat näkyvät niin ajallisena, kuin rahallisena säästönä, koska pysytään paremmin ohjaamaan työntekijät toisiin, lisää asiakkaita tai lisää rahaa tuoviin tehtäviin, eikä jo olemassa oleviin asiakkaisiin tarvitse panostaa niin paljoa. Kun helpotetaan asiakkaiden ostamista, saadaan yritykseen helpommin lisää rahaa. (Löytänä & Korteso 2011, 12-13.)

Digitalisaatiolla on ollut suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen. Internetin tultua jokaiselle ihmiselle helposti saataville, avautui samalla runsaasti uusia mahdollisuuksia. Enää asiakkaat eivät ole yritysten varassa, ja eivät odota yritysten täyttävän heidän jokaisia toiveitaan. Nyt asiakkaat voivat etsiä toisen yrityksen, joka tarjoaa heille sopivampaa kokonaisuutta. Internet on myös tuonut uusia kontaktipisteitä asiakkaiden ja yrityksen välillä, joka luo uusia mahdollisuuksia yrityksille esimerkiksi lisämyyntiin. Nämä mahdollisuudet tuovat mukanaan myös haasteita, koska jokaisesta kanavasta on asiakkaiden saatava yhtä saumatonta

palvelua ja toimivia kokonaisuuksia. (Pophal 2015.) Palautteen antaminen on uusien kanavien myötä paljon helpompaa. Kuka tahansa voi julkaista oman mielipiteensä sosiaalisessa mediassa ja aina nämä arvostelut eivät ole positiivisia tai asiakaskokemukseen hyvällä tavalla vaikuttavia. Yrityksen omien kanavien lisäksi on myös kolmansien osapuolien keskustelupalstoja tai arvostelusivustoja, joiden toimintaan eivät yritykset juurikaan voi vaikuttaa. Tämän takia on huolehdittava siitä, ettei kenellekään pääsisi muodostumaan negatiivisia kokemuksia ja ei olisi syytä antaa huonoa palautetta. Sosiaalisen median kautta laitettut palautteet eivät aina ole yrityksen hallittavissa, koska kanavia on monia. Digitalisaatio on tuonut asiakaskokemukseen oman lisänsä, joka pitää jokaisen yrityksen osata ymmärtää. (Koodiviidakko Oy / PR Cloud 2016.)

### **Aiemmat tutkimukset aiheesta**

Asiakaskokemuksen laatua on tutkittu monissa muissa yrityksissä ja siitä on tehty opinnäytetöitä ammattikorkeakouluissa ympäri Suomea. Opinnäytetöiden tulokset eivät ole suoraan verrannollisia, koska rajattu tutkittavien segmentti rajaa myös lopputuloksia.

Turun ammattikorkeakoulussa yrittäjyyden ja liikeosaamisen koulutusohjelmassa on vuonna 2015 tehty tutkimus ylivertaisesta asiakaskokemuksesta (Lintukorpi-Lehti 2015). Tutkimus painottuu finanssialaan, mutta sen teoreettinen viitekehys vastaa hyvin paljolti meidän tutkimustamme. Tutkimus paneutuu vielä enemmän ylivertaiseen asiakaskokemukseen, joka tuo tutkimukseen uuden näkökulman.

Hämeen Ammattikorkeakoulussa on tehty vuonna 2014 tutkimus asiakaskokemuksesta yrityksen menestystekijänä (Koivula 2014). Tutkimuksella on löydetty vastauksia samoihin ongelmiin, kuin mihin meidän tutkimus pyrkii. Sen tavoitteena on selvittää asiakaskokemuksen nykytilaa ja siihen on löydetty haastatteluiden avulla ratkaisuja. Tästä voidaan olettaa, että tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa opinnäytetyön toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa.

Vaasan yliopiston tuotantotalouden tiedekunnassa on tehty vuonna 2017 pro gradu – tutkielma asiakaslähtöisen luottoprosessin määrittelystä Helsingin seudun

Osuuspankille (Pelkonen 2017). Tutkielman tarkoituksena on määritellä luottoprosessi asiakaslähtöisesti ja tutkielmassa käsitellään myös asiakaskokemuksen teoriaa.

Tampereen teknillisessä yliopistossa on tehty vuonna 2014 tutkimus asiakaskokemuksen johtamisesta palveluliiketoiminnassa (Toivakainen 2014). Tutkimuksessa käsiteltiin paljolti samoja asioita, kuin tässä kyseisessä tutkimuksessa, vaikka se pohjautuu vielä enemmän asiaan johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että asiakaskokemuksen kehittämisellä ja johtamisella on mahdollista saavuttaa merkittävää liiketoiminnallista lisäarvoa.

Asiakaskokemuksen kehittämistä on tutkittu myös Oulun Ammattikorkeakoulussa. Vuonna 2015 on tehty Oulun Osuuspankille tutkimus asiakaskokemuksen kehittämisestä, jossa on nykytilan selvittämisen avulla löydetty suoria kehityskohteita toimeksiantaja yritykselle hyödynnettäväksi (Timmerbacka 2015). Tutkimuksen ongelma ja tutkimuskysymykset ovat paljolti yhteneviä meidän tutkimuksemme kanssa. Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset ovat salaisia, joten niihin ei voida tarkemmin verrata.

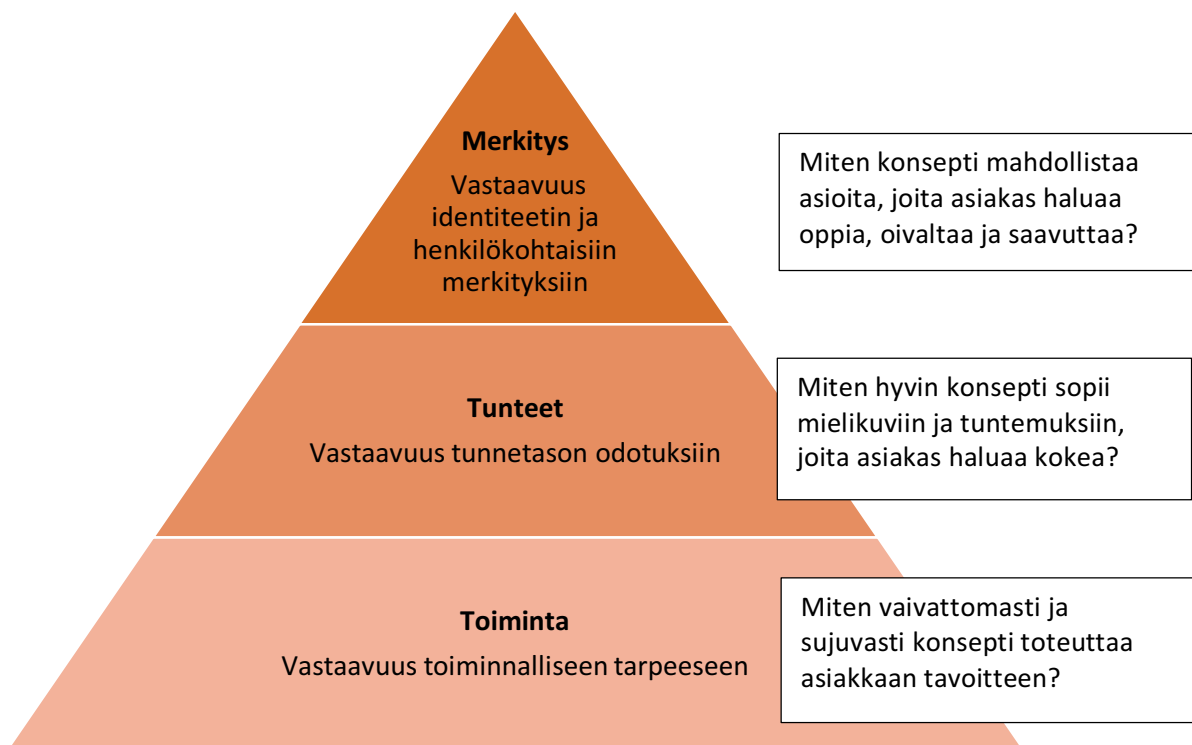
## 4.2 Asiakaskokemuksen osatekijät

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Riippuen lähteestä asiakaskokemuksen muodostumiselle on erilaisia teorioita.

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan tunteista ja alitajuisista tulkinnoista, eivätkä yritykset pysty kokemuksen muodostumiseen täysin vaikuttamaan (Gerdt & Korkiakoski 2016, 93). Jokainen muodostuva asiakaskokemus on yksilöllinen ja henkilökohtainen. Riippuu asiakkaasta itsestään, millaiseksi eri tekijöistä koostuva kokonaiskuva hänelle muodostuu. Jokaiselle ihmiselle muodostuva kokonaisuus on omanlaisensa, johon vaikuttavat kaikki asiat, jotka hän yritykseen yhdistää. (Filenius 2015, 25.)



Tuulaniemen (2011, 74-75) määritelmän mukaan asiakaskokemukset koostuvat kolmesta eri tasosta, toiminnasta, tunteista ja merkityksestä (kts. kuvio 6). Toiminta kuvaa konkreettisia asioita, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin ja miten hyvin palvelu on määritelty. Tunteet kuvaavat niitä tuntemuksia, joita palvelu asiakkaassa herättää. Onko palvelu helponoloinen, onko palvelu koskettava ja miten hyvin palvelu pystyy vastaamaan niihin tuntemuksiin, joita asiakkaalla on. Merkitys - taso kuvaa sitä, millaisia mielikuvia palvelu herättää asiakkaassa. Miten palvelu on osaltaan auttamassa sitä, mitä asiakas oikeasti haluaa saavuttaa. Kun kaikkiin kohtiin saadaan asiakasta miellyttävät ratkaisut, saadaan luotua positiivisia kokemuksia.



Kuvio 6. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, muokattu).

Fileniuksen (2015, 24) mukaan ajallisesti asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: lähtötila, ennen ostosta, ostotapahtuma ja

oston jälkeen. Lähtötila tarkoittaa sitä ennakkokäsitystä, joka asiakkaalle on muodostunut. Ennen kuin yritys on tietoinen mahdollisesta asiakkaasta, asiakas on jo muodostanut ensimmäisen kuvansa yrityksestä. Jokainen uusi kokemus yrityksestä päivittää lähtötilaa uudelle tasolle. Ennen ostosta yrityksen markkinointi ja viestintä ovat vaikuttaneet jo asiakkaaseen ja hän tekee päätöksen, haluaako ostaa juuri kyseisen yrityksen palveluita. Ostotapahtuma on käytännössä koko se aika, jonka asiakas kohteessa viettää. Tämä ajanjakso sisältää kaikki palvelut, joiden toiminnan tutkiminen on yksi tärkeimmistä opinnäytetyön teemoista. Ostons jälkeen yritys ja asiakas usein ovat vielä yhteydessä, joko asiakas on itse yhteydessä palautteen muodossa tai sitten yritys itse kysyy palautetta tai lähestyy uudella markkinointiviestillä. Tuottamalla asiakkaalle oikeanlaista arvoa palvelutilanteissa, voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti. Asiakas tuntee olonsa halutuksi ja arvokkaaksi, kun palvelu vastaa hänen tarpeitaan ja asioiminen on hänelle vaivatonta. Tällöin asiakas on myös valmis maksamaan enemmän. (Löytänä & Korteso 2011, 54.)

Jokaiselle asiakkaalle täydellisen asiakaskokemuksen muodostaminen joka päivä, kaikissa yrityksen kontaktipisteissä on mahdotonta, koska hallittavia asioita on liikaa. Yritykset voivat kuitenkin miettiä asioita, jotka auttavat muodostamaan positiivisen asiakaskokemuksen mahdollisimman monelle eri asiakkaalle. (Uski 2014.) Menemällä asiakkaan lähelle eli selvittämällä häneltä itseltään, mitä hän haluaa tai toivoo, saadaan parhaiten tietoa siitä, miten luodaan odotukset täyttävä tai jopa ne ylittävä kokemus.

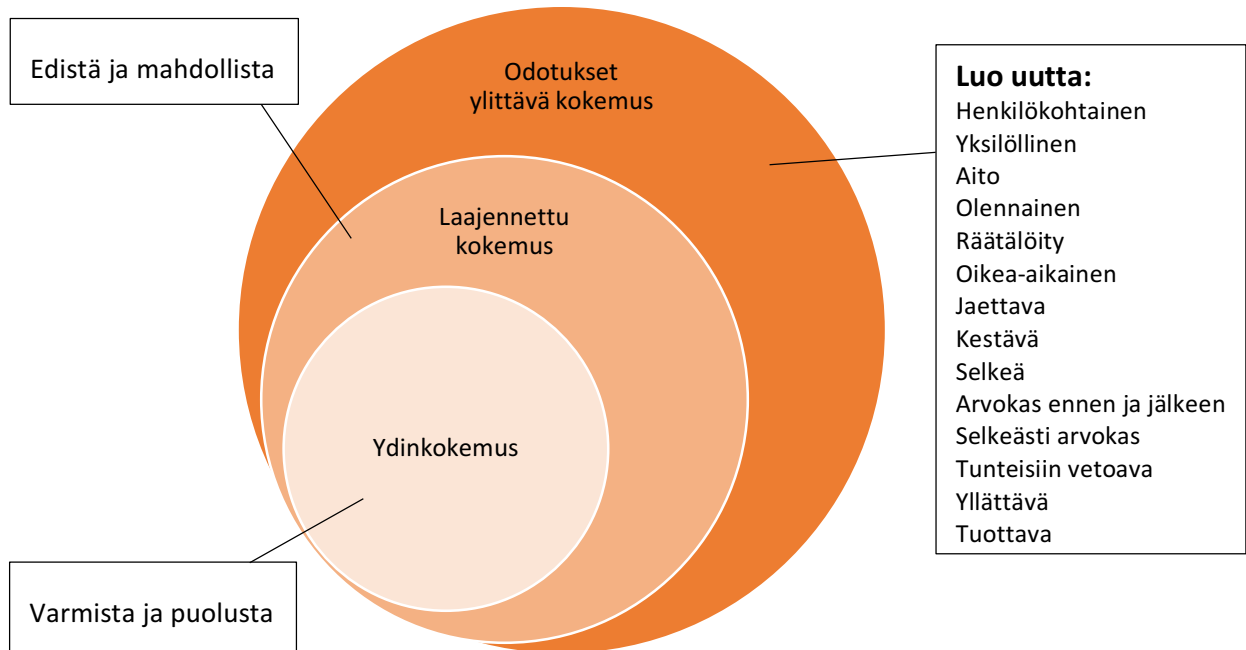
### **Ylivertainen asiakaskokemus**

Palvelualan yrityksille on tärkeää tuottaa asiakkaille kokemuksia, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamiseen on monia eri keinoja, mutta jos yritys haluaa menestyä, sen tulee tuottaa asiakkailleen arvoa palveluillaan. (Sukwadi, Yang & Fan 2012.) Pelkkä toiveiden täyttäminen puolittain ei enää riitä, vaan asiakkaat haluavat enemmän.

Löytänen ja Kortesuon (2011, 61) mukaan asiakaskokemuksen perustana on ydinkokemus. Kun ydinkokemus on onnistunut, asiakas on saanut sen, mitä on tullut hakemaan. Peurungan tapauksessa asiakas on yöpynyt, syönyt ja ollut kokouksessa. Ydinkokemuksen onnistuminen on odotusten täyttämistä. Kun halutaan lähteä parantamaan asiakaskokemusta, on ensiksi tärkeintä pystyä varmistamaan ydinkokemuksen onnistuminen. Erityisesti tulee keskittyä minimoimaan ne hetket, joissa ei jostain syystä onnistutakaan ja saada nämä kohdat toimimaan paremmin. Jos asiakkaalle ei saada muodostettua ydinkokemusta, ei kannata lähteä suunnittelemaan laajempia kokemuksia. (Löytänä & Kortesuon 2011, 62.)

Laajennettu kokemus on kehitetympi versio ydinkokemuksesta. Ydinkokemukseen on lisätty asia, jolla saadaan asiakkaalle tuotettua lisäarvoa. Asiakkaalle voidaan tuoda lisäarvoa joko edistämällä tai mahdollistamalla (Löytänä & Kortesuon 2011, 62). Edistäminen tarkoittaa sitä, että lisätään ydinkokemukseen elementtejä, jotka edistävät asiakaskokemuksen laajentumista. Tarjotaan asiakkaalle jotain muuta, jolla saadaan arvoa lisättyä. Esimerkiksi hotellihuonetta odottaessa tarjotaan mahdollisuus kylpylän käyttöön, keilailuun tai hemmotteluhoitoihin. Mahdollistaminen tarkoittaa sitä, että ydinkokemukseen tuodaan asioita, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. Esimerkiksi hotellivierailun aikana voi tutkia mobiilisovellusta, joka tarjoaa lisäpalveluita vierailun yhteyteen.

Odotukset ylittävä kokemus eli ylivertainen asiakaskokemus vaatii ensiksi onnistuneen ydinkokemuksen. Tähän ydinkokemukseen lisätään sitten elementtejä, joilla pystytään ylittämään asiakkaiden odotukset (kts. kuvio 7). (Löytänä & Kortesuon 2011, 62.) Asiakkaille annetaan jotain, mitä he eivät edes osanneet odottaa. Esimerkkinä hotellihuoneeseen viety nimipäivän kunniaksi lahja, josta asiakas kokee, että juuri häntä on muistettu ja lahja tuntuu hyvin henkilökohtaiselta. Jotta asiakas kokee asiakkuuden arvokkaaksi eli hänelle saadaan luotua ylivertaisia asiakaskokemuksia, täytyy hänen kokea saavansa arvoa jokaisessa yrityksen ja asiakkaan välisessä kontaktipisteessä (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 130).



Kuvio 7. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Löytänä & Korteso 2011, muokattu).

Jotta asiakaskokemus olisi odotukset täyttävää, saati odotuksia ylittävää, tulee jokaisen yrityksen osan toimia moitteettomasti yhdessä (Gerdt & Korhikoski 2016, 96-97). Pelkät neuvot siitä, miten asiakkaita tulee palvella tai käskyt siitä, kuinka tulee toimia tilanteissa eivät yksinään riitä. Koko yritykseen ja jokaiseen työntekijään tulee saada juurrutettua vahva asiakaspalvelukulttuuri ja asiakkaita tulee miettiä jokaisessa yrityksessä tehtävässä päätöksessä. Vaikka myynti ja asiakaspalvelu ovat konkreettisia kontaktipisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä, ovat kaikki toiminnot myynnin ja asiakaspalvelun takana yhtä merkittäviä. Asiakaspalvelu ei voi toimia, jos esimerkiksi laitteisto ei toimi kunnolla eikä myyntipalvelu voi toimia, jos talouspuoli ei ole kunnossa. Kaikki asiakaspalvelun taustalla tapahtuvat teot varmistavat välillisesti asiakaspalvelun toimivuuden, vaikka linkitys niiden välillä ei olisikaan yksiselitteinen. Kokemukset muodostuvat kokonaisuuksien perusteella, joten pienetkin ongelmat jossain päin yritystä saattavat pilata kokemuksen, vaikka asiakaspalvelu olisikin loistavaa. (Gallagher 2013, 164.)

### 4.3 Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot

Asiakaskokemuksen mittaaminen perustuu laadun tarkasteluun. Yrityksen on tärkeää tutkia, missä kohdissa asiakaskokemuksen kannalta onnistutaan hyvin, ja mitä kohtia tulee parantaa. Laadun tarkastelulla pystytään löytämään tarvittavat kehityskohteet ja parantamaan asiakaskokemuksen laatua. Koska asiakaskokemus on tiettyyn hetkeen sitoutuva tunnetila asiakkaalla itsellään, on sitä hankalaa, jopa mahdotonta täysin mitata ja laittaa määrälliseen muotoon. Sen takia sille on myös hankala kehittää suoria mittareita tai kyselyitä. (Filenius 2015, 122.) Asiakaskokemusta ei voida mitata samoilla mittareilla, kuin pelkkää asiakaspalvelua tai myyntiä, koska niillä ei saada mitattua yksittäisiä kohtaamisia, joiden merkitys on entistä tärkeämpää (Korkiakoski 2013).

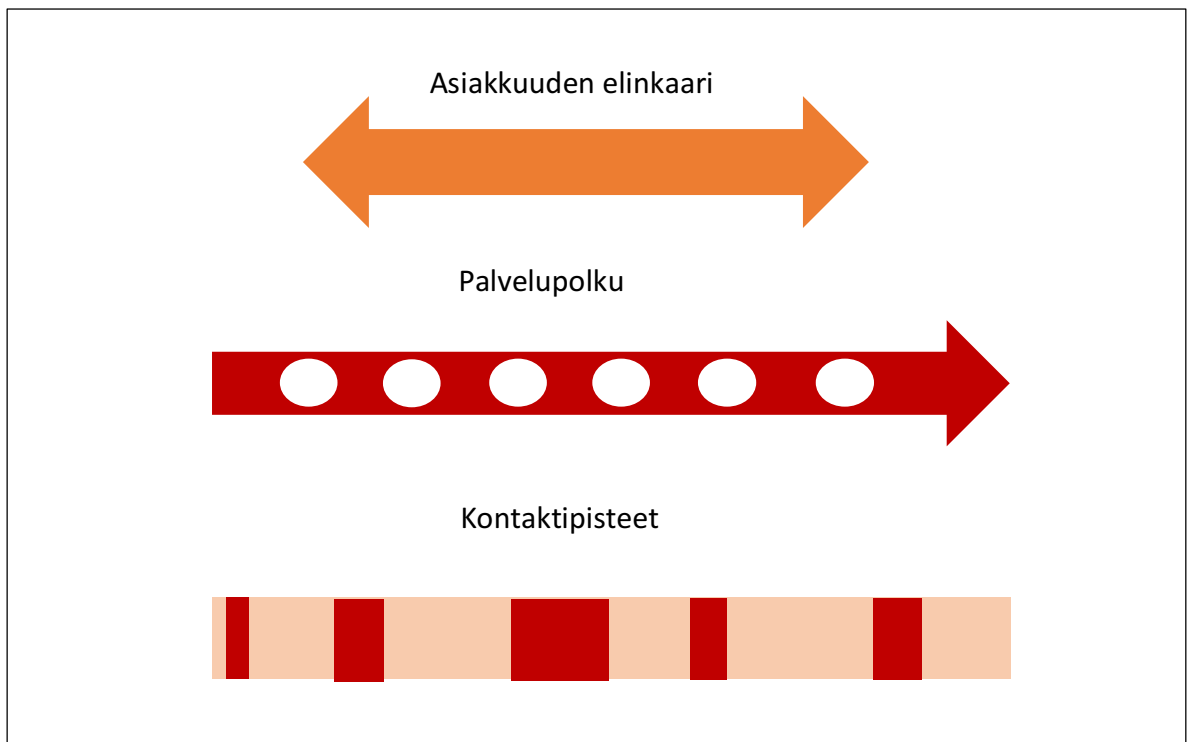
Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on tunnistaa palveluiden nykytila, löytää niiden kehittämiskohteet sekä osoittaa muutosta aikaisemmasta tilanteesta (Filenius 2015, 122). Mittaamiseen on olemassa kaksi näkökulmaa joista tässä työssä hyödynnetään asiakkaiden kokemuksiin liittyvää mittausta (Löytänä & Kortesus 2011, 187).

Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot ovat joko passiivisia tai aktiivisia, riippuen siitä saadaanko tietoa kysymällä asiakkaalta vai antaako asiakas tietoa omasta aloitteestaan. Aktiiviset keinot tarkoittavat asiakaspalautteita, joita asiakkaat jättävät esimerkiksi vierailunsa jälkeen. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.) Tutkimuksessa tehtävät haastattelut ovat passiivista mittaamista, koska etsimme asiakkaita vastaamaan haastatteluihimme.

Yksi asiakaskokemuksen mittaamisen keinoista on tutkia pelkkää asiakastyytyväisyyttä kyselyillä tai taulukoilla. Heikkoutena pelkässä asiakastyytyväisyyden selvittämisessä on, että asiakastyytyväisyyskyselyt rajoittuvat usein vain asiakaspalveluun ja sen laatuun, eikä siihen kehitetyt mittarit riitä

kokonaisvaltaiseen kokemuksen mittaamiseen. Kokemus on aina henkilökohtainen ja on hyvin vaikea löytää mittareita sille, miltä asiakkaasta tuntuu. Taulukoilla ja palvelulle annetuilla arvosanoilla ei saada tarpeeksi kattavaa tietoa kokemuksen laadusta. Jotta asiakkailta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa palveluiden laadun kehittämisessä, tulee käyttää myös muita kuin pelkkiä asiakastytyvyyden mittareita. (Miettinen 2011, 137.)

Forrester Groupin (2013) mukaan asiakaskokemusta voidaan mitata kolmella eri tasolla. Samaan teoriaan viittaavat myös Korhonen ja Löytänä Asiakkuusmarkkinointi yhteisön blogissaan (2014). Asiakaskokemuksen mittaamista voidaan tehdä koko asiakassuhteen elinkaarella, jolloin saadaan tietoa kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. Toinen vaihtoehto on tutkia pelkkää palvelupolkua, jolloin tiedetään miten ostoprosessi ja asiakkaiden palvelu sujuu palvelupolun varrella. Kolmas vaihtoehto on tutkia kontaktpisteitä ja erityisesti avainkohtaamisia yrityksen ja asiakkaan välillä. Kaikista näistä suunnittelemalla oman kokonaisuutensa yritys saa parhaiten itsellensä sopivaa tietoa asiakkaistaan.



Kuvio 8. Asiakaskokemuksen mittaaminen (Forrester Group 2013, muokattu).

## Net Promoter Score

Yksi tärkeimmistä laadun tarkastelun mittareista on NPS. NPS eli Net Promoter Score mittaa suosittelua ja on yksi asiakaskokemusta parhaiten kuvaavista mittareista. (Korkiakoski & Ylikoski 2011.) Net Promoter Score kerää tietoa siitä, miten todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä läheisilleen tai esimerkiksi kollegoilleen. NPS:ssä vastataan suositteluhaluudesta asteikolla 1-10. Ykkönen tarkoittaa, että asiakas ei lainkaan haluaisi suositella yritystä, 9 ja 10 tarkoittavat, että asiakas erittäin mieluusti suosittelisi yritystä muille. (Tuulaniemi 2011, 241.)

Asiakkaat, jotka vastaavat arvosanalla 1-6 ovat NPS:n mukaan arvostelijoita, arvosanalla 7 tai 8 vastaavat ovat neutraaleja ja 9 tai 10 arvosanalla vastaavat asiakkaat ovat suosittelijoita. Net Promoter Score syntyy, kun suosittelijoiden (promoters) määrästä vähennetään arvostelijoiden (demoters) määrä. (Filenius 2015, 124.)

NPS:n avulla arvioidessa on muutama haittapuoli. Asiakas kertoo arvosanan kokonaiskuvasta, eikä siitä voi eritellä eri palveluita. Jos palvelut sujuivat aluksi hyvin, mutta lopussa tulee kokemusta heikentävä asia, niin arvosana on luultavasti heikko. Sama toimii myös toisinpäin, näin ollen epäonnistumisia ja onnistumisia on vaikea paikallistaa tarkkaan palvelupolulta, eikä kokonaisarvosana välttämättä kuvaa kaikkien kontaktipisteiden laatua. Suomalaisilla on yleisesti tapana antaa heikkoja arvosanoja, joten lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna vastaukset eivät näytä kovin positiivisilta. Kokonaisuudessaan Net Promoter Score on kuitenkin yksi parhaimmista asiakaskokemuksen mittaamisessa käytettävistä keinoista.

Demoters							Neutrals		Promoters	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Net Promoter Score = Promoter % - Demoter %										

Kuvio 9. NPS arvosanojen jakautuminen profiileittain (Filenius 2015, muokattu).

Asiakaskokemusta ja sen johtamista NPS:n avulla on tutkittu Lahden Ammattikorkeakoulussa vuonna 2015. Nirosen tutkimuksen (2015) mukaan NPS sopii sellaisten yritysten johtamistyökaluksi, joilla on jo asiakaskokemusten johtaminen aloitettu aiemmin ja siinä on jo toimivat toimintatavat.

Yhtenä keinona selvittää asiakaskokemuksen laatua, on tutkia sitä palvelu kerrallaan. Jokaisesta palvelusta kehittyy oma osansa asiakaskokemukseen, joten jokaisessa palvelussa yksittäin onnistuminen ja epäonnistuminen on tärkeä selvittää kokonaisuuden kannalta.

#### **Asiakaskokemuksen strateginen hyödyntäminen:**

Jokainen yritys tuottaa asiakkailleen kokemuksia, halusivat tai eivät (Richardson 2010). Näin ollen jokainen yritys pystyy tuottamaan vähintään ydinkokemuksia ja halutessaan jopa ylivertaisia asiakaskokemuksia. Kuitenkin usein nämä kokemukset syntyvät sattumanvaraisesti, koska ei ole olemassa mitään suunnitelmaa niistä. Tähän tarvitaan strategiaa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 14.) Asiakaskokemukseen perustuvassa kilpailustrategiassa yrityksen tavoitteena on tuoda asiakkaille lisäarvoa ylivertaisilla asiakaskokemuksilla ja siten luoda itselleen kilpailuetua markkinoilla (Löytänä & Korteso 2011, 23).



Strategian suunnittelu aloitetaan nykytila-analyysillä eli kartoittamalla lähtötilannetta. Selvitetään, mikä on tämän hetkinen tilanne asiakkaiden kanssa, onko näkemys lähtötilanteesta mahdollisimman laaja ja ymmärtävätkö kaikki tilanteen samalla tavalla. Nykytila-analyysiin kuuluvat olennaisesti myös sisäisen kyvykkyyden mittaaminen sekä kilpailuympäristön tutkiminen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 33). Kokonaisuudessaan nykytila-analyysi eli lähtötilanne kartoitus on koko strategisen muutoksen lähtökohta, ilman sitä ei pystytä luomaan järkevää kehityssuunnitelmaa.

Asiakkaiden nykytila on tärkeä selvittää, jotta saadaan heidän todelliset tarpeensa tuotua strategian suunnittelun keskiöön. Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 21) mukaan: ”Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja sen ymmärtämisestä, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan.”

Strategiaa suunnitellessa tulee asiakas pitää koko ajan tärkeimpänä ja keskittyä siihen, mitä asiakas haluaa, tarvitsee tai ei edes vielä osaa odottaa. Palveluiden laatua parannettaessa tärkeimpänä tekijänä ovat palvelun käyttäjät eli asiakkaat, mutta myös asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat (Tuulaniemi 2011, 71). Palveluntuottajan ja asiakkaan välinen toiminta on keskeinen tekijä asiakaskokemuksen laatua arvioidessa, mutta yrityksen omat työntekijät eivät pysty arvioimaan asiakkaiden toiveita ja kaikkia kokemuksen elementtejä tarpeeksi ulkopuolisen silmin. On tärkeää saada myös varsinaisilta asiakkailta laadullisen tutkimuksen mukaisia avoimia kommentteja. Näistä kommentteista saadaan sitten muodostettua strategiaan hyviä kehityskohteita.

Paremmalla asiakaskokemuksella pystytään todistetusti saavuttamaan kilpailuetua, mutta uuden strategian käyttöönotto vaatii koko yrityksen sitoutumista muutokseen. Pelkkä strategian olemassaolo ei ole takeena muutokselle. Nykytila-analyysin mukaisesti tulee tehdä kehitysohjelma, jossa kaikki aiemmin tutkitut osa-alueet ovat huomioituina. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 21.) Ennen kuin strategia voidaan ottaa käyttöön, tulee varmistaa, että organisaation kyvykkyys ja resurssit riittävät strategian ylläpitämiseen. Koko yrityksen sitouttaminen uuteen strategiaan vaatii

koulutusta ja panostusta sen ymmärtämiseen, joten johtaminen on suurimpana tekijänä uuden strategian toiminnan onnistumisen kannalta. Strategian ylläpitämiseen liittyy vahvasti myös sen tulosten mittaaminen, eli seuranta siitä, viekö strategia toimintaa oikeaan suuntaan ja tuottaako se haluttuja tuloksia. (Filenius 2015, 180.)

Positiivisten kokemusten kautta pystytään vaikuttamaan yritysten rahalliseen tuottoon. Usein tietoa asiakkaiden toiveista on jo yrityksillä saatavilla asiakaspalautteiden muodossa tai muista aikaisemmista kyselyistä, kuitenkin tätä tietoa ei osata hyödyntää, jotta sen avulla saataisiin tehtyä muutoksia toimintaan ja valjastettua strategista etua kilpailijoihin nähden. Kuuntelemalla asiakkaita, saadaan yrityksen ja asiakkaan välistä keskinäistä ymmärrystä vahvistettua ja asiakkaat kokevat yrityksen toimivan heidän etujensa mukaisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 7.)

## 5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

### 5.1 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen aloittaminen oli helppoa, yhteistyössä Peurungan kanssa saimme muokattua juuri meille sopivan tutkimusaiheen ja tutkimusongelman määrittäminen kävi helposti. Tutkittavan kohteen rajausta yritysasiakkaisiin tehtiin Peurungan toiveesta ja se vastasi myös meidän toiveitamme. Rajausta yritysasiakkaisiin oli myös meille eduksi, koska pystyimme näin ollen hyödyntämään tutkimuksessa aikaisempia opintoja tiimiakatemiassa, jolloin yritysasiakkaiden kanssa toimiminen on lähes jokapäiväistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia asiakaskokemuksia yritysasiakkaille tällä hetkellä muodostuu ja tutkimusongelmaksi määriteltiin onnistuneiden asiakaskokemusten varmistaminen yritysasiakkaille. Ongelmaan lähdettiin hakemaan vastauksia tutkimuskysymysten kautta, millaisia asiakaskokemuksia yritysasiakkaille tällä hetkellä muodostuu ja mitä muutoksia tulee tehdä, jotta asiakaskokemukset olisivat positiivisempia. Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään asiakaskokemusten nykytilaa tutkimalla yritysasiakkaiden fyysisiä kontaktipisteitä Peurungan kanssa.

Teoriaa lähdettiin rakentamaan yritysasiakkaiden, palveluiden ja asiakaskokemuksen ympärille. Asiakaskokemusten muodostumiseen liittyy paljon muitakin tekijöitä, mutta johtuen asiakassegmentistä ja Peurungan tarpeesta tutkia fyysisiä kontaktipisteitä, keskityttiin tutkimuksessa niihin. Teoriassa käsiteltiin myös ylivoimaisia asiakaskokemuksia, mutta niitä ei haastatteluiden perusteella löytynyt ollenkaan. Ylivoimainen asiakaskokemus jätettiin kuitenkin mukaan teoriaan, jotta on mahdollista verrata tämän hetkisiä kokemuksia niihin ja huomata erot nykytilan kanssa. Tärkeimmäksi teoriaksi tutkimuksen kannalta paljastui asiakaskokemuksen muodostuminen fyysisissä kontaktipisteissä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, kokemuksien muodostuminen on selitetty teoriaosuudessa ja haastatteluilla lähdimme selvittämään millaisia kokemuksia muodostuu sekä mitkä asiat pitäisi korjata, jotta kokemus olisi parempi. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joissa haastateltiin merkittävimpiä yritysasiakkaita. Aineistonkeruumenetelmä oli helppo valita, koska teemahaastatteluilla tutkija saa tarpeeksi laaja tietoa aiheesta.

Haastattelut nauhoitettiin kahdella eri laitteella, jotta voitiin välttää laitteiden toiminnasta johtuvat ongelmat. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti luettavaan muotoon. Jokainen litteroitu haastattelu käytiin ensiksi yksinään läpi ja sitten jokaista haastattelua verrattiin toisiinsa, jotta oli mahdollista huomata yhdistäviä tekijöitä. Analysoimme aineistot ensiksi molemmat itsenäisesti ja sitten vertasimme saamiamme tuloksia. Aineistot koodattiin väreihin, jotta yhdistävät tekijät erottuivat muun tekstin joukosta ja oli helppo käsitellä. Aineistojen analysointi aloitettiin heti, kun haastattelu oli tehty, joten pystyimme seuraamaan missä vaiheessa aineistoista saatavat tiedot olivat tarpeeksi laajat.

Haastateltavia yrityksiä saatiin mahdollisesta kahdestatoista lopulta seitsemän. Loppujen kanssa haastattelu ei onnistunut joko aikataulullisista syistä, tai haluttomuudesta antaa vastauksia tutkimuskäyttöön. Haastatellut yritykset olivat kaikki eri aloilta:

- puutavaratuotetukkukauppa
- maa- ja metsäkoneiden ja -tarvikkeiden tukkukauppa
- ammattialajärjestö
- lämpö-, vesijohto- ja ilmastointiasennus
- kotieläintaloutta palveleva toiminta
- rakennuspuusepän asennustyöt
- luokittelemattomien muiden järjestöjen toimiala.

Aineistonanalyysimenetelmänä käytettiin teemoitteluä. Aineistosta löydettiin vastauksia tutkimusongelmaan ja ne olivat helppoja käyttää, vaikka tutkijoilla ei aiempaa kokemusta tutkimuksista juurikaan ole. Aineistosta oli hyvin löydettävissä tutkimusongelman kannalta oleellimmat asiat, vaikkakin joku kokeneempi tutkija eri aineistoanalyysimenetelmiä käyttäen olisi voinut saada jotain syvällisempääkin tietoa.

Tutkimus eteni yllättävän hitaasti. Suurimpana tekijänä tutkimuksen etenemisen hitauteen on tutkijoiden kokemattomuus tieteellisen tekstin kirjoittamisesta, joka hidasti erityisesti teoretiedon keräämistä ja järjestämistä tutkimuksen kannalta oleelliseen järjestykseen. Alkuperäisessä aikataulussa valmista piti tulla kesän 2017 aikana, mutta aikaa tutkimuksen tekemiselle ei ollut muiden töiden takia tarpeeksi. Näin ollen uusi aikataulu suunniteltiin paremmin vastaamaan jäljellä olevaa aikaa ja resursseja. Kun aikataulu on suunniteltu uudestaan ja vastaamaan tarkemmin työn jakoa, tutkimuksen eteneminen helpottui.

## 5.2 Yritysassiakkaille muodostuvat asiakaskokemukset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tutkimuseettisten periaatteiden mukaan tuloksia ei voida käsitellä liian yksityiskohtaisesti, jotta haastateltavia yrityksiä ei voida selvittää vastausten perusteella. Haastateltaviin on viitattu tuloksissa ainoastaan haastatteluiden numeroinnin perusteella, jotta ne erottuvat toisistaan.

Haastattelukysymykset perustuivat eri palveluihin ja asiakkaan kokemuksesta riippuen hänellä oli palvelusta oma mielipiteensä. Vertaamalla eri haastatteluja, pystyimme löytämään mielipiteistä yhteisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen. Analysoinnin tuloksena saatiin muodostettua kolme eri teemaa:

- tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen positiivisesti

- tekijät, joiden onnistumisesta ei osattu sanoa positiivista tai negatiivista (neutraalit)
- tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen negatiivisesti.

Negatiiviset ja neutraalit tekijät vaativat tekoja, joilla ne saadaan muutettua positiiviseksi. Sen takia negatiiviset ja neutraalit tekijät on käsitelty luvussa 5.2.

### **Positiiviset tekijät**

Haastatteluissa löytyi paljon onnistumisia, jotka vaikuttavat positiivisesti asiakaskokemukseen.

Sijainti luo Peurungalle sen hyväksi erittäin merkittävän kilpailuedun, ja se ilmeni varsin selkeästi haastatteluista. Jokainen haastateltava halusi korostaa tätä, koska sillä on suuri merkitys heille kaikille. Kun puhutaan suurista yrityksistä, joilla on toimintaa ympäri Suomea, Keski-Suomeen on kaikilla lähes yhtä pitkä matka. Näin ollen kenenkään matkakustannukset ei nouse liian korkealle, eikä matkustamiseen tarvitse varata useampaa päivää aikaa. Sijaintia kuvailtiin erinomaiseksi, erittäin tärkeäksi ja sen annettiin ymmärtää olevan yksi tärkeimmistä, ellei jopa kaikista tärkein asia.

*Sijainti on meille erinomainen, kun meillä on ympäri maata henkilökuntaa. Äärialueilta on suurin piirtein sama matka ajaa tähän Keski-Suomeen. (Haastateltava 1)*

*Olemme valtakunnallinen yritys, ja väki on eri puolilla Suomea, Hangosta Utsjoelle, niin keskeinen Suomi, ja tarvitsemme 200:lle hengelle kokous- ja majoitustilat, niin ei niitä vaihtoehtoja hirveästi ole. Sijainti, ja se että mahdumme kaikki. (Haastateltava 6)*

Kaikki haastateltavat ovat pitkäaikaisia asiakkaita ja suurena tekijänä valintasyiden takana on tottumus. Kaikki he olivat tottuneet käymään Peurungassa yrityksensä kanssa ja sen takia uudestaan tuleminen on helppoa. Yritykset ovat käyneet Peurungassa jo monien vuosien ajan, joten tietoa siitä miten ensimmäinen kontakti

Peurungan kanssa on muodostunut, ei ollut saatavilla. Tämä johtui joko siitä, että työntekijä oli vaihtunut ajan kuluessa tai yksinkertaisesti ei ollut jäänyt muistikuvaa.

Tutut työntekijät ja toimitilat helpottavat uusien tapahtumien suunnittelua, koska tiedetään mitä Peurungalla on tarjota. Tilat ovat tutut, joten on tiedossa miten ne sopivat yrityksen tarpeisiin ja miten niitä pystytään hyödyntämään.

Haastateltavilla yritysten edustajilla ei yhdelläkään ollut tietoa nettisivujen toimivuudesta tai muista digitaalisista ympäristöistä, koska he eivät tarvitse niitä. Tottumuksesta johtuen yritysasiakkaat ottavat yhteyttä aina samaan henkilöön puhelimitse tai sähköpostitse suoraan. Yrityksillä on tietyt omat yhteyshenkilöt, joiden kanssa toimivat.

*Kolmantena (syynä) ehkä tottumus. Ollaan niin monta kertaa oltu, se on meille tuttua. - Olemme pitkään tehneet Peurungan kanssa yhteistyötä ja siellä on järjestelyt toiminut aina erittäin hyvin. - Jaanan kanssa (palvelu) on toiminut ihan täydellisesti, hän tietää mitä haetaan, ja osaa tarjota hyvin tarkkaan oikealla ja halutulla sisällöllä sitä mitä me tarvitaan. (Haastateltava 1)*

*Meillä on siellä yhteyshenkilö - Tai jos hän on lomalla, niin kyllä siellä on aina sijainen paikalla. Koskaan ei ole pulaan jääty. - pääsääntöisesti tämä meidän yhteyshenkilö on hoitanut hommat, eikä meidän ole tarvinnut lähteä arvailemaan kehen ottaa yhteyttä. (Haastateltava 3)*

*Tietenkin nyt kun ollaan jo monta kertaa käytetty, niin on ollut aina helppo ottaa uudestaan kun tietää miten homma toimii. - meillä on siellä ne muutamat henkilöt kenen kanssa on hoidettu, niin on helposti laitettu heille vain suoraan säpöä. (Haastateltava 5)*

*Yhteistyö Peurungan kanssa on toiminut loistavasti. Meillä on siellä Marjut Laitinen ollut vuosikymmenen meidän yhteyshenkilönä. Sitten on ollut Tanja Kaliste, ja sitten on ollut joku yksi mutta sitä en muista. Ne tietävät mitä me tarvitsemme, ei tarvi selittää, niiden ei tarvi meitä niin kontrolloida. - Ja on meillä respan väen kanssa syntynyt ihan kivaa yhteistyötä. Heidätkin on hauska tavata aina kerran vuodessa. (Haastateltava 4)*

Kokouspalvelut saivat paljon kehuja. Kokouskeskuksen tasoon oltiin tyytyväisiä, se vastasi odotuksia ja yritykset pystyvät järjestämään onnistuneita kokouksia kokouksien koosta tai tarkoituksesta riippumatta. Peurungasta löytyy monenlaisia tiloja eri tarpeisiin ja erikokoisille yrityksille.

Kokouksiin on myös saatavilla paljon oheistoimintaa, kuten liikuntapalveluita ja saunomismahdollisuus, joilla on suuri positiivinen merkitys asiakkaiden kokemuksiin. Yritykset pitävät näitä lisäpalveluita erittäin tärkeinä ja merkittävinä.

Kokoustilojen tekniikoiden toimimaan saaminen on osalle yrityksistä tuottanut haasteita, mutta niistäkin tilanteista on selvitty aina sillä, kun paikalle on saatu osaavaa henkilökuntaa auttamaan.

*Se mikä tässä on meille tärkeää on se, että siellä on hyvät luentotilat. Useimmiten olemme auditoriossa, mutta joskus myös siellä isossa salissa jos on enemmän porukkaa. Useimmiten meillä on käytössä auditorio, ja siellä on oikein hyvät nämä äänentoistot nykyisin. - Toinen tärkeä meille on se, että siellä on riittävästi ryhmätyötiloja. Se on meille luovuttamaton tärkeä asia. Hotellihuoneita voidaan käyttää ja sitten on myös näitä heidän varsinaisia ryhmätyötiloja, joita me varsinaisesti myös hyödynnetään. - Tiloja on ajan myötä rempattu ja siistitty. Ja se on näkynyt. Nykyään ne on ihan asialliset. (Haastateltava 4)*

*Siellä on hyvät tilat, iltasella kun pidetään vaikka palaveria, kokousta tai jotain koulutusta, niin hyvä jatkaa iltasella saunomalla ja noin pois päin. Erittäin hyvät puitteet siihen. (Haastateltava 1)*

*Koulutus vaatii fasiliteettejä, eli tietynlaisia tiloja. - ja kaikki on kyllä järjestynyt sieltä sitten. - Olemme olleet erittäin tyytyväisiä, kaikki on mennyt niin kuin pitänytkin. Tilat ja kaikki mitä on sovittu, on mennyt hyvin. - Ei voi olettaakaan, että kaikki aina toimisi ihan vimpan päälle. Voi sanoa, että 90% ei ole ollut yhtään mitään moitittavaa. (Haastateltava 3)*

*Ei kyllä mitään ongelmia niissä. Kerran jouduttiin johonkin piharakennukseen kun oli niin täyttää. Sinne oli pieni kävelymatka, mutta eihän sekään kenenkään vika ole. Ei ongelmia. - Kokouspalvelut (saavat arvosanan) 9-10. (Haastateltava 5)*



Ravintolapalveluista yritysasiakkailta oli myös positiivista sanottavaa. Asiakaspalvelu ravintolassa, kuten myös muualla hotellissa on noussut positiiviseksi asiaksi. Ravintolapalvelut toimivat odotetulla tavalla ja uusitut tilat miellyttävät asiakkaita. Itse ruoan tasosta löytyi myös negatiivista sanottavaa, mutta tämä on käsitelty myöhemmin tutkimuksen tuloksissa.

*Palvelee niin kuin pitääkin, ja aina on oltu ihan kärryillä kun sinne on tultu ja kaikki valmiina - Pääasiassa buffet. Muutaman kerran listalta. Hyvin on toiminut. (Haastateltava 5)*

*Nyt kun ne uusittiin, niin nyt ne toimii ja on tosi hyvät. Hyvin maukkaat systeemit. Itse asiassa muutama tapahtuma järjestettiin muualla sen takia, kun se ravintolapuolen tarjonta oli jo aika surkeaa. Mutta nyt kun ne uusittiin, niin se korjautui ja se oli hyvä veto. (Haastateltava 1)*

*Nekin (ravintolapalvelut) on toiminut ihan loistavasti! - Siellä on ihan nimekkäitä esiintyjä, ja tämä karaoke pubi tuntuu olevan succee kyllä. Siellä ihmiset viihtyy. - Kaikki on toiminut hyvin, eikä ole tullut meillekään ikinä mitään sanomista. (Haastateltava 3)*

Yritykset kuluttavat Peurungassa saatavilla olevia palveluita heille sopivalla tavalla. Kaikki yritykset eivät hyödynnä Peurungan liikuntapalveluita, koska eivät koe niitä tarpeellisiksi itselleen tai keskittyvät tapahtumissaan muihin asioihin.

Yritykset, jotka käyttävät liikuntapalveluita osana heidän palvelukokonaisuuttaan ovat tyytyväisiä niihin ja kokevat liikuntapalveluiden olevan erittäin tarpeellisia. Yhdistämällä liikuntapalvelut muihin palveluihin yritykset saavat omille työntekijöilleen tai asiakkailleen parempia tapahtumia.

*Meillä on sellainen systeemi, että meidän väki on saanut, onkohan niitä 10 eri vaihtoehtoa, niin itse niistä valita mihin menee. Tosi monta vaihtoehtoa, ja sitten jakaannutaan mihin kukainenkin. Ne on ollut tosi hyvät, ja siellä on innostavat vetäjät kyllä. Ne on toiminut hyvin. (Haastateltava 6)*

*Myös tärkeä asia on se kun olemme kevät puolella siellä, niin siellä on kivat ulkoilureitit, joita voimme käyttää hyödyksi. Voi olla, että meillä on*

*siellä jotain rastitehtäviä. Saadaan porukka innostumaan luontoon, eikä istuta pelkästään. Toinen on myös uimahalli. Sitä hyödynnetään kovasti. (Haastateltava 4)*

*Se (liikuntapalvelut) on ihan välttämätön. Meillä on kuitenkin aika liikunnallista porukkaa. Päivän kun istuu, niin hiihtoladulle tai lenkille, sählyyn, mitä milloinkin, rupeaa kaipaamaan. (Haastateltava 1)*

*Vesiuheilua (kylpylä), kuntosalit, on keilattu ja frisbeegolfattu. Ja lenkkeilemässä on joku myös käyny, siellä on hyvät lenkkimaastot. Tosi monipuolista! (Haastateltava 3)*

Tiivistettynä positiivisia tekijöitä löytyy paljon jokaisesta palvelusta. Asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluiden laatuun ja toimivuuteen, joten positiivisia kommentteja saatiin haastatteluiden aikana runsaasti.

Positiiviset kommentit olivat myös hyvin linjassa eri haastatteluiden välillä eli asiakkaat olivat paljolti samaa mieltä. Positiivisissa kommentteissa ei ollut juurikaan hajontaa, vaan kaikki haastattelut olivat samoilla linjoilla.

### **Suositteluhalukkuus palveluiden perusteella**

Haastateltavilta yrityksiltä kysyttiin lopuksi aina suora kysymys, miten todennäköisesti he suosittelisivat Peurunkaa ystävilleen tai kollegoilleen. Kysymys perustuu Net Promoter Score -järjestelmään, jossa suositteluhalukkuutta mitataan asteikolla 1-10.

Net Promoter Scoren perusteella asiakkaat voidaan jakaa suosittelijoihin, neutraaleihin ja arvostelijoihin. Haastateltavista kolme nousi suosittelijaksi, eli antoi arvosanan 9 tai 10. Muut arvosanat olivat 8, jolloin NPS:n mukaan he ovat neutraaleja ja eivät todennäköisesti suosittelle yritystä muille. Suosittelijoiden prosenttiosuudesta (43%) vähennetään arvostelijoiden prosenttiosuus (0%) ja näin ollen Peurungan arvosanaksi muodostui 43. Yleisesti positiivista NPS-lukua pidetään hyvänä, ja yli 50 jo erinomaisena (Tuulaniemi 2011, 242). Tässä tapauksessa hyviä

arvosanoja oli odotettavissakin, sillä yritykset ovat Peurungan palveluiden vakiintuneita käyttäjiä, eli heille on jäänyt Peurungasta positiivinen vaikutelma.

### 5.3 Tarvittavat muutokset kohti parempaa asiakaskokemusta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia, jotka tutkimuskysymysten mukaan voidaan jakaa käsittelevän tarvittavia muutoksia, joiden avulla voidaan luoda parempia asiakaskokemuksia Peurungan yritysasiakkaille.

#### **Negatiiviset tekijät**

Negatiivisissa tekijöissä on hieman enemmän hajontaa, kuin positiivisissa.

Negatiiviset mielipiteet ovat enemmän yksittäisiä huomioita asioista, jotka ovat jääneet mieleen syystä tai toisesta, eivätkä koko palvelua koskevia huomautuksia.

Yleiskuva palvelusta saattaa olla positiivinen, vaikka palvelun jostain kohdasta olisikin negatiivista sanottavaa.

Peurungasta löytyy useita majoitusvaihtoehtoja. Näistä majoitusvaihtoehdoista Peurunkamäen ja Peurunkapihan rivitaloista on asiakkailta negatiivista sanottavaa. Rakennukset ovat vanhoja ja eivät vastaa kuviteltua tasoa. Hinta-laatusuhde ei ole kohdallaan kyseisessä majoitusvaihtoehdossa.

*Aikaisemmin oltiin ihan siellä mäellä jäähallin vieressä. Ne sai kyllä vähän palautetta, että ne oli melko vanhoja ja remonttitarpeessa. - ne Peurunkapihan huoneet ei ole kaikkia ihan miellyttänyt. (Haastateltava 3)*

*Olemme päärakennuksen puolella olleet yleensä, mutta me olimme nyt kun oli niin tilan ahtaus, niin olimme tuolla Peurunkapihassa. Se on kyllä jo aika vaatimatonta. Uhrauduimme, ettei asiakkaidemme tarvinnut mennä sinne. - Siihen nähden minkälainen tasoero siinä on, niin hinnan ero on kuitenkin aika pieni. Niiden kannattaisi sitä pudottaa paljon alemmas, että ihminen huomaa, että hän on nyt mennyt Peurunkapihaan. (Haastateltava 4)*

Monessa eri haastattelussa mainittiin osaavan henkilökunnan puute yksittäisissä palveluissa tai tiedon kulun ongelmat eri palveluiden välillä. Tämä pätee kaikkia palveluita, niin ravintola-, kokous- kuin liikuntapalveluitakin. Vaikka kokouspalvelut itsessään toimivat, niin sieltä puuttuu auttava henkilö paikan päältä ja koneiden kanssa tuleviin ongelmiin ei osata varautua. Ravintolapalvelut itsessään toimivat, mutta aina ei ole ollut tarvittavia varauksia tehty, eikä ole tiedossa kenen tehtävä se olisi, asiakkaan vai Peurungan.

Yritykset eivät ole tietoisia, kuka on heidän tapahtuman aikana vastaava Peurungan edustaja, joten eivät ongelmia kohdatessa tiedä keneen olla yhteydessä. Toimivat palvelut vaativat hyvän tiedon kulun niin Peurungan sisäisesti kuin myös asiakasyrityksen ja Peurungan välillä.

*Joskus siellä (ravintolassa) oli joku erittäin työkeä henkilö, joka toimi toki talon ohjeiden mukaan, että pitää näyttää joku lippu kun mennään ravintolaan, mutta siinä on kaverilla ollut sitten vähän huono asiakaspalveluosaaminen tai asenne. Se on poikkeus, joka on jäänyt mieleen.*

(Haastateltava 7)

*Kun tapahtuma on käynnissä, niin ei ole ollut sellaista yhteyshenkilöä kehen voisi aina olla yhteydessä, ja sitä ehkä ollaan vähän kaivattu. Se on osasy siihen, minkä takia ollaan isommissa tapahtumissa käytetty jotain muuta. - Ja sitten kun on esimerkiksi tuhat ihmistä, niin kaipaa vähän enemmän (erikoistunutta) väkeä siihen, ja Peurungassa ei oikeastaan ole ollut semmoisia henkilöitä, jotka olisi niin ison tapahtuman järjestämiseen erikoistunut tai perehtynyt. (Haastateltava 2)*

*Kävin siitä respasta kysymässä, että voisinko saada vielä semmosen yhteenvedon meidän varauksista, että milloin ja missä on mitäkin – ruokailut, kahvit jne, jotta voisin kertoa porukalle milloin mitäkin tapahtuu kun olimme siellä alakerrassa, niin he eivät pystyneet sellaista mulle tulostamaan. Se oli vähän ihmeellistä, ettei kulkenut talon sisällä tällöinen info. Siitä tuli sitten vähän sellaista sekaannusta, että mun tiedot ei ehkä enää pitänytkään paikkaansa. (Haastateltava 6)*

*Joskus itse asiassa, kun mentiin isolla porukalla, en tiedä olisiko meidän itse pitänyt tajuta, mutta meille ei oltu varattu pöytiä ja siellä oli muutenkin hyvin täyttä, niin ei meinattu mahtua kaikki. Silloin oli kyllä*

*tiedossa, että meitä oli iso porukka ja mihin kellonaikaan tulemme. En tiedä sitten kenen vika se silloin oli. (Haastateltava 5)*

*Kokoustekniikka on aika haaste. Meillä on varsinkin isommissa tapahtumissa omalla koneella jotain esitysmateriaalia, niin varsinkin Peurunka Areenalla, se av-laitteisto ei vaan toimi. Poikkeuksetta joudumme soittamaan, että tuoteko tänne irtotykin. Sitten sinne kannetaan pieni pöytä ja tykki. Se olisi hyvä saada kuntoon. Sieltä löytyy laadukkaat vehkeet, mutta ne ei aina ulkopuolisten, eikä aina kyllä Peurungan omienkaan laitteiden kanssa toimi. - Ollaan kyllä (saatu apua), mutta 100% otannalla kohta kannetaan irtotykki jostain, ne ei vain toimi. (Haastateltava 1)*

Ravintolan ruoan tasosta on paljon eriäviä mielipiteitä. Vaikka kaikki käyttävät samaa ravintolaa, eivät he ole samaa mieltä ravintolan tasosta ja ruokien laadusta.

Ravintolassa tehdystä muutoksesta ruokailuun nähden on myös eriäviä mielipiteitä.

*Siellä on jotain muutoksia, sen verran voi sanoa, se ruoka on supistunut tai typistynyt viime aikoina se lounas. Odotukset oli jossain, ja sit viime kerralla kun kävi niin yhtäkkiä olikin tehty uusia järjestelyitä. Se oli ehkä vähän semmoinen mistä vähän miinusta. - Hyvin radikaalisti typistetty. Eli siis itse ruokaa. (Haastateltava 3)*

*Valitettavasti myös he ovat soveltuneet tähän nykytrendiin, että ruokaan ei samalla tavalla kiinnitetä huomiota. Tuli paljon palautetta Pata & Pannusta. Se ei ole vain meidän arvio, vaan meidän porukka on antanut siitä palautteen. - Se lähinnä koskee sitä laatua. Valikoimaa on kyllä. Semmoinen hemmottelu, joka oli näille veteraaneille - Tykkäsimme siitä. Niin se on nykyään monissa ravintoloissa, ja sen on huomannut. Viivan alle halutaan enemmän. Halvemmalla. - Se (Peurankello Tasting) ehkä koittaa olla semmoinen vähän nykyaikaisempi. Koittavat pitää siinä hieman laatueroa. (Haastateltava 4)*

*Ruoasta ehkä vähän aina on ollut eriäviä mielipiteitä. Tottakai siis esim buffet on heikompi laadultaan kuin ala carte, kuten aina, mutta ehkä siitä buffasta aina tulee vähän nurinaa ettei ole kaikkien mieleen, ja vähän samoja ruokia aina. Taso ehkä vähän vaihtelee, joskus tulee palautetta ja joskus taas maistuu oikein hyvin. Muuten kyllä kaikki toimii siellä. (Haastateltava 5)*

Osalla yrityksistä on tarvetta monen sadan hengen tapahtumille ja eivät koe, että Peurunka sopii niihin järjestävänä tahona. Isot tapahtumat vaativat erikoistunutta

henkilökuntaa, eivätkä asiakkaat ole tietoisia löytyykö Peurungalta kyseisiä henkilöitä. Fasiliteetit suuria tapahtumia varten eivät miellytä kaikki asiakkaita.

*Isoissa tapahtumissa vähän haasteita, ja voi olla että ei enää järjestetäkään sitä Peurungassa. - Kun tapahtuma oli ohi, ja iso porukka, niin ei oikein ollut mitään paikkaa mihin olisi voitu mennä, eikä mistään saatu ruokaa. Siitä tuli kyllä kritiikkiä silloin. Varmaan olisi taas pitänyt itse tajuta varata etukäteen, mutta kun ihmiset siellä yöpyy, eikä ruokaa saanut mistään vasta kun aamulla. Jotkut lähti ehkä taksilla hakemaan grilliltä jne. - Isommissa tapahtumissa en suosittelisi enää niin korkealle, ehkä joku 7.- Varsinkin isoissa tapahtumissa tietyt asiat on sellaisia, että niistä ei yhtään jousteta. Periaatteessa kaikki sujuu tosi hyvin, mutta jos on ollut joku erikoispyyntö esim. pyydetty lisäaikaa tai jotain niin niistä on pidetty tiukasti kiinni. - . Välillä olisi kuitenkin ollut hyvä jos olisi saanut vähän joustoa. (Haastateltava 5)*

*Joskus kun se oli ihan uus ja oltiin siellä liikuntahallissa ison porukan kanssa, niin silloin oli tosi paljon ongelmia siinä, että ei oltu laitettu tarpeeksi linjastoja kahville esimerkiksi, ja se meni jonottamiseksi. Pidimme sitten heidän kanssaan ihan suoraan sanottuna kriisipalaverin kesken vierailun, missä käytiin muutettavia asioita läpi, ja sitten ensi kerralle he ne korjasivat. Myönsivät myös, että olimme ensimmäinen oikeasti iso ryhmä siinä salissa silloin. Täytyy nyt toivoa, että menee ok. (Haastateltava 6)*

Tiivistettynä negatiiviset tekijät ovat enemmän yksilökohtaisia mielipiteitä. Ei ollut kuin muutama negatiivinen asia, joka tuli esille jokaisessa haastattelussa ja nekin usein vasta jatkokysymysten jälkeen.

Negatiivisissa tekijöissä on enemmän hajontaa, eikä löydy yhtenäistä linjaa, jonka voisi sanoa pätevän jokaista haastattelua.

### **Neutraalit tekijät**

Päätimme nostaa neutraalit asiat yhdeksi teemoista, koska niiden merkitys on yllättävän suuri. Kun lähdetään etsimään kehityskohteita, on muistettava myös epäkohtien lisäksi nämä neutraalit, koska jostain syystä näistä ei ole onnistuttu tekemään positiivisia. Neutraalit kohdat saattavat vaatia vain pieniä muutoksia ja niistä saataisiin helposti luotua positiivisia.

Neutraalina asiana on mainittu esimerkiksi hotellin huoneiden taso. Huoneista ei jäänyt erityisiä mielikuvia, ei positiivisia eikä negatiivisia. Huoneet eivät ole herättänyt asiakkailta mielikuvia, eivätkä kaikki osanneet edes kuvaila huoneita, koska viime käynnistä oli jonkin aikaa jo.

*Varmaan ihan hyvä, ei jäänyt hirveästi katselemaan, että mitä täällä on. Ihan peruslaatua, ei jäänyt mieleen hyvässä eikä huonossa.*  
(Haastateltava 2)

*Hyvin vaatimaton. Vähän ehkä remonttia, pinnat pitäisi ainakin uusia. Ja jotakin semmoista nykyaikaista. Semmoinen nykyaikaistaminen, kasvojen kohotus olisi paikallaan. Eli sellaista pientä luksusta pitäisi saada, jolloinka hintaa tietysti voisi myös nostaa. Eivät ole ehkä siihen nyt kiinnittäneet niin huomiota.* (Haastateltava 4)

*Itse olen sekä rivitaloissa että hotellissa majoittunut. Ne on semmoiset, sanotaanko ihan perustason jutut. Huoneet on asialliset, ei mitään moitteita.* (Haastateltava 7)

Asiakaspalvelun laatu on ollut oletettavan tasoista. Yhdellä haastateltavalla oli asiakaspalvelusta negatiivista sanottavaa, mutta muilla asiakaspalvelu ei ole ollut mieleenpainuvan positiivista tai negatiivista, eli siitä ei ole syntynyt erityisiä muistijälkiä.

Suurimpana huomiona on, ettei asiakkaille ole tarjottu mitään, mitä he eivät itse ole tajunneet pyytää. Kaikki vastasivat samoin jatkokysymykseen ”Onko teille tarjottu muita lisäpalveluita” että kenellekään asiakkaista ei ole tarjottu mitään ylimääräistä, tai ainakaan he eivät sitä ole huomanneet.

*Sanotaan, että se (asiakaspalvelu) on ollut vaihtelevaa. Joskus on toiminut ihan ok, ja joskus on jäänyt semmoinen mielikuva, että meniköhän tää nyt ihan niin justinsa. Tavallaan jo sovittuja asioita on ruvettu vielä säätämään.* (Haastateltava 6)

*Ei ainakaan minulle, enkä tiedä, että olisi tarjottu. No en tosiaan osaa sanoa onko jollekin toimarille (toimitusjohtajalle) mennyt joku tarjous joskus, mutta ainakin nuo ollaan oma-aloitteisesti varattu. Ei ole kovin aktiivisesti meille päin tarjottu.* (Haastateltava 5)

Tiivistettynä neutraaleja kokemuksia löytyi yllättävän paljon. Neutraalit tekijät olivat yleensä vain välihuomautuksia lauseissa tai vastauksia jatkokysymyksiin. Jos haastateltava vastasi kysymykseen ” en oikein tiedä tai en osaa sanoa”, on se selkeä merkki neutraalista tekijästä. Neutraalit tekijät eivät jätä asiakkaille muistijälkiä.

### **Suorat kehitysehdotukset**

Useassa haastatteluissa haastateltavat antoivat itse suoria kehitysehdotuksia, jotka parantaisivat heidän kokemustaan. Asiakkaat olivat itse huolissaan oman yrityksensä tulevaisuudesta Peurungan kanssa ja näillä kehitysehdotuksilla pyrkivät sitä varmistamaan.

Kehitysehdotuksia tuli yllättävän paljon, eivätkä ne olleet osana teemahaastatteluita teemojen tai kysymysten muodossa. Yritykset halusivat itse tuoda nämä kehityskohteet Peurungan tietoon, jotta voisivat tulevaisuudessakin olla tyytyväisiä palveluihin ja saavuttaa positiivisia kokemuksia omille työntekijöilleen ja asiakkailleen.

*Tuohon voisi löytää tavan parantaa asiakaspalvelua, että jos on esim. liikuntapalveluita, niin miten niitä voisi tarjota meille tämmöisiin tilaisuuksiin mitä me tehdään. Vähän räätälöidä tavallaan niitä palveluita. - Tai jos on tarjottu, niin ihan samalla tavalla kuin kaikille muillekin, ettei ole ollut semmoista räätälöityä palvelua, mitä me ehkä ennen kaikkea tarvittaisi siinä vaiheessa. (Haastateltava 2)*

*Meille ei ehkä ole markkinoitu sitä, että Peurungassa voi järjestää myös oikeasti isoja tapahtumia, niin ei ole tullut edes harkittua sitä. Jos sen saisi jotenkin korjattua, niin ei meillä olisi mitään varsinaista syytä olla tulematta Peurunkaan. (Haastateltava 2)*

*Tekniikat olisi hyvä laittaa kuntoon, ja majoituksen hinta tavalla tai toisella on melkein eilinehto. Siitä kannattaa pitää kiinni. (Haastateltava 1)*



*Ehkä frisbeegolf opastukset voisi olla vähän parempia. Varsinkin siinä, että mistä lähdetään liikkeelle. Se on tosi sekava. - Ei tiedä mistä lähdetään, mihin heitetään ja mihin mennään seuraavaksi.*

(Haastateltava 1)

*Peurunkapihaan jos jotain lisää toivoo, niin langaton netti olisi ainakin hyvä olla. (Majoittajat) tekevät kuitenkin iltaisin omia hommia. - Minibaari myös olisi tarpeen. (Haastateltava 3)*

*Olen pikkaisen huolissani siitä, kun siellä tällä hetkellä niitä rivitalomajoituksia uusitaan, niin jos se hyöty katoaa, niin me joudumme katsomaan vaihtoehtoisia systeemejä. Se on erittäin merkittävä osa sitä kokonaishinnoittelua tämä majoituksen hinta. - Hotellimajoitus on meille poissuljettu, kun sen hinta nousee Peurungassa niin valtavan korkeaksi. Ei voida ajatellakaan sitä. Näen sen Peurungan näkökulmasta isona haasteena.*

(Haastateltava 1)

*Se ei ole enää niin lasten paikka. Ehkä siihen suuntaan sitä kehitetään, että siellä ei ehkä käy enää lapsia, koska lasten tiloja on koko ajan vähennetty, ja lapsille pitää tilata erikseen kaikki hyvin tarkkaan jos jotain haluaa. Se on enemmän aikuisten paikka. Huomaan sen.*

(Haastateltava 4)

## 6 Johtopäätökset

Tutkimusongelmana työssä on onnistuneiden asiakaskokemusten varmistaminen yritysasiakkaille. Jotta kokemusten onnistuminen voidaan varmistaa, täytyi ensiksi selvittää mitkä asiat vaikuttavat siihen millainen kokemus syntyy.

Asiakaskokemuksen muodostuminen selvitettiin teoriaosuudessa, jonka perusteella lähdettiin tutkimaan fyysisiä kontaktpisteitä tarkemmin. Haastatteluiden perusteella pyrittiin löytämään vastauksia siihen, millaisia asiakaskokemuksia tällä hetkellä muodostuu ja mitä asioita tulee korjata, jotta kokemukset olisivat parempia. Haastatteluiden tulokset jaettiin 3 eri teemaan, asiat jotka vaikuttavan niiden syntyyn positiivisesti, negatiivisesti ja neutraalit tekijät, joilla ei ole vaikutusta.

### **Positiiviset tekijät**

Positiivisia tekijöitä, jotka parantavat asiakaskokemusta oli helpoin löytää teemoittelussa. Tuloksista ilmeni, että jokaisella haastateltavalla oli paljon positiivista sanottavaa ja ne hyvin yhtenivät muiden haastatteluiden kanssa. Tuloksissa oli selkeästi huomattavissa, että asiakkailla oli paljon positiivista sanottavaa.

Kaikista merkittävin positiivinen tekijä tulosten mukaan on Peurungan keskeinen sijainti. Peurunka sijaitsee Keski-Suomessa, jonne on yhtä pitkä matka lähes kaikkialta Suomesta. Yritykset, jotka toimivat ympäri Suomea ja heillä on työntekijöitä monessa eri toimipisteessä ympäri maan, tarvitsevat kokoontumispaikkoja, joihin kaikilla osallistujilla on suurin piirtein yhtä pitkä matka. Kun kaikilla on lähes yhtä pitkä pysyvät matkakustannukset tasoissa ja kaikilla kuluu reissuun yhtä kauan aikaa. Jos verrataan esimerkiksi Helsingissä sijaitseviin kilpailijoihin, on Pohjois-Suomesta erittäin pitkä matka lähteä käymään kokouksessa.

Tuloksista oli huomattavissa, että hyvin toimivat kokouspalvelut ovat merkittävä tekijä. Hyvät ja monipuoliset kokoustilat tarjoavat fasiliteetit monen kokoisille yrityksille moneen eri tarkoitukseen. Näissäkin haastatteluissa ovat asiakkaat käyttäneet kokoustiloja varsinaisiin kokouksiin, mutta myös koulutuksiin ja

tapahtumiin, jotka kaikki vaativat omanlaisensa tilat. Kokouksien oheen löytyy myös Peurungasta paljon erilaista tekemistä, joista tärkeimpänä liikuntapalvelut ja varsinkin ympäröivä luonto. Luonto tarjoaa hyvän vastakohtan päivän työskentelylle ja monet asiakkaista arvostavat sitä.

Laaja liikuntapalveluiden valikoima, jäähalli sekä kylpylä ovat hyvä erottautumistekijä esimerkiksi Jyväskylän keskustan kilpailijoista. Tekemistä löytyy moneen lähtöön ja yritykset voivat järjestää monenlaisia tapahtumia yhdessä paikassa. Kun saman katon alta tai edes lähiympäristöstä löytyy kaikki tarvittava, niin majoitusvaihtoehdot, kokouspalvelut, ravintolat kuin liikuntapalvelut, on helppoa järjestää tapahtumia, jotka sisältävät kaikille osallistujille jotain.

Tuloksissa ilmeni, että jokaisen haastateltavan yrityksen yksi pääsyistä vierailuille on tottumus käydä Peurungassa. Se on yksi merkittävimmistä syistä, miksi he valitsevat Peurungan aina uudelleen. Sitä ei silti voida pitää yleisenä menestystä luovana tekijänä, koska haastateltavat yritykset ovat kanta-asiakkaita. Kanta-asiakkaille Peurunka on tuttu paikka, mutta sitä ei voida pitää yleisenä myyntivalttina, koska näin ei ole kaikilla muilla yrityksillä ja muilla asiakkailla. Tottumusta ei saada luotua muutamalla käyntikerralla tai mainosten välityksellä vaan sen vaatii usean vierailukerran ja jatkuvan asiakassuhteen. On myös muistettava, että tottumustakin tulee pitää yllä tarjoamalla aina onnistunut kokemus, jotta asiakassuhde saa jatkoa.

### **Negatiiviset tekijät**

Negatiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttavissa tekijöissä oli enemmän hajontaa, kuin positiivisissa. Kaikki eivät sanoneet samoja asioita, vaikka yhteisiä tekijöitäkin löytyi. Tähän olennaisesti vaikuttaa se, että mitä palveluita yritys käyttää ja mitä asioita itse haastateltava ja hänen yrityksensä arvostavat.

Osa yrityksistä majoittuu kalliimmassa ja korkealaatuisemmassa majoitusvaihtoehdossa, eivätkä ole tyytyväisiä muihin vaihtoehtoihin. He haluavat rahoilleen tarpeeksi vastinetta ja odottavat hinnan tasoista laatua. Toiset yritykset

taas arvostavat heikomman laatuisten majoitusten hintaa, eivätkä niinkään keskity sen ulkonäköseikkoihin. Riippuen yrityksen tarpeista, heille kelpaa hiukan alhaisempi laatu, kunhan sen hinta vastaa tasoa. Tuloksista kävi siis ilmi, että riippuu yrityksen toiveista, mitä he majoituspalveluilta odottavat ja miten tyytyväisiä he niihin ovat.

Tuloksia tutkiessa oli ehkä hieman erikoista, että samasta palvelusta voitiin olla täysin eri mieltä. Esimerkiksi haastateltava 1 oli sitä mieltä, että ravintolapalveluiden muutos oli juuri se mitä he kaipasivat, mutta haastateltava 3 mainitsi ravintolapalveluiden muutoksen negatiivisena asiana. Kuitenkin molemmat yritykset ovat vierailleet Peurungassa kuluvan vuoden tai korkeintaan viime vuoden lopun aikana, joten heille on samasta muutoksesta tullut eri kokemus. Johtuuko tämä täysin heille luoduista odotuksista, vai ovatko he vain tottuneet erilaiseen tasoon. Vai voiko olla, että ravintolan taso ei pysy yllä vaan se vaihtelee päivittäin tai riippuen siitä, ketä on töissä. Ravintolan tason heittelehtiminen vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen, jos asiakkaat eivät voi olla varmoja saamastaan laadusta.

Tuloksista ilmeni, että osaavan henkilökunnan puute tai tiedon kulun ongelmat ovat asiakkaille hyvin merkityksellinen tekijä, mutta mahdollisesti myös helppo ratkaista. Luultavasti kyse ei ole siitä, ettei Peurungasta löytyisi tarvittavia ihmisiä tai osaamista auttaa yrityksiä heidän tapahtumissaan, vaan ongelma on siinä, ettei asiaa ole aiemmin tiedostettu. Kun jokaiseen kokoukseen tulevalle yritykselle ilmoitetaan jo etukäteen, kuka on heidän yhteyshenkilönsä paikan päällä jolta voi kysyä, jos ongelmia ilmenee. Myöskin etukäteen tulee varmistua, että kokoustilojen laitteet toimivat ja tarjota siihen myös apua, jos yritykset sitä tarjoavat. On tärkeää, että asiakkaat kokevat, että heidän toiveitaan kuunnellaan ja halutaan aina tarjota parasta.

Peurungan nettisivuilla sanotaan, että he pystyvät järjestämään tapahtumia jopa 1000 hengelle. (Peurunka 2013) Kuitenkin haastateltavat yritykset kokevat, ettei Peurungasta löydy heidän tarvitsemaansa osaamista suurille tapahtumille. Osalle yrityksistä suuret tapahtumat tarkoittavat 200 hengen tapahtumia, joista puuttuu tietynlainen joustavuus ja osalle nämä tarkoittavat 1000 hengen asiakastilaisuuksia.

Jos asiakas kokee oman tapahtumansa suureksi, kokee hän myös, ettei Peurungasta löydy siihen vaadittavia resursseja riippumatta yrityksestä. Suuret asiakastilaisuudet ovat hyvin rahakkaita tapahtumia, joiden saaminen Peurunkaan varmasti olisi kaikin puolin eduksi. Nettisivujen mukaan Peurungalta löytyy tarvittavat tilat, mutta jotta tapahtumat onnistuisivat, vaatii se paljon enemmän työtä, kuin pienemmät kokoukset. Asiakkaiden toiveena oli tällaisiin tapahtumiin erikoistuneet ihmiset, jotta tapahtumat onnistuisivat alusta loppuun asti.

### **Neutraalit tekijät ja kehitysehdotukset**

Neutraalit tekijät ovat yllättävän merkittäviä. Neutraaleissa kokemuksissa, asiakkaille on tarjottu juuri se mitä he tarvitsevat tai jopa vähän alle. Kun puhutaan asiakkaiden sitouttamisesta ja ylivertaisesta asiakaskokemuksesta, asiakkaille tulisi tarjota paljon enemmän. Ylivertainen asiakaskokemus vaatii sen, että jokaisesta kontaktipisteestä Peurungan ja yrityksen välillä jää asiakkaalle mieleen, että heitä on kuunneltu ja heille on tarjottu jotain, mitä he eivät edes toivoneet. Tutkimustuloksista ilmeni, ettei ylivertaisia kokemuksia muodostu vielä yhdellekään asiakkaalle.

Asiakaspalvelusta ei ole jäänyt yhdellekään asiakkaalle erityisen positiivista sanottavaa. Palvelu on ollut hyvää, mutta varmasti se on sitä monessakin muussa paikassa. Palvelun tulisi olla erinomaista ja asiakkaalle voisi tarjota vielä jotain muuta. Joka kerta, kun tuli kyseeksi liikuntapalvelut, ei yhdellekään asiakkaalle ollut tarjottu erikseen liikuntapalveluita. Se ei riitä, että palvelut ovat olemassa vaan jokaiselle yritykselle tulisi ehdottaa, esimerkiksi, että haluaisiko heidän työporukkansa käydä kokeilemassa curlingia tai haluaisivatko he järjestää kokouksensa yhteyteen juuri heille suunnitellun liikuntahetken. Asiakkaat sanoivat, että on siitä varmaan jossain ollut maininta, mutta heille ei ole ikinä erityisesti mitään tarjottu.

Tuloksista ilmeni, että lähes kaikki asiakkaat halusivat itsekin kertoa kehityskohteita. Tämä on merkki siitä, että haluavat edelleenkin pitää tämän asiakassuhteen myös heidän puoleltaan hyvin toimivana. Asiakkaat huolehtivat jo etukäteen siitä, että

heidän toiveidensa mukainen majoitus ja palvelut toimivat kuten se on aiemminkin toiminut.

Koska haastatellut yritysasiakkaat ovat pitkäaikaisia yrityksiä ja kuten aiemmin mainittiin, he ottavat itse tarvittaessa yhteyttä, kun haluavat tapahtuman järjestää, ei yrityksiltä löydy tietoa digitaalisen ympäristön toiminnasta. Digitaalisella ympäristöllä on nykyään suuri vaikutus asiakaskokemukseen, mutta näitä asiakkaita se ei koske. Haastatelluilla yrityksillä ei ole tarvetta käyttää mitään muita digitaalisia kanavia, kuin sähköpostia ja silloinkin viestit laitetaan suoraan tietylle ihmiselle, ei julkiseen tarjouskanavaan kuten muut.

Fileniuksen (2015, 24) mukaan ajallisesti asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: lähtötila, ennen ostosta, ostotapahtuma ja oston jälkeen. Haastatelluilla ei ollut mahdollista saada tietoa ensimmäistä kontaktia edeltävistä ajoista tai ennen ensimmäistä ostosta tapahtuvista asioista.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa myös ennen ensimmäistä kontaktia tapahtuvat asiat eli lähtötila, mutta siitä ei ole kyseisissä haastatteluissa mahdollista saada tietoa. Osa yrityksistä on jopa 20 vuotta käynyt Peurungassa, joten samat ihmiset eivät hoida tapahtumien järjestämistä tai yksinkertaisesti ei muisteta noin vanhoja asioita. Kyseinen tutkimus perustuu ostotapahtuman aikaisten fyysisten kontaktipisteiden laadun selvittämiseen.

### **Asiakaskokemusten laatu ja vastaukset tutkimuskysymyksiin**

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että kokonaisuudessaan Peurunka onnistuu asiakaskokemuksissa melko hyvin. Tutkimuksessa ei löytynyt merkittäviä negatiivisia kohtia, mutta toisaalta ei löytynyt myöskään ylivertaisia kokemuksia. Peurunka muodostaa yritysasiakkaalleen positiivisia kokemuksia (vrt. NPS tulos). Kaikista haastatteluista jäi sama tunne, asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja haluavat jatkaa asiakassuhteita. Muutoksia, joita Peurunkan on tehtävä, löytyy niistä epäonnistuneista hetkistä, joissa asiakaskokemuksen luominen ei ole täysin onnistunut (5.2).

Tuulaniemen (2011, 74-75) määritelmän mukaan asiakaskokemukset koostuvat kolmesta eri tasosta, toiminnasta, tunteista ja merkityksestä. Tuloksista kävi ilmi, että palvelut vastaavat asiakkaiden toiveisiin hyvin, mutta oikeastaan mitään ylimääräistä ei ole tarjolla. Palvelut ovat helposti saatavilla ja ne vastaavat asiakkaiden mielikuvia suurimmilta osin. Koska haastateltavat ovat yritysasiakkaita, ei päätöksiä tehdä tunteella, vaan enemmän on merkitystä toimivuudella, joten tunnetason kokemusten muodostumisesta on vaikeampi saada selvää.

Net Promoter Scoren arvosanasta voidaan päätellä, että tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat olleet saamaansa palveluun ja kokemukseen Peurungassa tyytyväisiä. Vaikka haastatteluissa ilmeni myös selkeitä kehityskohteita ja jopa negatiivisiakin yksittäisiä seikkoja, niin yksikään näistä yrityksistä ei kuulu arvostelijoiden (arvosana 0-6) joukkoon. Peurungan saama NPS-luku 43 on hyvä, mutta neljä seitsemästä vakioasiakkaasta päätyi neutraalien (arvosana 7-8) joukkoon, eli he eivät varsinaisesti yritystä suosittelisi, vaikka heidän kokemus onkin onnistunut. Voidaan siis päätellä, että heidän kohdallaan odotukset on pystytty täyttämään, mutta ei ylittämään.

Kuitenkin koska asiakaskokemukset ovat ”vain hyviä” löytyy vielä paljon mahdollisuuksia kehittää niitä kaikkia eteenpäin. Yksikään asiakaskokemus ei ole vielä ylivoimainen, koska monet mainitsevat siitä että ”saadaan mitä halutaan”, Peurunka on siis tällä hetkellä vielä ydinkokemuksen ja osittain laajennetun kokemuksen luomisen vaiheessa. Ylivertaisessa kokemuksessa asiakkaalle annetaan jotain, mitä hän ei osaa edes vielä odottaa.

Yritysasiakkaiden asiakaskokemusten onnistuminen voidaan varmistaa muuttamalla epäonnistuneet hetket asiakaskokemuksen luomisessa positiiviseksi ja kehittämällä neutraalit kontaktipisteet positiivista kokemusta luoviksi. Kehittämällä asiakaskokemukset ylivoimaisiksi saadaan luotua kilpailuetua muihin alan toimijoihin nähden.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joiden avulla on mahdollista luoda parempia yritysasiakkaiden asiakaskokemuksia. Jotta kokemuksista voidaan tehdä parempia, täytyi ensiksi selvittää mitkä asiat onnistuvat ja missä on vielä parantamisen varaa. Tutkimuksen avulla löydettiin nämä tarvittavat kehityskohteet, mutta niiden parantaminen ei ole tutkimuksen tekijöiden päätettävissä. Tutkimus kuitenkin itsessään onnistui sille asetetuissa tavoitteissa ja sitä voidaan hyödyntää asiakaskokemusten parantamiseen tulevaisuudessa ja sen avulla pystytään myös tulevaisuudessa tuottamaan yritysasiakkaille onnistuneita asiakaskokemuksia. Tutkimus toi uutta tietoa yritysasiakkaiden ja Peurungan suhteesta, jota ei ole vielä aiemmin tutkittu ja oli hyvin aiheellinen tehdä.

Kuten aiemmin tutkimuksessa on esitetty, strategian suunnittelu aloitetaan nykytila-analyysillä. Nykytila-analyysin tehtävänä on selvittää, mikä on tämän hetkinen tilanne asiakkaiden kanssa, onko näkemys lähtötilanteesta mahdollisimman laaja ja ymmärtävätkö kaikki tilanteen samalla tavalla. Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 33) mukaan nykytila-analyysiin kuuluvat olennaisesti myös sisäisen kyvykkyyden mittaaminen sekä kilpailuympäristön tutkiminen. Tähän opinnäytetyöhön teimme kuitenkin rajauksen tutkia vain asiakkaiden kokemusten nykytilaa, koska muuten tutkittava kohde olisi näillä resursseilla liian laaja.

Olennoisimpana teoriana tutkimuksessa oli asiakaskokemuksen muodostuminen eri kontaktipisteissä ja miten siitä voidaan lähteä kehittämään asiakaskokemuksia positiivisemmalle tasolle. Asiakaskokemus muodostuu monesta eri tekijästä, jossa tässä työssä keskityttiin enemmän yksittäisten palveluiden toimivuuteen ja niiden vastaavuuteen asiakkaiden odotuksiin. Kuten luvussa 3.1 kerrottiin, yritysasiakkaat tuovat tutkimukseen uudenlaisen näkökulman, kuin esimerkiksi hotellissa yöpyvät majoittuja-asiakkaat, joten myös tulokset ovat erilaiset.

Kontaktipisteet voivat olla ihmisiä, asioita, esineitä tai toimintaketjua. Tutkimuksen edetessä tärkeimmiksi kontaktipisteiksi ilmeni ainoastaan fyysiset kontaktipisteet



kuten asiakaspalvelua tekevät ihmiset, kokoustilat ja niissä olevat esineet, sekä toimintaketjut Peurungan ja asiakkaiden välillä. Digitaalisista kontaktipisteistä kuten nettisivut tai fyysisistä markkinointimateriaaleista ei kyseisessä tutkimuksessa saatu tietoa, koska haastateltavat yritykset eivät näitä ole pitkään aikaan käyttäneet. Haastateltavat yritykset eivät vieraile Peurungan nettisivuilla etsien tietoa, vaan heillä on tiedossa keneen ottavat suoraan sähköpostitse tai puhelimitse yhteyttä. He eivät etsi tietoa kuten uudet potentiaaliset asiakkaat vaan palvelupolun alku on erilainen. Fyysiset kontaktipisteet valittiin tutkimukseen tutkittaviksi, koska niiden perusteella on helppo lähteä kehittämään palveluiden tasoa.

### **Tutkimustulosten luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuteen ja laatuun pyrittiin vaikuttamaan huolellisella suunnittelulla ja hyvällä dokumentoinnilla. Tutkimuksen edetessä huomattiin, ettei alkuperäiset suunnitelmat olleet tarpeeksi tarkkoja, joten niitä muokattiin sopimaan tutkimuksen vaiheita tarkemmin. Tutkimuksessa noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita niin teorian tiedon, kuin tutkimusaineiston keräämisessä.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2001, 184-185) teemahaastatteluiden laadukkuutta voidaan varmistaa tekemällä hyvä haastattelurunko, huolehtimalla teknisten laitteiden toimivuudesta ja litteroimalla haastattelut mahdollisimman pian ja huolellisesti haastatteluiden jälkeen. Teemahaastattelu runko määritettiin sopivaksi teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja sitä täydennettiin haastatteluiden aikana lisäkysymyksillä. Haastattelut litteroitiin kahdella eri laitteella toimivuuden takaamiseksi ja näin ollen säästyttiin teknisiltä ongelmilta. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelutapahtuman jälkeen.

Seitsemästä haastattelusta viisi järjestettiin yrityksen omissa tiloissa. Kaksi haastattelua oli pääkaupunkiseudulla ja kolme Keski-Suomessa. Kaksi haastattelua tehtiin aikatauluongelmien takia puhelimitse. Haastatteluissa ei kerätty henkilötietoja, koska niillä ei tutkimuksen kannalta ole merkitystä ja näin pystyttiin varmistamaan anonymiteetin säilyminen. Tutkimukseen vastaaminen oli täysin

vapaaehtoista, joka hieman karsi haastateltavien yritysten määrää, koska kaikki eivät halunneet osallistua haastatteluun. Lopullinen haastatteluiden määrä oli seitsemän kappaletta, mahdollisesta 12:sta. Viisi yritystä kieltäytyi haastattelun antamisesta joko aikataulullisista syistä, tai haluttomuudesta antaa vastauksia tutkimuskäyttöön. Haastateltavia tiedotettiin etukäteen haastattelun teemoista, jotta he osasivat varautua tuleviin kysymyksiin ja antaa tarpeeksi laajoja vastauksia.

Koska haastattelut järjestettiin yrityksen omissa tiloissa eikä Peurungassa, pystyimme saamaan myös negatiivisia kommentteja. Asiakkaat voivat oman yrityksensä tiloissa olla vapaammin. Haastatteluissa oli selkeää, että negatiivisia kommentteja ei haluttu liikaa antaa. Kun mainitsimme, että me emme itse edusta Peurunkaa, vaan haluamme oikeasti löytää kehityskohteita, asiakkaat uskalsivat sanoa myös negatiivisia asioita. Riskinä oli, kun haastatellaan vain yhtä tai kahta yrityksen edustajaa, että heidän mielipiteensä eivät kuvaa koko yrityksen mielipidettä, mutta nämä ihmiset lopulta ovat niitä, jotka tekevät päätöksen uudesta yhteistyöstä ja he edustavat koko yritystä myyntitilanteessa. Kyseessä on kuitenkin suuria yrityksiä, joilla toimintaa ympäri Suomea, joten kaikkien yhtä laaja haastattelemine ei olisi ollut aikataulullisesti tai tuloksellisesti kannattavaa.

Ensimmäinen haastattelu oli kestoaltaan hieman lyhempi kuin muut, koska tilanne oli kaikille hieman epäselvä, emmekä kokemattomuudestamme johtuen osanneet kysyä tarpeeksi jatkokysymyksiä. Kuitenkin haastatteluista tehdessä opimme myös itse ja osasimme muissa kysyä tarpeeksi jatkokysymyksiä, jos haastateltava ei itse aiheesta tarpeeksi osannut kertoa. Näin ollen haastatteluiden kesto ja informaatioarvo kasvoi haastatteluiden edetessä. Haastattelutilanteissa pyrimme osallistumaan mahdollisimman vähän ja suurin osa haastatteluista onkin lähes täysin haastateltavien suunvuoroa. Haastattelutilanteet olivat hyvin luottamuksellisia ja vuorovaikutuksellisia tilanteita, joissa uskomme asiakkaiden kokevan saaneensa oikeasti äänensä kuuluviin.

Koska haastateltaviksi sopivia yrityksiä on vain tietty määrä, oli vaarana, ettei haastatteluissa tule löytymään tarpeeksi yhtenäisyyksiä eikä saataisi tarpeeksi

saturaatiota. Kuitenkin haastatteluja tehdessä selvisi, että kun jokainen yksittäinen haastattelu on tarpeeksi laaja ja etukäteen sovitut teemat käsitellään tarpeeksi hyvin, on haastatteluista mahdollisuus löytää yhteneväisyyksiä. Huomattiin jo heti ensimmäisien haastatteluiden jälkeen, että selkeästi samat asiat on mainittu. Kun seitsemän haastattelua oli tehty ja jokaisessa haastattelussa samat positiiviset asiat ja erittäin paljon yhteneväisyyksiä negatiivisissa asioissa huomattiin, että kerätyt aineistot saturoituvat tarpeeksi. Jälkikäteen mietittynä teemahaastatteluiden runko olisi voinut olla vielä yksityiskohtaisempi. Nyt se on hyvin palvelulähtöinen, mutta sen avulla kyllä löydettiin tarvittavat vastaukset.

Tulosten luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan suorilla lainauksilla tulososassa ja selkeällä aineiston analyysin kuvauksella. Aineiston analyysiprosessi on pyritty kuvaamaan tarkasti, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen etenemistä.

Laadullisen tutkimuksen keskeinen luotettavuuskriteeri on vahvistettavuus. Vahvistettavuus edellyttää sellaista tutkimusta, josta toinen tutkija voi helposti seurata tutkimusprosessin kulkua. Tarkalla tutkimuksen etenemisen kuvailulla on pyritty vaikuttamaan tutkimuksen tulosten vahvistettavuuteen. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 186) mukaan tutkimus on reliaabeli, jos kaksi arvioitsijaa päättyy samaan tulokseen. Tässä tutkimuksessa on kaksi eri tekijää, jotka itsenäisesti ovat tehneet tutkimuksen analysoinnin ja päätyneet samoihin tuloksiin.

Ennustevalidius tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta on mahdollista ennustaa myös tulevien tutkimuksien tuloksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186-187). Tämän tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuksen teon aikaisia asiakaskokemuksia. Kuitenkin jokainen uusi kohtaaminen ja pienikin tapahtuma Peurungan ja asiakkaan välillä vaikuttavat asiakaskokemukseen, joten on mahdollista, että asiakaskokemuksessa on tapahtunut muutoksia. Tämä tutkimus vastaa kevään ja kesän 2017 hetkisiä yritysasiakkaiden asiakaskokemuksia ja sen hetkistä tilannetta tutkimus kuvaa hyvin.

Ulkoinen validius liittyy tutkimustulosten yleistettävyyteen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188). Tutkimuksen kohdejoukkona ovat ihmiset ja tutkimuksen aineisto on heidän mielipiteidensä varassa, joten sen todenmukaisuutta palveluiden laadusta ei pystytä todistamaan. Jokainen yksilö on erilainen ja sen takia tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä.

Rakennevalidius tarkoittaa sitä, että miten hyvin tutkimus koskee niitä asioita, joita sen on määritelty koskevan eli käytetäänkö tutkimuksessa oikeita käsitteitä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee asiakaskokemusta ja siihen liittyviä tärkeitä käsitteitä. Tutkimuksessa on onnistuttu pysymään etukäteen määritetyssä rungossa ja tutkimuksen tuloksia voidaan pitää pätevinä. Ne vastaavat hyvin annettuun aiheeseen ja niitä pitäisi pysytää hyödyntämään tulevaisuudessa apuna asiakaskokemusten kehittämisessä. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset olivat oikein johdettuja ja vastasivat tutkimusta.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Tähän tutkimukseen rajattiin tarkasti asiakassegmentti. Valittu segmentti oli yritysasiakkaat ja tarkemmin vielä pitkäaikaiset yritysasiakkaat. Tarkkaan rajattu yritysasiakkaiden joukko vaikuttaa tuloksiin merkittävästi ja tästä johtuen jatkotutkimusehdotuksia löytyy paljon.

Koska yritykset ovat pitkäaikaisia asiakkaita, on heillä luultavasti positiivisia kokemuksia. Jos yrityksillä olisi vain negatiivista sanottavaa, eivät he luultavasti olisi kanta-asiakkaita. Jatkotutkimusehdotuksena tulisi tutkia myös niitä yrityksiä, jotka ovat käyneet Peurungassa vain yhden kerran ja niitä, joista ei muutamakaan käynnin jälkeen ole muodostunut kanta-asiakkaita. Ehkä niillä yrityksillä olisi enemmän negatiivista sanottavaa, jotta saisi vielä enemmän kehityskohteita löydettyä. Yrityksille on kuitenkin halvempaa pitää vanhat asiakkaat, kuin hankkia aina uusia, joten olisi hyödyllistä selvittää, miksi jotkut yritykset ovat vierailleet vain kerran, eikä tämän käyntikerran perusteella ole saatu muodostettua asiakassuhdetta.

Toisena tutkimusehdotuksena on kokonaan eri asiakassegmentti, jotta saadaan toisenlaisia näkökulmia palveluista. Lapsiperheillä tai liikuntapalveluiden käyttäjillä saattaa olla ihan erilaisia kokemuksia ja mielipiteitä palveluiden toimivuudesta ja niiden vastaavuudesta heidän tarpeisiinsa. Peurunka kuitenkin haluaa tarjota monelle eri asiakasryhmälle palveluita, joten keskittymällä vain yhden segmentin tyytyväisyyteen ei saada palveluita välttämättä vastaamaan muiden segmenttien toiveita. Lapsiperheistä ja muista majoittuja-asiakkaista voisi teettää ihan oman tutkimuksensa, kuten myös liikuntapalveluiden käyttäjistä.

Tutkimus vastaa hyvin kyseisen asiakassegmentin mielikuvia Peurungasta. Kun tämän tutkimuksen mukaiset muutokset on saatu tehtyä, kannattaisi tehdä uusi tutkimus ja verrata sitä tämän tuloksiin, jotta tiedetään ovatko muutokset olleet kannattavia tai onko tehdyillä muutoksilla oikeasti saatu asioita paremmiksi.

Tutkimuksessa tutkittiin asiakaskokemusta fyysisten kontaktipisteiden kautta. Kyseisiltä haastateltavilta ei heidän erityisominaisuuksistaan johtuen saatu esimerkiksi internetsivujen tai puhelinpalvelun toimivuudesta tietoa ollenkaan, koska kyseiset haastateltavat eivät näitä kanavia käytä kuten muut asiakkaat. Nykyään kuitenkin internetsivujen toimivuus on erittäin merkittävä tekijä, joten sen toimivuutta asiakkaiden näkökulmasta voisi tutkia. Myös palvelupolun kokonaisvaltainen tutkiminen niin yritys- kuin kuluttaja-asiakkailla voisi olla tarpeen. Tässä tutkimuksessa palvelupolun eri vaiheisiin ei varsinaisesti paneuduttu, mutta niitä tutkimalla olisi mahdollista saada selkeämpi kuva asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, ja syistä ostojen takana.

Tutkimus perustui enemmän kokonaiskuvaan kaikkien palveluiden toimivuudesta, joten yksittäisten palveluiden osalta se ei anna vielä kokonaisvaltaista tietoa. Jokainen palvelu voitaisiin myös tutkia erikseen, esimerkiksi liikuntapalvelut ja selvittää sen jokainen kontaktipiste asiakkaiden kanssa tarkasti, ja miten nämä kontaktipisteet asiakkaiden mielestä toimivat.



## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Asiakaspalvelukokemus. 2016. Viitattu 27.5.2017.

<http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/>.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Blek, A-M. & Tyrväinen, H. 2014. Muotoilulla mukavaksi, palvelulla paremmaksi.

Opinnäytetyö AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 2.8.2017.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014111315591>.

Cina, G. 2002. B-to-B GRM can't bypass customer needs. Marketing News 5/13/2002, Vol. 36 Issue 10, p18-18. 1p. Viitattu 18.9.2017.

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=6609580&site=ehost-live>.

Fichter, D. & Wisniewski, J. 2015. Customer Journey Mapping. Online Searcher.

Jul/Aug2015, Vol. 39 Issue 4, p74-76. 3p. Viitattu 19.9.2017.

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=108501393&site=ehost-live>.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

Forrester Research, Inc. 2013. Seven Steps To Successful Customer Experience Measurement Programs. Viitattu 11.9.2017.

<http://success.qualtrics.com/rs/qualtrics/images/7-Steps-to-Successful-Customer-Experience-Measurement-Programs.pdf>.

Gallagher, R. 2013. The Customer Service Survival Kit. New York: Amacom.

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus - työkalupakki. Helsinki: Talentum.

- Gulati, R. & Oldroyd, J. 2005. The Quest for Customer Focus. Viitattu 18.9.2017  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=16572659&site=ehost-live>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin Yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus oppinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen oppinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Koivula, H. 2014. Asiakaskokemus yrityksen menestystekijänä, case: Luomu- ja herkku kauppa Inkivääri. Opinnäytetyö, AMK. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.8.2017.  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014100514473>.
- Koodiviidakko Oy / PR Cloud. 2016. Kuinka reagoida negatiivisiin asiakaspalautteisiin somessa: 6 vinkkiä. Viitattu 6.6. 2017 <http://www.prcloud.fi/uutiset-ja-blogi/monitor-blogi/kirjoitus/kuinka-reagoida-negatiivisiin-asiakaspalautteisiin-somessa-6-vinkkia.html>.
- Korkiakoski, K. 2013. Asiakaskokemuksen mittaaminen. Viitattu 25.5.2017.  
<https://karikko.wordpress.com/2013/03/21/asiakaskokemuksen-mittaaminen/>.
- Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittamiseen. Viitattu 26.5.2017. <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>.
- Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score -analyysistä toimenpiteisiin. Viitattu 7.7.2017. <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>.
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue. Viitattu 23.5.2017.  
<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=119129834&site=ehost-live>.



Lintukorpi-Lehti, P. 2015. Tavoitteena ylivertainen asiakaskokemus, case: OP Lounaismaa. Opinnäytetyö, YAMK. Turun ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 9.8.2017.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201503123099>.

Luoma, J. & Sihvonen, A. 2016. Markkinoinnin perusteet, kohdeasiakkaiden valinta. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, markkinoinnin laitos, luentomateriaali. Viitattu 29.9.2017.

[https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/358118/mod\\_resource/content/1/Luento\\_3\\_kohdeasiakkaiden%20valinta.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/358118/mod_resource/content/1/Luento_3_kohdeasiakkaiden%20valinta.pdf).

Löytänä, J. & Korhonen, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: WSOY.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikkujättiläinen. Lahti: Markprint.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Newbey, P. & Farnham, K. 2013. Experience Design, A framework for Integrating Brand, Experience and Value. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Nironen, K. 2015. Asiakaskokemus ja sen johtaminen NPS:n avulla. Opinnäytetyö, YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 15.8.2017.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015101115330>.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Oxford Living Dictionaries. N.d. Viitattu 7.8. 2017.

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/customer>.

Pantzar, M. 2015. OnniBus ajoi VR:n yli – Asiakaskokemukseen panostavat yritykset valtaavat markkinat. Viitattu 23.5.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-8419240>.

Pelkonen, J. 2017. Asiakaslähtöisen luottoprosessin määrittely, case: Helsingin Seudun Osuuspankki. Tuotantotalouden Pro Gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto,

teknillinen tiedekunta. Viitattu 21.8.2017.

<https://www.tritonia.fi/download/gradu/7318>.

Peppers&Rogers Group. 2008. From Interaction to Profit. Viitattu 7.7.2017

<http://www.peppersandrogersgroup.com/pdf/white-papers/wp-interaction-to-profit.pdf>.

Peurungan internetsivut. 2013. Viitattu 13.6.2017. <http://www.peurunka.fi/>.

Pophal, L. 2015. Multichannel vs. Omnichannel Marketing: Is There a Difference, and What Does It Mean to You?. EContent. Mar2015, Vol. 38 Issue 2, p15-20. 5p. Viitattu 19.9.2017.

<http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=101435175&site=ehost-live>.

Pulkka, K. 2016. Asiakaskokemuksen kehittäminen urheiluliikkeessä, adidas Suomi Oy. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 14.8.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016053010665>.

Reason, B., Lovlie, L. & Flu, M. 2016. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience, Service Design for Business. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Richardson, A. 2010. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 7.8.2017. <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>.

Ruokonen, M. & Saarenketo, S. 2016. Yritysten on omaksuttava startupien toimintatava. Viitattu 13.5.2017.

<http://www.talouselama.fi/tebatti/puheenvuoro/yritysten-on-omaksuttava-startupien-toimintatavat-6572346>.

Salmela, E. 2017. Palvelupäällikkö. Kylpylähotelli Peurunka. Haastattelu. 27.3.2017.

Seppälä, A. 2017. Kokouspalvelut lähteneet kasvuun. Viitattu 13.6.2017

<http://yle.fi/uutiset/3-9413435>.

Skerrett, D. 2017. Focusing on Your Customer Experience is Great for Business. EContent. May/Jun2017, Vol. 40 Issue 3, p12-13. 2p.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.

Sukwadi, R., Yang, C-C. & Fan, L. 2012. Capturing customer value creation based on service experience – a case study on News Café. Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers Vol. 29, No. 6, September 2012, 383–399. Viitattu 19.9.2017. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=79343393&site=ehost-live>.

Talouselämä. 2016. Suomalaiset näyttävät huonolle asiakaspalvelijalle tylästi kaapin paikan: 61%. Viitattu 20.6.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/suomalaiset-nayttavat-huonolle-asiakaspalvelijalle-tylysti-kaapin-paikan-61-6579991>.

TE -palvelut. 2017. Ammattinetti - ammattialat. Viitattu 11.9.2017. [http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala).

TE -palvelut. 2017. Ammattinetti -ravitsemispalvelut. Viitattu 11.9.2017. <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/alahaku/23;jsessionid=987E1B4EB0DF57CB17C7E85B9FD3218F>.

TEKES. 2007. Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in the United States. Technology Review 205/2007. Viitattu 5.9.2017. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovative\\_service.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovative_service.pdf).

Timmerbacka, J. 2015. Asiakaskokemuksen kehittäminen Oulun Osuuspankissa. Opinnäytetyö, AMK. Oulun ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 17.8.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505087064>.

Toivakainen, S. 2014. Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa. Diplomityö. Tampereen Teknillinen yliopisto, tietojohtamisen koulutusohjelma. Viitattu 17.8.2017. [http://www.elenia.fi/sites/www.elenia.fi/files/Toivakainen\\_Asiakaskokemuksen\\_johdaminen.pdf](http://www.elenia.fi/sites/www.elenia.fi/files/Toivakainen_Asiakaskokemuksen_johdaminen.pdf).

- Tuominen, S. 2014. Yritys X:n myymälän asiakaskokemuksen muodostuminen. Opinnäytetyö, AMK. Hämeen ammattikorkeakoulu, liiketalouden ala, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 15.8.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014060511964>.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus?. Viitattu 13.5.2017. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus-3450532>.
- Vaasan Yliopisto. 2016. Hyvä paha some: Asiakaskokemus leviää sosiaalisessa mediassa. Viitattu 25.5.2017. <http://www.uva.fi/fi/news/asiakaskokemus/>.
- Virmala, T. 2016. Asiakaskokemus on Suomessa uudissana. Viitattu 23.5.2017. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/asiakaskokemus-on-suomessa-uudissana/84g77L3P>.

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluiden runko

### Yrityksen taustatiedot

Toimiala:

### Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija:

Ajankohta:

### Haastattelu, taustatiedot ja teemat

Taustatietoja:

- Milloin olette käyneet viimeksi Peurungassa?
- Miksi valitsitte juuri Peurungan?
- Kuinka paljon osallistujia tapahtumissanne keskimäärin on?
- Mitä palveluita olette käyttäneet vierailunne aikana Peurungassa?
  - Kokous, ravintola, liikunta, majoitus, muut?

#### Teema 1: Asiakaspalvelu

- Kerro asiakaspalvelusta yleisesti teidän kokemuksenne mukaan.

(tarvittaessa lisäkysymyksiä: )

- Teittekö tarjouspyynnön Peurunkaan, jos teitte, mitä kanavaa hyödynsitte?
  - Miten hyvin kanava toimi (puhelin, sähköposti, chat)
- Millaisena pidätte asiakaspalvelun laatua yleisesti?

- Oliko palvelu nopeaa, joustavaa, ystävällistä
- Onko eroja eri osastoiden välillä (myynti, vastaanotto, ravintola yms.)

## **Teema 2: Kokouspalvelut**

- Millainen kokemus teille on jäänyt kokouspalveluista?

(tarvittaessa lisäkysymyksiä: )

- Toimiko aikataulu ja tekniikka?
- Oletteko tarvinneet kokousemännän apua, toimiko?
- Vastasivatko tilat tarpeisiinne?

## **Teema 3: Ravintolapalvelut**

- Miten ravintolapalvelut ovat onnistuneet teidän kohdalla?

(tarvittaessa lisäkysymyksiä: )

- Mitä ruokailuja on teillä ollut? Lounas, päivällinen, illallinen
- Onko teillä ollut valmiit menut, pöytiin tarjoilu vai buffet?
- Oliko iltaohjelmaa?
- Miten ravintolahenkilökunnan toiminta, aikataulu, laatu?

## **Teema 4: Liikuntapalvelut**

- Minkälaisia liikuntapalveluita olette hyödyntäneet?
- Millainen kokemus teillä on liikuntapalveluiden onnistumisesta?

(tarvittaessa lisäkysymyksiä: )

- Miten toimivat tilat, henkilökunta, opastus, laatu ja välineet?

#### **Teema 5: Majoituspalvelut**

- Missä vaihtoehtoisissa olette majoittuneet?
  - Päärakennus, rivitalot, huoneistohotelli, mökit
- Millainen on kokemuksenne majoituksesta ja miten se vastaa odotuksianne?

Miten todennäköisesti suosittelisi Peurunkaa ystävilleen tai kollegoilleen?

## Liite 2. Keskeiset käsitteet taulukkona

Asiakas	Asiakas tarkoittaa ihmistä, joka ostaa tuotteita tai palveluita kaupasta tai yritykseltä (Oxford Living Dictionaries, viitattu 7.8.2017)
Asiakaskokemus	Asiakaskokemus on kokonaisuus siitä, miten asiakkaat ovat kontaktissa yritykseen ja sen brändiin käsittäen koko asiakkuuden olemassa oloajan. Asiakaskokemus muodostuu kohtaamista, mielikuvista ja tunteista, joita yritys asiakkaassa herättää. (Richardson 2010; Löytänä & Korteso 2011, 11)
B to B -palvelut	Business to business, eli yritysten välinen kaupankäynti, jossa yritykset hyötyvät toistensa tuotteista tai palveluista luodakseen arvoa omille asiakkailleen. B to B -palveluissa ostajana toimii yritys. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 21)
Kontaktipisteet	Kontaktipisteet ovat niitä hetkiä, kun yritys ja asiakas kohtaavat. Kontaktipisteet voivat olla ihmisiä, ympäristöjä, esineitä tai toimintaa, kontaktipisteiden kautta asiakkaan aistit ovat yhteydessä yritykseen. (Löytänä & Korteso 2011, 113; Tuulaniemi 2011, 79)



Laajennettu kokemus	Laajennettu kokemus on kehitetympi versio ydinkokemuksesta. Ydinkokemuksen on lisätty asia, jolla saadaan asiakkaalle tuotettua lisäarvoa. Asiakkaalle voidaan tuoda lisäarvoa joko edistämällä tai mahdollistamisella. (Löytänä & Korteso 2011, 62)
NPS	NPS eli Net Promoter Score mittaa suosittelua ja on yksi asiakaskokemusta parhaiten kuvaavista mittareista. Net Promoter Score kerää tietoa siitä, miten todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä läheisilleen tai esimerkiksi kollegoilleen. (Löytänä & Korteso 2011, 202; Tuulaniemi 2011, 241)
Palvelupolku	Palvelupolku on kuvaus palveluiden muodostamasta kokonaisuudesta. Palvelupolku kuvaa aika-akselilla, miten asiakas etenee palveluista toiseen. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin ja palvelutuokiot kontakipisteisiin. (Tuulaniemi 2011, 78.)
Palvelutuokio	Palvelupolku voidaan jakaa palvelutuokioihin, jolloin palvelut eritellään toisistaan. Palvelutuokiot muodostuvat kontakipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Segmentti	Kohderyhmä, eli tiettyä tyyppiä/profiilia edustava otanta asiakkaista. Segmentoinnin tarkoituksena on tunnistaa potentiaalisia asiakasryhmiä joiden tavoitteet, halut ja tarpeet yhtyvät. (Luoma & Sihvonen 2016)
Ylivertainen asiakaskokemus	Ylivertaisessa asiakaskokemuksessa asiakkaalle tarjotaan jotain, mitä hän ei osaa vielä odottaa. Onnistuneeseen ydinkokemukseen lisätään elementtejä, joilla pystytään ylittämään asiakkaiden odotukset. Jotta asiakkaalle saadaan luotua ylivertaisia asiakaskokemuksia, täytyy hänen kokea jokainen kontaktipiste arvokkaaksi. (Löytänä & Korteso 2011, 62; Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 130)