

Tulevaisuuden B2B-asiakaskokemus

Karita Niemi

Pirre Sandström

Master opinnäytetyö

Myynnin ja asiakaskokemuksen

johtaminen

2021



Tekijät Karita Niemi, Pirre Sandström	
Suuntautuminen Myynnin ja asiakaskokemuksen johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Tulevaisuuden B2B-asiakaskokemus	Sivumäärä + liitesivumäärä 106 + 8
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemus. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi työnantajamme Suomen Messut Osuuskunta, eli Messukeskus. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui asiakkaan kokemasta arvosta, asiakaskokemuksesta, asiakaspolusta ja työntekijäkokemuksesta. Tutkimuksen lähestymistapana hyödynsimme tapaustutkimusta, ja aineistonkeruumenetelmänä käytimme teema-haastattelua. Toteutimme tämän opinnäytetyön parityönä. Tutkimuksen toteutimme Messukeskuksen B2B-asiakkaiden ja työntekijöiden keskuudessa. B2B-asiakkaista haastatelimme toistuvasti Messukeskuksesta ostavia asiakkaita. Haastattelut toteutettiin luottamuksellisesti ja vastaukset käsiteltiin anonyymisti.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä käsittelemme asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta kokonaisvaltaisesti. Asiakaskokemus on jo saavuttanut tärkeän aseman yritysten välisessä liiketoiminnassa. Erinomaisen asiakaskokemuksen avulla yritys erottautuu kilpailijoistaan ja kasvattaa liiketoimintaa. Vasta viime vuosina asiakaskokemuksen rinnalle on noussut työntekijäkokemus. Työelämän muutos; kilpailu osajista ja työmarkkinoilla vaikuttavat uudet sukupolvet pakottavat yritykset huomioimaan työntekijäkokemuksen tärkeänä osana koko yrityksen menestystä.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että B2B-asiakaskokemus on hyvin monitahoinen ilmiö. Työntekijäkokemusta ei voi käsitellä erillisenä elementtinä, vaan se on tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumista. Työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen Messukeskuksessa, erityisesti kokonaisvaltaisen tunnekokemuksen kautta. Tämä tuli ilmi sekä asiakkaiden että työntekijöiden vastauksista. Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen kehittämisessä korostui henkilökohtaisen suhteen merkitys ja yhtenäisen linjan rakentaminen. Näiden parantaminen/kehittäminen tulee aloittaa analysoimalla asiakas- ja työntekijäpolut. Asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta tulee johtaa yhtenäisenä kokonaisuutena.</p>	
Asiasanat Asiakaskokemus, työntekijäkokemus, asiakasarvo, asiakaspolku, tunnekokemus	

Authors Karita Niemi, Pirre Sandström	
Specialisation Leading Sales and Customer Experience	
Thesis title Future B2B Customer Experience	Number of pages + number of appendices 106 + 8
<p>Aim of this thesis was to define future B2B customer experience in Messukeskus. In addition, purpose of the thesis was to identify factors that affect customer experience. Employer of this thesis is The Finnish Fair Corporation, which is better known as Messukeskus Helsinki, Expo and Convention Centre. Theoretical frame of reference includes customer value, customer experience, customer journey and employee experience. Approach to research was case study, and research method was theme interview. This thesis was implemented by two authors together. We interviewed B2B customers, who buy repeatedly from Messukeskus, and employees, who work with customers daily. All the interviews were implemented strictly confidential basis and all answers were treated anonymously.</p> <p>In this thesis we are examining customer experience and employee experience comprehensively. Customer experience has already established important status in B2B business. By creating excellent customer experiences organization can differentiate from its competitors and grow. During the past few years employee experience has gained importance as part of organization's success. This is due to the changes in working life, competition for talents, and new generations, who have different values to work.</p> <p>According to research results B2B customer experience is very multidimensional phenomenon, and employee experience is crucial part of customer experience. According to customers and employees, employee experience has an impact on B2B customer experience in Messukeskus, especially through emotions. Great employee experience leads to creation of great experience for customers. Personal relationship and coherent approach were the most important elements in developing B2B customer experience and employee experience in Messukeskus. Important step and differentiator is to analyze and focus on customer and employee journeys. From management perspective customer experience and employee experience cannot be separated. Employee experience as part of strategic human resources management and customer experience should be linked to business strategy.</p>	
Keywords Customer experience, employee experience, customer value, customer journey, emotions	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan ja tapahtuma-alan esittely	3
1.2	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	5
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.4	Työn rakenne ja rajaukset	8
2	Arvon muodostuminen	9
3	Asiakaskokemus	16
3.1	Asiakaspolku	17
3.2	Asiakasodotukset vs. tarpeet	19
3.3	Tunteiden merkitys B2B-asiakaskokemuksessa	20
3.4	Asiakaskokemus B2B-liiketoiminnassa	22
3.5	Asiakaskokemuksen johtaminen	26
4	Työntekijäkokemus	29
4.1	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	31
4.2	Työntekijäkokemuksen merkitys asiakaskokemukseen	36
5	Tutkimus	39
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa	39
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	42
5.3	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	43
5.4	Tutkimuksen toteutus	45
5.5	Tutkimusaineiston analysointi	50
5.6	Tutkimusaineiston tulkinta	53
6	Tulokset	55
6.1	Teema 1: Mielikuvat ja odotukset	55
6.1.1	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	57
6.2	Teema 2: Arjen yhteistyö, asiakkaan polku Messukeskuksessa	59
6.2.1	Arvoa tuovat elementit ja kilpailutekijät	60
6.2.2	Sitoutuminen ja asiakassuhteen ylläpito	62
6.2.3	B2B-asiakaskokemus Messukeskuksessa	63
6.2.4	Yhteenveto Messukeskuksen onnistumisista ja kehityskohteista	65
6.3	Teema 3: Omat näkemykset asiakaskokemuksesta yleisesti	70
6.3.1	Odotukset ylittävä asiakaskokemus	72
6.3.2	Tunteiden vaikutus asiakaskokemukseen	73
6.4	Teema 4: Työntekijäkokemus	74
6.4.1	Messukeskuksen työntekijäkokemuksessa hyvää ja kehitettävää	75
6.4.2	Työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen	77
6.5	Teema 5: Tulevaisuus	78

6.6	Vastaukset tutkimuskysymyksiin: yhteenveto tuloksista	79
6.7	Tutkimuksen luotettavuus	84
7	Johtopäätökset	86
7.1	Kehitysehdotukset.....	89
7.2	Pohdinta	96
	Lähteet.....	99
	Liitteet	107
	Liite 1. Haastattelupyynnöiden sisällöt.....	107
	Liite 2. Haastattelupohja asiakkaat	109
	Liite 3. Haastattelupohja työntekijät	111
	Liite 4. Excel-malli. Asiakkaiden ja työntekijöiden vastausten analysointiin kumpaankin omat excelit.....	113
	Liite 5. Excel-malli, analysointi: Teema 2, asiakkaat.	114

1 Johdanto

Asiakaskokemuksen merkitys on vasta viime vuosina ymmärretty tärkeäksi keinoksi erottautua kilpailijoista ja parantaa yrityksen tulosta (Lemon & Verhoef 2016, 69). Tätä ennen se on akateemisissa tutkimuksissa ollut esillä markkinoinnin ja palvelujen laatua koskevien tutkimusten osana. Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 16) mukaan asiakaskokemukseen panostavat yritykset saavuttavat paremman tuoton. Tämä perustuu siihen, että näiden yritysten asiakkaat ovat tyytyväisiä kanta-asiakkaita, jotka myös suosittelevat näitä yrityksiä enemmän kuin normaalisti. Koska asiakaspoistuma on pieni, parhaat yritykset myös säästävät, kun heidän ei tarvitse investoida uusien asiakkaiden hankintaan. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 17–18.)

Asiakaskokemuksesta B2B-liiketoiminnassa on aiemmin ollut niukasti tutkimustietoa, mutta viime vuosina se on kasvanut räjähdysmäisesti, sillä yritykset ovat vihdoin heränneet hyvän asiakaskokemuksen yritykselle tuomaan kilpailuetuun. Tämä on poiknut eri tahoilta erilaisia asiakaskokemuksen tutkimuksia. Forbes on viiden viime vuoden aikana ryhtynyt julkaisemaan vuosittain asiakaskokemuksen trendejä, ja vuonna 2018 se kirjoitti, että asiakaskokemus on uusi brändi (Hyken 15.7.2018). Markkinoinnin ja asiakaskokemuksen konsulttiyritykset myyvät asiakaskokemuksen kehittämisen palvelujaan, yritykset ovat linjanneet asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa, ja julkaisevat sosiaalisessa mediassa blogeja ja vinkkejä asiakaskokemuksen parantamiseen. Temkin Group (2017) on tutkinut asiakaskokemusta eri näkökulmista, ja julkaissut raportin mm. asiakaskokemuksen ydinosaamisista.

Henleyn yliopisto (Lemke, Clark & Wilson 2006, 4) keskittyi tutkimaan ja vertailemaan avaintekijöitä B2B- ja B2C- asiakaskokemuksen muodostumisessa. Tutkimuksessa B2B-asiakaskokemuksen tärkeimmiksi rakenteiksi löydettiin henkilökohtaisen yhteydenpidon laajuus, joustavuus sekä asiakkaan kokonaisvaltainen tarpeiden ymmärtäminen (Lemke ym. 2006, 21). Ruusuvuoren EMBA-lopputyö (2017, 1) Jyväskylän yliopistossa keskittyi selvittämään, mistä hyvät B2B-asiakaskokemukset on tehty. Tunnuksenomaisia piirteitä hyvää B2B-asiakaskokemusta tuottaville olivat asiakkaat huomioiva toimintatapa, arvoa tuottama tarjoama ja palvelu sekä jatkuva toiminnan kehittämisen ilmapiiri (Ruusuvuori 2017, 85). Walker Informationin (2020, 3) Yhdysvalloissa tekemä tuore tutkimus keskittyi keinoihin, joilla B2B-yritykset saavuttavat kilpailuetua ja vastaavat asiakkaiden odotusten trendeihin. Walker Information on asiakaskokemuksen konsulttiyritys, joka on keskittynyt erityisesti B2B-asiakaskokemuksen tarkasteluun ja kehittämiseen. Walker Informationin (2020, 3) tutkimuksessa nostettiin esille yritysten välisen liiketoiminnan hidas reagoiminen asiakaskokemuksen merkitykseen verrattuna kuluttajaliiketoimintaan. Tutkimuksessa

63 % vastaajista antoi yritykselleen hyvin heikon arvosanan asiakaskokemuksen elementtien toteuttamisesta. Lähes kaksi kolmasosaa yrityksistä oli myös alhaisimmalla tasolla, kun kysyttiin yritysten panostuksista asiakaskokemuksen kehittämiseen strategisena toimintona. (Walker Information 2020, 9–10).

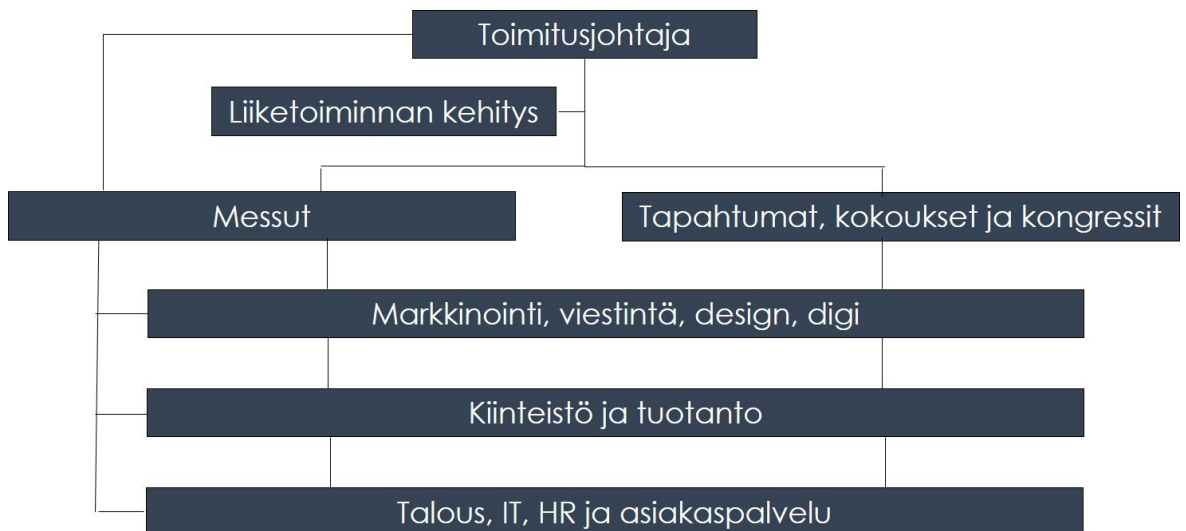
Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 20–21) mukaan yrityksissä tunnistetaan asiakaskokemuksen merkitys ja strategia yrityksen kilpailuetuna, mutta usein kokonaisvaltainen näkemys ja asiakaskokemus toimintaa ohjaavana tekijänä puuttuvat, sillä yrityksissä ei välttämättä saavuteta riittävää sitoutumista aitoon muutokseen. Yritysjohdajien mukaan kriisi voisi nopeuttaa muutosta, sillä kriisit yleensä yhdistävät ihmisiä (Korkiakoski & Gerdt 2016, 21). Onkin mielenkiintoista lopulta nähdä, miten koko maailmaa kohdannut koronaviruskriisi tulee käytännössä muuttamaan asiakaskokemuksen hyödyntämistä yrityksissä.

Kun organisaatiot keskittyvät asiakaskokemuksensa kehittämiseen, tulee heidän ottaa huomioon myös työntekijäkokemus. Työntekijäkokemuksen tutkimus on noussut pinnalle vasta viime vuosina, eikä sitä ole tutkittu vielä kovin kokonaisvaltaisesti samaan tapaan kuin asiakaskokemusta. Maylett ja Wride (2017, 9) ovat todenneet, että ilman keskittymistä työntekijäkokemukseen, yritys ei voi tuottaa asiakkailleen loistavaa asiakaskokemusta. B2B-asiakaskokemuksessa suhteet muodostuvat aina niissä työskentelevien ihmisten välillä, ei pelkästään yritysten välille. Näin ollen yritysten työntekijöiden asenteet ja heidän oma kokemuksensa työstänsä vaikuttavat suoraan asiakassuhteisiin. (Green 2017, 4.) Työntekijäkokemuksella luodaan pohja asiakaskokemuksen muodostumiselle, ja asiakaskokemuksen voidaan ajatella olevan myös työntekijäkokemuksen lopputulos (Maylett & Wride 2017, 9–10). Yritykset ovat myös heränneet hyvän työntekijäkokemuksen merkitykseen kiihtyvässä kilpailussa oman alan osajista. Työntekijällä on entistä enemmän valtaa valitessaan juuri hänelle mieluisinta työntantajaa, joka tarjoaa hänelle merkityksellistä työtä. (Morgan 2017, 9.) Morgan (2017, 9) nostaa esille työntekijäkokemuksen tarkastelussa sen, miten hyvin yritys tuntee omat työntekijänsä. Talent Vection (2020) tekemän tutkimuksen mukaan työntekijäkokemus on nostettu strategiseksi prioriteetiksi vain 50 % yrityksissä. Työntekijäkokemuksen tärkeimmiksi vaikuttimiksi Talent Vectia (2020, 24) nosti merkityksellisen työn kokemisen, mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn, onnistumisen tunteet työtehtävissä, ja työn tarjoamat mahdollisuudet jatkuvaan kehittymiseen. Työntekijäkokemuksen kehittämistä ei voida tehdä ilman työntekijöitä, vaan yrityksen tulee luoda se yhdessä heidän kanssaan.

Työmme tehdään toimeksiantona Suomen Messut Osuuskunnalle, eli Messukeskukselle. Työssämme tulemme perehtymään asiakaskokemukseen sen teorian lisäksi myös tutki-
malla Messukeskuksen B2B-asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksia. Seuraavaksi esit-
telemme toimeksiantajan ja tämän toimialan.

1.1 Toimeksiantajan ja tapahtuma-alan esittely

Työmme toimeksiantaja on Suomen Messut Osuuskunta, joka tunnetaan paremmin mark-
kinointinimeltään Messukeskus. Messukeskus on vuonna 1919 perustettu Suomen joh-
tava tapahtumakeskus, jossa toteutetaan vuosittain n. 50 ammatti- ja yleisötapahtumaa
sekä n. 1000 kokousta, kongressia ja juhlaa. Vuonna 2019 tapahtumissa esittäytyi noin
10 000 näyttäilleasettajaa, ja kävijöitä oli lähes 1,1 miljoonaa. Messukeskuksen toiminnan
talousvaikutukset ympäristölle ovat n. 282 miljoona euroa. Yritys työllistää vakituisesti n.
200 henkilöä. Messukeskuksen missiona on edistää suomalaista elinkeinoelämää mah-
dollistamalla tuloksekkaita kohtaamisia, ja visiona on olla tuloksellisin, elämyksellisin ja
sosiaalisin kohtaamismedia. Messulaisen muotokuvan muodostavat arvot, jotka ovat lupa
hymyillä, uudistumme rohkeasti ja oppien sekä vastuullisuus kantaa. Organisaatio (kuva
1) koostuu kahdesta eri liiketoimintayksiköstä; Messut sekä Tapahtumat kokoukset ja
kongressit. Näillä kahdella tulosityksiköllä on liiketoimintavastuu. Kahden eri liiketoimintayk-
sikön lisäksi Messukeskuksessa on molempien yksiköiden yhteisenä resurssina kolme eri
yksikköä. (Messukeskus 2020.)



Kuva 1. Messukeskuksen organisaatio (Messukeskus 2020)

Messukeskuksen tuote- ja palveluportfolio on laaja. Asiakkaat voivat varata osastopaikan Messukeskuksesta järjestettävistä messuilta tai esimerkiksi järjestää oman kokouksen, tilaisuuden tai tapahtuman Messukeskuksen tiloissa. Messukeskus tarjoaa yhdessä kumppaneiden kanssa asiakkaalle kaikki tuotteet ja palvelut tapahtuman järjestämisestä osaston rakentamiseen. Messukeskuksen valikoimista löytyy myös monipuoliset mahdollisuudet erilaisten virtuaalitalaisuuksien järjestämiseen.

Asiakaskokemuksen kehittämisen tarve ja sen iso merkitys messu- ja tapahtuma-alalle on tunnistettu maailmanlaajuisesti. Messut ja seminaarit on tärkeä osa B2B-yritysten vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa asiakastietoisuuden lisäämiseksi ja asiakassuosittelun levittämiseksi (Hague & Hague 2018, 29). UFI, The Global Association of the Exhibition Industry on messualan maailman johtavien messujärjestäjien ja -talojen sekä merkittävimpien kansainvälisten ja kansallisten messualan yhdistysten ja partnereiden kansainvälinen yhdistys. Se tekee vuosittain myös tutkimusta alalla jäsenyritystensä keskuudessa. Viimeimpään kansainväliseen näytteilleasettajatutkimukseen osallistui 1457 näytteilleasettajaa 50 eri maasta. Tutkimuksen mukaan luottamuksen taso on alhainen ja näytteilleasettajien kipupisteitä on havaittavissa asiakaspolun kaikissa vaiheissa: miten todennäköisesti suosittelet messuja markkinointikanavana NPS oli -25, ja miten todennäköisesti suosittelet yksittäistä messua NPS oli -15. (UFI, The Global Association of the Exhibition Industry 2020, 2–11.) Tutkimuksen tuloksena saatiin useita havaintoja. Niille, jotka pystyvät kehittämään yhä asiakaskeskeisemmiksi, saavuttavat paremman tuoton. Asiakaskokemuksen ja asiakaspolun parantaminen ja kehittäminen edistävät kasvua. Näytteilleasettajat myös arvostavat kasvokkain markkinointia. (UFI, The Global Association of the Exhibition Industry 2020, 39.)

Suomessa tapahtuma-alan liikevaihto on ollut jopa 2,35 miljardia euroa vuodessa, ja ala on työllistänyt n. 3200 yritystä ja lähes 200000 ihmistä. Koronakriisin vaikutukset ovat iskeneet tapahtuma-alaan rajusti. Koronapandemian takia tehtyjen voimakkaiden rajoitustoitien vuoksi ala pysähtyi maaliskuussa 2020 lähes kokonaan. Kriisi herätti alan toimijat alan yhteisen edunvalvonnan merkitykseen, ja Tapahtumateollisuus ry:n perustamiseen vuoden 2020 kesäkuussa. Tapahtumateollisuus ry:n missiona on mm. edistää koko tapahtumateollisuuden elinkeinotoimintaa ja arvoa suomalaiselle yhteiskunnalle. Tapahtumateollisuuden lokakuussa 2020 jäsenilleen tekemän kyselyn mukaan 61 %:ssa yrityksistä tulos jää merkittävästi tappiolliseksi, ja yli 60 % selviää enää vain alle 6 kuukautta. Toimialan arvosta voi vuonna 2020 kadota jopa 1,8 miljardia euroa. Lomautettuna on ollut n. 10000 työntekijää, ja työllistämättä jääneitä tilapäisiä työntekijöitä on jopa 140000. (Tapahtumateollisuus 2020.) Myös Messukeskuksen toimintaan koronakriisi on vaikuttanut

pysäyttävästi. Me tämän tutkimuksen tekijät olemme molemmat työskennelleet toimeksi-
antajalla useamman vuoden ajan eri tehtävissä yhteistyössä useiden eri alan asiakkaiden
kanssa. Omien työtehtävien kautta sekä opintojen aikana olemme entisestään innostu-
neet asiakaskokemuksen kehittamisestä, ja sen tarjoamista mahdollisuuksista yrityksen
liiketoiminnan kasvuun. Koemme molemmat asiakaskokemuksen olevan meille valtava
kiinnostuksen aihe, johon halusimme molemmat perehtyä lisää, ja ymmärtää aihetta en-
tistä monipuolisemmin. Loistavan asiakaspalvelukokemuksen tuottaminen on omissa työ-
tehtävissämme ollut meille molemmille koko työn tekemisen perusta. Työskentelemme
myös eri liiketoimintayksiköissä, mikä tarjoaa monipuoliset lähtökohdat työn tekemiselle.
Olemme molemmat jäseniä vuoden 2020 alussa perustetussa asiakaskokemuksen oh-
jausryhmässä, jonne tämä työ toimii konkreettisten kehitystoimenpiteiden ohjaajana. Ko-
ronaviruksen aiheuttaman tapahtuma-alan kriisin ja lomautusten vuoksi toiminta on kuiten-
kin keskeytetty ainakin toistaiseksi. Kriisi toisaalta pakottaa myös arvioimaan ja kehittä-
mään toimintaa uudelleen. Työmme arvo on tärkeä tässä hetkessä, kun yrityksen pitää
olla muutoksessa mukana luomassa uutta tulevaisuutta ja liiketoimintaa pysähdyksen jäl-
keen.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tässä työssämme tutkimme siis kokonaisvaltaisesti asiakaskokemuksen merkitystä, muo-
dostumista ja kehittämistä. Tutkimuksemme keskeiset käsitteet ovat asiakaspolku, asiak-
kaan kokema arvo, asiakaskokemus ja työntekijäkokemus, joiden määritelmät käymme
lyhyesti läpi alla.

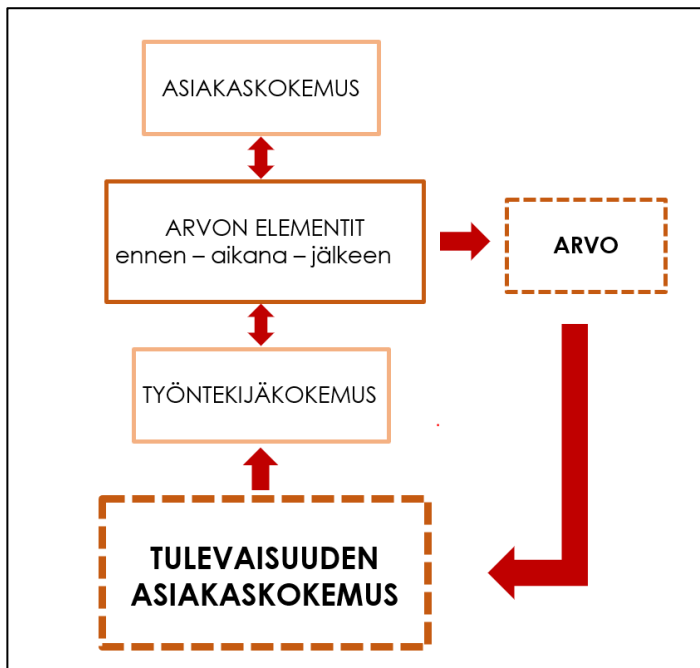
Asiakaspolku on asiakkaan ostoprosessi, jossa hän kulkee läpi eri vaiheiden ja monen-
laisia kohtaamispisteiden, joista muodostuu asiakaskokemus ennen, aikana ja jälkeen os-
tamisen (Lemon & Verhoef 2016, 71).

Asiakkaan kokema arvo on paitsi asiakkaan hyötyjen ja uhrausten erotus peilattuna hä-
nen odotuksiinsa (Zeithaml 1988, 14), myös B2B-liiketoiminnassa korostuva asiakkaan ja
yrityksen yhteinen ymmärrys arvosta, missä tärkeää on asiakkaan ja yrityksen muiden toi-
mijoiden osallisuus arvonmuodostumisessa, mikä edellyttää vuoropuhelua sekä molem-
minpuolista resurssien ja tärkeän tiedon jakamista (Eggert, Ulaga, Frow & Payne 2018,
88).

Asiakaskokemus on monitahoinen ja holistinen, kokonaisvaltainen asiakkaan tunteisiin,
tietoon, käyttäytymiseen ja aisteihin perustuva reaktio yrityksen tarjontaan koko ostopolun
matkalta (Lemon & Verhoef 2016, 71).

Työntekijäkokemus on työntekijän holistiset käsitykset, jotka ovat johdettuja työntekijäpolun kaikista kohtaamispaikoista, joita hänelle on muodostunut suhteessa työnantajaansa (Plaskoff 2017, 137).

Tutkimuksemme teoreettinen viitekehys on kuvattu alla olevassa kuviossa 1. Työssämme täydennämme Lemonin ja Verhoefin (2016, 77) esittämää asiakaspolun mallia siten, että teoreettiseen viitekehykseen liittyvinä elementteinä ovat asiakkaan kokeman arvon elementit ja työntekijäkokemus, joiden kautta pyrimme tuottamaan ymmärryksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksen hahmottamiselle. Asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan muotoilun keskeinen käsite on arvo. Arvonmuodostuminen ohjaa liiketoimintaa. Arvon elementeistä tämän työemme kannalta tärkeitä ovat asiakkaan koettu arvo, joka muodostuu kokemuksena useista elementeistä (Grönroos 2006, 328), ja ihmisten välisten suhteiden arvo liiketoiminnassa (Lyons & Brennan 2019, 29). Tutkimukssessamme perehdymme lisäksi aiheisiin niistä tehtyjen aiempien tutkimusten perusteella ja niistä julkaistuun kirjallisuuteen. Tarkemmin kuvaamme viitekehyksen käsitteitä ja niiden keskinäisiä suhteita työemme teoriaosuudessa luvuissa 2–4.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Työmme tavoitteena on määritellä Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemus. Lisäksi tarkoituksena on selvittää asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Päästäksemme työlle asetettuun tavoitteeseen, määritimme sille seuraavat tutkimuskysymykset:

TK1: Mikä on Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksen nykytila?

TK2: Mitkä ovat asiakkaalle arvoa tuottavat elementit B2B-asiakaskokemuksessa Messukeskuksessa?

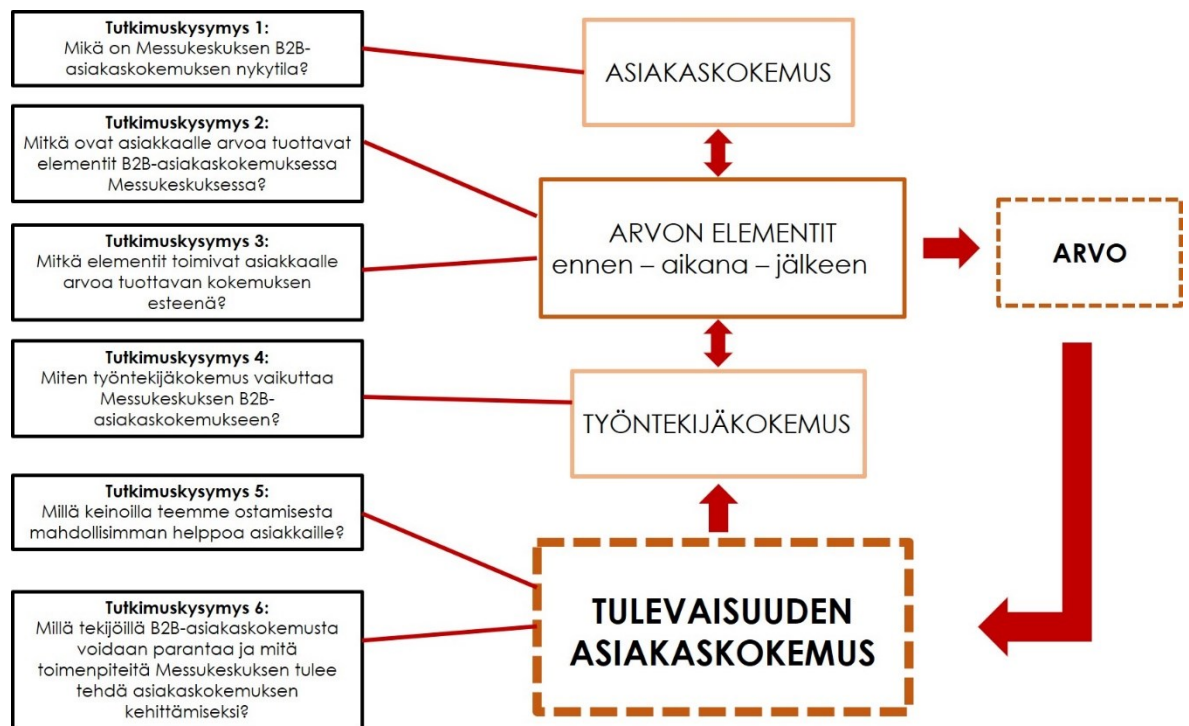
TK3: Mitkä elementit toimivat asiakkaalle arvoa tuottavan kokemuksen esteenä?

TK4: Miten työntekijäkokemus vaikuttaa Messukeskuksen B2B-asiakaskokemukseen?

TK5: Millä keinoilla teemme ostamisesta mahdollisimman helppoa asiakkaille?

TK6: Millä tekijöillä B2B-asiakaskokemusta voidaan parantaa ja mitä toimenpiteitä Messukeskuksen tulee tehdä B2B-asiakaskokemuksen kehittämiseksi?

Tutkimuskysymykset pohjautuvat laatimaamme teoreettiseen viitekehykseen (kuvio 2). Selvitämme asiakkaille arvoa tuovat elementit koko asiakkaan polun ajalta. Tutkimuksemme pyrimme löytämään vastaukset oheisiin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattavasti, jotta pääsemme luomaan selkeän kuvan Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta.



Kuvio 2. Tutkimuskysymykset johdettuina teoreettisesta viitekehyksestä

Työmme keskittyy löytämään asiakkaalle arvoa tuovat elementit, jotka helpottavat ostamista ja saavat asiakkaat palaamaan meille uudelleen. Lisäksi tarkoituksena on löytää työkaluja asiakaskokemuksen johtamiseen. Keskitymme työssä voimakkaasti tulevaisuuteen: B2B-asiakaskokemuksen merkitykseen ja sen tuomiin mahdollisuuksiin ja kilpailuetuihin kasvun tiellä.

Luodaksemme vision Messukeskuksen tulevaisuuden asiakaskokemuksesta, perehdymme nykytilanteeseen tutkimalla B2B-asiakkaiden asiakaskokemuksen nykytilannetta ja toiveita tulevaisuuteen. Otamme tutkimuksessa huomioon myös työntekijäkokemuksen vaikutuksen asiakaskokemuksen muodostumiseen tutkimalla työntekijöiden arvioita asiakaskokemuksen nykytilasta sekä työntekijäkokemuksesta. Tutkimuksen tuloksia peilaamme myös keräämäämme teoriaan, ja luomme kuvan tavoiteltavasta Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta.

1.4 Työn rakenne ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa on seitsemän lukua. Työn johdannossa esittelemme tutkimuksemme taustaa, sen tavoitteen ja tarkoituksen, teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajan. Seuraavissa kappaleissa 2–4 käymme läpi työn teorian, eli arvon muodostumisen, asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen. Luvussa viisi esittelemme tutkimusteorian ja tutkimuksemme toteuttamisen kokonaisuudessaan. Tästä siirrymme lukuun kuusi, missä esittelemme tutkimuksen tulokset. Viimeisessä kappaleessa seitsemän vedämme yhteen tutkimuksen johtopäätökset ja esittelemme vision Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta. Lopuksi vielä pohdimme aiheen tulevaisuutta ja omaa oppimistamme.

Työmme keskittyy tarkastelemaan ainoastaan Messukeskuksen B2B-asiakkaita ja työntekijöitä. Työhömmme ei kuulu Messukeskuksen B2C-asiakkaiden asiakaskokemuksen tarkastelu. Asiakasotoksen suhteen teimme rajauksen koskemaan asiakasyrityksiä, jotka olivat viimeisen kahden vuoden aikana ostaneet Messukeskuksen molemmista liiketoimintayksiköistä tuotteita tai palveluja. Rajasimme vielä otosta tästä valitsemalla tutkimukseen asiakkaita, jotka olivat olleet Messukeskuksen asiakkaina useamman vuoden. Kutsuimme heitä tässä tutkimuksessa Messukeskuksen kanta-asiakkaiksi. Emme keskity messuihin mediana vaan pelkästään Messukeskuksen B2B-asiakaskokemukseen. Emme lähde tarkastelemaan Messukeskuksen asemaa asiakkaiden mediakentässä, tai miten asiakkaat näkevät Messukeskuksen tapahtumat ja tilat osana omaa markkinointiaan. Työmme tavoitteiden mukaisesti emme tee erittelyä Messukeskuksen kahden eri liiketoimintayksikön - Messut ja Tapahtumat, kokoukset ja kongressit - välillä, vaan keskitymme B2B-asiakkaisiin yhtenä kokonaisuutena.

2 Arvon muodostuminen

Asiakaskokemuksen johtamisen ja asiakaskeskeisen liiketoiminnan muotoilun keskeinen käsite on arvo. Jotta asiakaskokemusta käsitteenä voi analysoida, tulee ensin tuntea ja ymmärtää sen juuret ja historia. Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa arvoa, jonka luominen on jokaisen yrityksen olemassaolon perusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 138). Saarijärvi ja Puustinen (2020, 140) korostavat asiakasarvon olevan hyvän asiakaskokemuksen perusta, ja siksi yrityksen tulee tietää, minkälaista kilpailijoihin verrattuna ylivoimaista arvoa se luo asiakkaille.

Palvelujen markkinoinnin ja palvelujohtamisen juuret ylettyvät aina 1950–1960-luvun vaihteeseen, jolloin asiakastyytyväisyys nousi markkinoinnin keskiöön (Vargo & Lusch 2004, 1). Markkinoinnin ja liiketalouden arvoteoriat keskittyivät alkuun kuluttamiseen, ja ensimmäisen tunnetun tuotelähtöisen arvomääritelmän loi Zeithaml (1988, 17–18), jonka mukaan arvo on kuluttajan saama hyöty tuotteesta, ja se perustuu hyötyjen ja uhrausten suhteeseen; siihen, mitä hän saa ja antaa vastineeksi. Vaihdanta tavaralähtöisestä näkökulmasta kääntyi palvelulähtöiseen näkökulmaan varsinaisesti 1970-luvulta lähtien (Vargo & Lusch 2004, 1). Palvelujen markkinoinnin arvostetut koulukunnat (ranskalainen, pohjoismainen ja pohjoisamerikkalainen) pohtivat eri maailmankatsomuksesta käsin palveluita ja arvon luomista, ja aiheen tieteellinen tutkimus kasvoi voimakkaasti (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 532). Teoreettisessa keskustelussa näiden kolmen eri koulukunnan ajattelussa on erotettavissa painoituksiltaan hieman toisistaan poikkeavaa näkemystä arvon muodostumisen logiikasta: *service-dominant logic*, *service logic* ja *customer-dominant logic*.

Muutoksen palvelulähtöiseen näkyväksi teki Vargon ja Luschin (2004) *Journal of Marketing* -lehdessä julkaissut artikkeli, jonka seurauksena heidän luoma palvelulähtöisyyteen perustuva ajattelumalli, *service-dominant logic*, levisi kansainväliseksi keskustelunaiheeksi muillekin tieteenaloille kuin pelkästään markkinoinnin johtamisen tutkijoiden keskuuteen (Grönroos 2006, 317). Palvelulähtöisen -mallin mukaan palvelu on kaiken yritystoiminnan perusta. Asiakas määrittää arvon, ja yritys voi ainoastaan tehdä arvoehdotuksia. Heidän välillään käydään kuitenkin vuorovaikutteista keskustelua, jonka tarkoituksena on luoda merkityksiä (Vargo & Lusch 2004, 10–11.) Vargon ja Luschin malli herätti paljon keskustelua, ja monet tutkijat kritisoivat ja täydensivät sitä. Myös Vargo ja Lusch ovat päivittäneet omia näkemyksiään.

Grönroosin palveluliiketoiminnan logiikan (*service logic*) mukaan asiakas on tärkein arvon muodostaja ja yritys tulee mukaan arvon muodostukseen vuorovaikutuksen kautta. Tässä

vuorovaikutuksessa asiakas ja yritys voivat yhteistyössä luoda arvoa ja ratkaisuja. Yritys voi myös antaa arvolupauksia. Markkinoinnin näkökulmasta keskitytään kulutusprosessin aikana tapahtuvaan asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen, ja palvelu nähdään tässä yhteydessä ilmiönä. (Grönroos 2006, 318–319.) Asiakkaan kokema arvo muodostuu kokemuksena useista elementeistä. Täten myös markkinointitoimenpiteiden tulee kohdistua useisiin toimintoihin. (Grönroos 2006, 328.) Tätä mallia hyödynnetään edelleen ja sen pohjalta kehitetään myös käytännön työkaluja.

Kun uusimmat tutkimukset alkoivat painottamaan asiakaskeskeistä näkökulmaa, palvelumarkkinoinnin pohjoismaisessa koulukunnassa siirryttiin Heinosen ja Strandvikin asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan (*customer-dominant logic*) käsitteeseen. Siinä asiakas on keskiössä, ja täten myös liiketoiminnan ja markkinoinnin näkökulmasta asiakas on aina etusijalla. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan arvon muodostuminen, sillä sen avulla yritys johtaa omaa arvon muodostumisen prosessiaan. Markkinoinnin näkökulmasta keskitytään yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikaatioon. Täten tärkeää on ymmärtää asiakaskokemus, ja mikä rooli yrityksellä on asiakkaan elämässä. Jotta asiakaskeskeisyys näkyisi arvon muodostumisessa, tulee arvon olla henkilökohtaisesti koettua ja liittyä asiakkaan jokapäiväiseen omaan elämään. Yrityksen tulisi päästä osaksi asiakkaan elämää ja rakentaa sen pohjalta tuotteet, palvelut ja toiminnot sekä herättää asiakkaan tarpeet ja ylittää asiakkaan odotukset. Koko yrityksen hallituksesta johtoon, työntekijöihin ja kumppaneihin tulisi olla sitoutuneita asiakkaan asioihin ja tarpeisiin. Haastavaa tässä usein on se, että asiakkaan arvon muodostus ja tarpeet voivat olla henkisiä ja piileviä. Lisäksi asiakkaan kokemukseen voi vaikuttaa myös aikaisemmat ja tulevat kokemukset sekä tunteet, joihin voi vaikuttaa myös hänen kokemuksensa samantyyppisestä palvelusta. (Heinonen & Strandvik 2015, 477–480.)

Yhteistä eri koulukunnille on asiakkaan ja yrityksen osallistuminen arvon muodostumisessa, mutta tulkinnoissa erottuu asiakkaan, yrityksen ja heidän yhteisen roolin merkitys ja osuus arvon muodostumiseen. Tutkijoilla on yhtenäinen käsitys vain asiakkaan roolista, asiakasarvon subjektiivisuudesta: ”asiakas määrittää itse, mikä on hänelle arvoa tuottavaa ja mikä ei”, ja asiakasarvo edellyttää vuorovaikutusta organisaation ja asiakkaan välillä. Arvon subjektiiviseen luonteeseen sisältyy myös sen relativistisuus, kokemukset muista vastaavista tarjoamista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 140–141.) Vaikka eri koulukuntien tulkinnoissa osa eroavaisuuksista voi näyttäytyä melko vähäiseltä, on kuitenkin tärkeää tuntea arvon muodostumisen teorian historiaa, jotta sitä voi kokonaisvaltaisesti ymmärtää ja tarvittaessa analysoida edelleen.

Arvon muodostumista on tärkeää analysoida sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta, sillä molemmat tahot osallistuvat arvon muodostumiseen: asiakas arvon luojana ja yritys sitä tukemassa. Asiakkaan näkökulma myös voi erota yrityksen näkökulmasta. Täten analysoimalla arvoa molemmista näkökulmista, löydetään myös mahdolliset eroavaisuudet ja puutteet näkökulmien välillä. (Ojasalo & Ojasalo 2018, 82–83.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 145) muistuttavat, että asiakkaan henkilökohtaiset uskomukset ja arvot eivät ole sama kuin asiakasarvo. Asiakkaalle arvon muodostuminen voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta (Heinonen ym. 2010, 537). Kuitenkin kaikki asiakkaan kokemaa arvoa muodostaa asiakasarvo. Asiakas arvo on ajasta, paikasta ja tilanteesta riippuva asiakkaan subjektiivinen ja hierarkkinen hyötyjen ja uhrausten erotus. Asiakas arvo vastaa kysymyksiin miksi ja mitä asiakas ostaa, ja se on kaiken liiketoiminnan ydin ja syy organisaatioiden olemassaololle. Vaikka organisaation tärkein tehtävä on luoda arvoa asiakkaille, on myös arvon luominen työntekijöille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle tärkeää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 137–140.) Arvon yhteisluomisen käsitettä voidaan tarkastella niin, että asiakas ja työntekijä ovat molemmat samalla puolella. Työntekijät ja asiakkaat ovat lähtökohtaisesti yhdessä osa prosessia, jonka kautta arvo liitetään tuotteeseen tai palveluun. On myös todettu, että työntekijän osallistaminen kehittämiseen, ja hänen kokemansa työhyvinvointi liittyvät yhteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 28.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 138) mukaan käsitteinä asiakasarvon ja asiakaskokemuksen määrittäminen on vaikeaa mm. niihin vaikuttavien subjektiivisten muuttujien vuoksi. Siten tutkijat eivät ole täsmällisesti ja kiistattomasti pystyneet määrittelemään, miten, missä ja paljonko asiakasarvoa luodaan. Kuitenkin arvo on yrityksen olemassaolon tae. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 138–139.) Teorioissa käytetään sekä arvon muodostumisen että arvon luomisen termejä, ja asiakkaan ja yrityksen roolia arvon luomisessa. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 46) kuitenkin korostavat, että ”yritys ei oikeasti luo arvoa asiakkaalle, vaan yritys vain luo tuotteita ja palveluja, joita asiakas käyttää omissa prosesseissaan luodakseen arvoa”, ja yhdistää prosesseja ja resursseja, ja näin arvo muodostuu asiakkaan prosesseissa, ei yrityksen.

Asiakkaan todellisen arvon muodostuminen voi olla yritykselle tuntematon tai havaitsematon. Lisäksi asiakasarvon subjektiivisuus tekee sen arvioimisesta haastavaa. Siksi sitä tulee aina kysyä suoraan asiakkaalta. Analysoimalla asiakkaan arvon muodostumista eri osa-alueista katsottuna, havaitaan piilossa olevat merkitykset, ja löydetään ja ymmärretään yritykseltä puuttuva tieto asiakkaan arvon muodostumisesta. Se auttaa myös yritystä tulevaisuuden suunnittelussa ja kehitystyössä, kun se antaa dataa yrityksen toiminnan ja suunnitelmien vaikutuksesta asiakaskokemukseen ja asiakkaan arvon muodostumiseen.

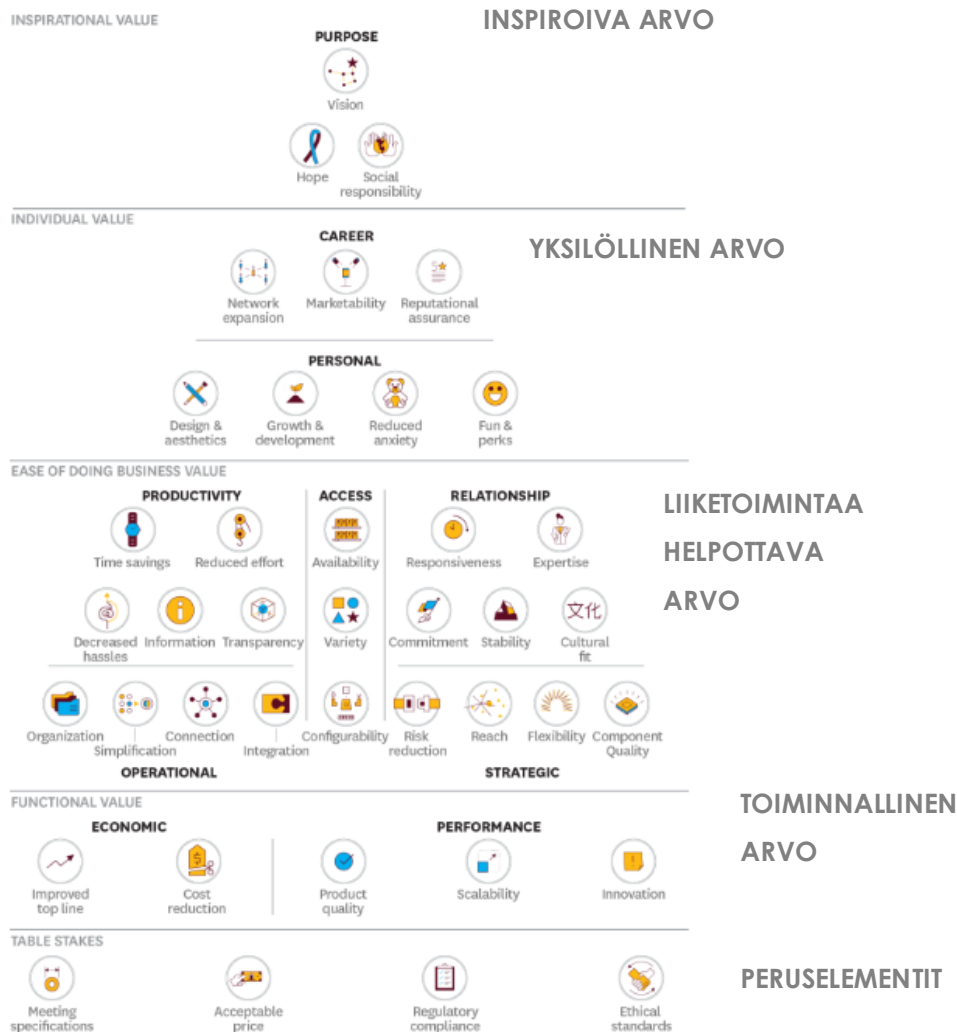
Asiakkaiden tavoitteiden tulee ohjata yrityksen tekemistä. Tärkeää on ymmärtää asiakkaan tarpeet, mitä asiakas arvostaa, mistä arvostus muodostuu, ja millä keinoilla yritys voi auttaa ja johtaa asiakkaan arvon muodostumista.

Akateemisessa keskustelussa arvokeskuselu on näyttäytynyt B2B-kontekstissa samanlaisena kuluttajamarkkinoinnin arvokeskuselun kanssa ainakin sen alkuvaiheessa tavaramähtöisen näkökulman vallatessa. Toisessa vaiheessa 1990–2000-luvun vaihteessa tutkijoiden arvokäsitys laajeni koskemaan myös yritysasiakkaan ja organisaation välistä vuorovaikutusta. Samalla tutkijat Payne ja Holt (1999, 48) esittivät arvon muodostuvan pitkäaikaisissa asiakassuhteissa. Ja kolmannessa vaiheessa tutkimus keskittyi asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutukseen ja yhteisen arvon luomisen tavoitteluun (mm. Ulaga 2003, 677; Vargo & Lusch, 2004, 11; Payne, Storbacka & Frow 2008, 93). Kahdessa ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin vaihdanta-arvon (*value in exchange*) merkitykseen, missä yritys oli keskiössä arvon muodostajan käynnistäjänä. Pian huomattiin, että se ei riittävästi vastannut markkinoiden jatkuvaan ja nopeaan muutokseen. Näkemystä täydennettiin käyttöarvon (*value in use*) perspektiivillä, missä asiakas arvioi palvelua omien kokemusten perusteella suhteessa hänen tavoitteisiinsa. (Eggert ym. 2018, 84–85.) Service-dominant logic -liiketoimintalogiikka auttoi myös kehittämään asiakasymmärrystä B2B-konseptissa (Eggert ym. 2018, 84), kun Vargo ja Lusch (2008, 3) täydensivät alkuperäistä näkemystään asiakkaan roolista: asiakas osallistuu yhteistyössä yrityksen kanssa arvon luomiseen.

Andersonin, Narusin ja van Rossumin (2006, 90) mukaan arvolupaus (*value proposition=VP*) on tärkein arvonmuodostumisen B2B-kontekstissa esille noussut termi, jonka avulla yritys parhaimmillaan saavuttaa kilpailuedun. Yksinkertaistettuna arvolupaus kertoo, minkälaista arvoa yritys asiakkaille luo (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147). Myös Eggert ym. (2018, 88) nostavat B2B-liiketoiminnassa arvonmuodostumisen tärkeäksi strategiseksi työkaluksi arvolupauksen, missä vaihdanta-arvoon perustuneen perinteisen arvolupauksen syrjäyttää käyttöarvoon perustuva arvolupaus, jonka asiakas ja yritys kehittävät yhdessä. Anderson ym. (2006, 93) esittävät, että arvolupaukset voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: asiakkaan saamiin hyötyihin perustuviin, tarjoaman myönteiseen erilaistumiseen perustuviin ja muutamaan tärkeimpään eroavaisuuteen perustuviin, joista tosin ainoastaan viimeinen kategoria ottaa huomioon asiakasymmärryksen. Eggert ym. (2018, 88) painottavat, että arvolupaus tulee huomioida moniulotteisesti eri tasoilla: asiakas-, yritys- ja toimialatasoilla, ja yrityksen tulee kasvattaa asiakasymmärrystä jokaisella tasolla sekä kysyä asiakkailta heidän tärkeimpänä arvostamansa asiat. B2B-kontekstissa korostuu myös asiakkaan ja yrityksen muiden toimijoiden osallisuus arvonmuodostumisessa, mikä edellyttää vuoropuhelua sekä molemminpuolista resurssien ja tärkeän tiedon jakamista.

Kun asiakas ja yritys jakavat yhteiset käsitykset ja ymmärryksen arvosta, pystyvät he rakentamaan ainutlaatuisen, yhteisen arvolupauksen. (Eggert ym. 2018, 88.) Paynen, Frown, Steinhoffin ja Eggertin (2020, 244) mukaan B2B-yritykset eivät vielä ymmärrä tai osaa johtaa arvolupauksen strategiaa sen tärkeydestä huolimatta. Usein syynä on se, että ne eivät ole oikeasti merkityksellisiä (Payne ym. 2020, 252).

Zeithamlin (1998) luomaa arvomääritelmää on myös B2B-kontekstissa käytetty arvon muodostumisen käsitteenä: arvo on asiakkaan hyötyjen ja uhrausten erotus peilattuna hänen odotuksiinsa. Hyödyt ja uhraukset voivat olla sekä rahallisia tai aineettomia. (Lapierre 2000, 135; Eggert ym. 2018, 82). Lapierre (2000), Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018) sekä Lyons ja Brennan (2019) ovat tutkineet asiakkaiden arvonmuodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Lapierrin (2000, 124) tavoitteena oli löytää keinot arvonmuodostumisen mittaamiseen B2B-bisneksessä. Tutkimuksen mukaan asiakasarvoon vaikuttaa 13 eri ajuria, jotka on jaoteltu 3 eri ryhmään; tuote, palvelu ja suhteet, jotka luokitellaan niistä saatujen hyötyjen ja uhrausten mukaisesti. Lyons ja Brennan (2019, 27) haastattelivat yhteensä 38 johtajaa asiakas- ja palveluntarjoajayrityksistä. He tutkivat asiakassuhteiden muodostumista kolmen pitkäaikaisen (9–11 vuotta) asiakassuhteen kautta. He osoittivat, että arvon arviointi on sosiaalinen, monitahoinen ja kehittyvä ilmiö. (Lyons & Brennan 2019, 27.) Tutkimuksessaan he loivat mallin, jonka avulla johtajat voivat vaikuttaa asiakassuhteiden arviointiin. Malli osoittaa asiakassuhdejohtajien tärkeän roolin tiedon jakajina. Tällä on merkitys erityisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa yritysten välisissä asiakassuhteissa (Lyons & Brennan 2019, 40). B2B-asiakkaan arvon muodostumisen tarkastelua ja mittaamista varten Almquist, Cleghorn ja Sherer (2018, 75) loivat tutkimustensa tuloksena arvopyramidin, jossa on määritelty 40 asiakkaan arvoon vaikuttavaa tekijää, jotka voidaan lajitella viiteen eri tasoon (kuva 2). Tämän tutkimuksen pohjana oli heidän aiemmin kuluttajien kokemasta arvosta tekemä vastaava arvopyramidi (Almquist, Senior & Bloch 2016, 51). Molemmat pohjautuvat Maslowin tarvehierarkian pyramidimalliin. B2B-arvopyramidin alimmalla tasolla on minimielementit, toisella tasolla toiminnalliset, kolmannella liiketoimintaa helpottavat, neljännellä yksilölliset ja ylimmällä inspiroivat arvoelementit. Alimpana olevia objektiivisempia arvoja on helppo mitata, mutta mitä ylemmäs subjektiivisiin henkilöta-son tunnepuolen arvoihin pyramidissa mennään, sitä vaikeammaksi niiden arviointi ja mittaaminen tulee. (Almquist ym. 2018, 76–77.)



Kuva 2. B2B-asiakkaan arvopyramidi (mukailten Almquist ym. 2018)

Erona tutkijoiden aiemmin luomaan B2C-arvopyramidiin, B2B-arvopyramidiin oli löydetty siis viisi eri tasoa arvoelementeistä, kun kuluttajien arvopyramidissa niitä havainnoitiin neljä: toiminnallinen, tunnepitoinen, elämää muuttava ja sosiaalinen vaikutus (Almquist ym. 2016, 51). Kuluttajien arvopyramidissa jo pyramidin toinen taso, tunnepitoiset arvoelementit ovat henkilön subjektiivisia kokemuksia (Almquist ym. 2016, 51). Kuluttajien arvopyramidin korkeimmalla tasolla arvoelementtinä on itsensä ylittäminen, kun taas yrityspuolella siellä nähdään olevan visio, toivo ja sosiaalinen vastuu. Näiden ylimpien arvoelementtien avulla yritysten on mahdollista parantaa B2B-asiakkaiden tulevaisuuden visioita esimerkiksi reagoimalla paremmin markkinoiden muutoksiin sekä tarjota toivoa organisaation tai yksittäisen ostajan tulevaisuuteen. (Almquist ym. 2018, 77.) B2B-arvopyramidin kolmannelta tasolta löytyy jo asiakkaan subjektiivista arviointia vaativia arvoelementtejä, jotka liittyvät asiakassuhteen muodostumiseen, esimerkiksi yrityskulttuurien yhteen sopiminen ja tunne myyjän omistautuneisuudesta asiakkaan yritystä kohtaan. Neljänneltä ta-

solta löytyvät arvoelementit taas ovat kokonaan subjektiivisia henkilön omaan tunnepuolen arvioihin perustuvia, jotka voivat olla henkilökohtaisia, kuten ahdistuksen vähentäminen, tai uraan liittyviä, kuten oman ammattiverkoston laajentaminen. Tarjoamalla mahdollisimman monipuolisesti elementtejä tälle tasolle, yritys pystyy hälventämään asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavia tunnepitoisia huolenaiheita. (Almquist ym. 2018, 75–77.)

B2B-myyntitarjoama muuttuu jatkuvasti entistä muunneltavammaksi asiakkaiden tarpeiden mukaan. Henkilön omat subjektiiviset ja usein hyvinkin henkilökohtaiset huolenaiheet ovat entistä tärkeämmässä roolissa henkilön päätöksenteossa. Yrityksen tarjoama analysointi arvopyramidin avulla voi merkittävästi auttaa löytämään ne ratkaisevat arvoelementit kullekin asiakkaalle. Yritysten mielikuvat asiakkaiden arvokokemuksesta ovat usein kaukana asiakkaan arvokokemuksesta. Siksi tärkeää onkin kysyä asiakkaalta tämän arvostamat asiat, ja näin saada yritykselle asiakasarvoista aito asiakasnäkökulma. Näin saadaan selvitettyä myös erot ja luulot näkökulmien välillä. Samoin tulee selvittää tilanne kilpailijoihin nähden. Yrityksen tulee laajentaa asiakkaiden arvostamia arvoelementtejä, jotta yritys voi kasvaa ja parantaa asiakastytyvääisyyttään. (Almquist ym. 2018, 78–80.)

3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus teoriana on melko nuori. Holbrook ja Hirschman (1982, 132) kiinnittivät tutkimuksessaan huomion tunteiden merkitykseen sekä asiakkaan kokemuksessa että päätöksenteossa. Heidän tutkimuksessaan kulutus nähtiin hedonistisena, mielihyvää tavoittelevana, ja heidän artikkeliaan pidetäänkin asiakaskokemus -käsitteen alkuna, vaikka tätä ennen jo mm. Abbott (1955) määritteli ihmisten kaipaavan tyydyttäviä kokemuksia (Lemon & Verhoef 2016, 70). Pine ja Gilmore (1998, 98) esittivät teorian siirtymisestä tuote- ja palvelutaloudesta kokemustalouteen: yritysten tulee erottautua kilpailijoista tarjoamalla asiakkaille unohtumattomia kokemuksia. Myös Schmittin (1999) tutkimus keskittyi palvelujen markkinoinnin kokemuksellisuuteen, jonka seurauksena asiakkaat saadaan samaistumaan, aistimaan, tuntemaan, ajattelemaan ja toimimaan (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger 2009, 32).

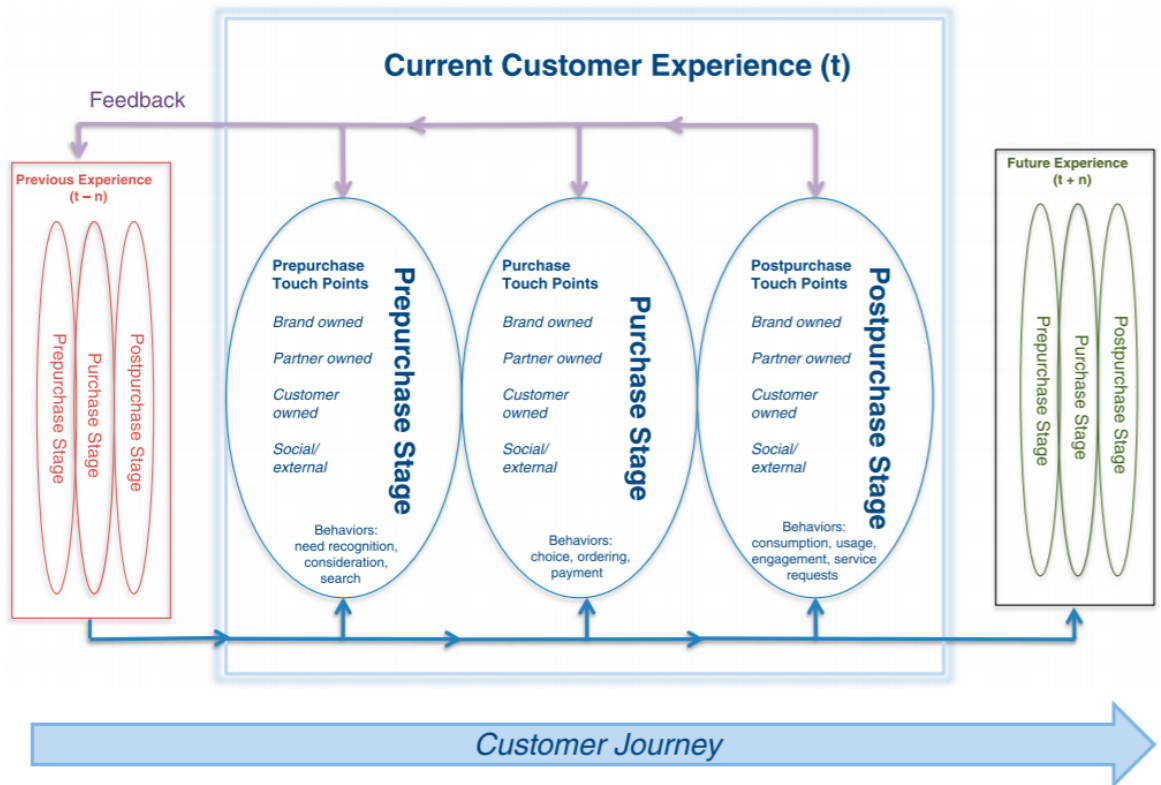
Tutkijat jakavat yhteisen näkemyksen asiakaskokemuksen moniulotteisuudesta: asiakkaat arvioivat kokemustaan hyvin kokonaisvaltaisesti mm. tunteiden, tiedon ja käytöksen keinoin. (Schmitt 1999, 58; Payne ym. 2008, 86; Verhoef ym. 2009, 32). Heapy, King ja Sampieri (2018, 5) kuvaavat asiakaskokemusta asiakkaan kokonaisvaltaisena kokemuksena yrityksen tuotteista ja palveluista sekä asiakkaan muodostamana näkemyksenä yrityksen brändistä. Asiakaskokemusta voi tarkastella eri näkökulmista: joko asiakkaan tai yrityksen perspektiivistä tai yhdessä luomisen näkökulmasta, missä asiakkaan rooli kokemuksen rakentamisessa on kuitenkin tärkeä (Lemon & Verhoef, 2016, 70–71). Asiakaskokemus voidaan nähdä myös yritysten oivallusten lähteenä, sillä pohjimmillaan kaiken liiketoiminnan taustalla on ihmisten tarpeiden havaitseminen ja niihin vastaaminen (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 120). Hyvän asiakaskokemuksen esteinä on kuitenkin yrityksessä monia haasteita, jotka johtuvat siitä, että yritys ei ole rakentanut toimintaansa asiakaskokemuksen pohjalta asiakkaan ympärille. Esimerkkeinä haasteista ovat sellaisten tuotteiden ja palvelujen lanseeraus, joita asiakkaat eivät arvosta, sekä yrityksen organisoituminen johtamisen helpottamisen näkökulmasta, mikä aiheuttaa siiloutumista asiakkaille. (Heapy ym. 2018, 27–28.) Hämäläinen ym. (2016, 121) mukaan asiakaskokemusta ei tulisi katsoa ainoastaan tuote- ja palvelukehityksen näkökulmasta vaan koko yrityksen toimintaa ohjaavana voimavarana. Asiakkaat eivät aina itsekään tunnista omia tarpeitaan tai toiveitaan. Tutustumalla ja ymmärtämällä nykyisten sekä potentiaalisten asiakkaiden maailmaa syvällisemmin, on yrityksellä suurempi mahdollisuus kasvattaa asiakaskokemuksesta koko yrityksen toimintaa ohjaavaa kilpailutekijä. (Hämäläinen ym. 2016, 121–122.) Lemon ja Verhoef (2016, 71) ovat osuvasti täydentäneet ja kiteyttäneet asiakaskokemuksen määritelmää: se on monitahoinen ja holistinen, kokonaisvaltainen asiakkaan

tunteisiin, tietoon, käyttäytymiseen ja aisteihin perustuva reaktio yrityksen tarjontaan koko ostopolun matkalta.

Asiakaskokemus on siis hyvin kokonaisvaltainen kokonaisuus, jota voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Seuraavaksi tutustumme asiakaspolkuun ja sen merkitykseen asiakaskokemuksen määrittämisessä.

3.1 Asiakaspolku

Asiakaspolku on asiakkaan ostoprosessi, jossa hän kulkee läpi eri vaiheiden ja monenlaisten kohtaamispisteiden, joista muodostuu asiakaskokemus ennen, aikana ja jälkeen ostamisen (Lemon & Verhoef 2016, 71). Asiakaspolun eri vaiheet voivat olla suunniteltuja tai suunnittelemattomia, mutta kaikissa vaiheissa asiakas oppii, ostaa, ja on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa tuotteiden, palveluiden tai kokemusten kautta (Norton & Pine 2013, 12), ja jokaisella kohtaamispisteellä on suoria tai epäsuoria vaikutuksia asiakkaan käyttäytymiseen ostoprosessissa (Lemon & Verhoef 2016, 82). Jo 2000-luvun alussa Schmitt (2003, 68) määritteli, että kohtaamispisteiden asiakaskokemuksen selvittämisessä tavoitteena on löytää keinot asiakaskokemuksen parantamiseen koko asiakkaan ostopolun matkalla. Lemonin ja Verhoefin (2016, 76) mukaan asiakaskokemus onkin toistuva dynaaminen prosessi, missä asiakkaan polku kohtaa yrityksen lukemattomissa kohtaamispisteissä, joista vain osa on yrityksen ohjattavissa. Kuten kuvasta 3 havaitaan, asiakaskokemus on holistinen, kokonaisvaltainen asiakkaan polku ennen, aikana ja jälkeen ostoprosessin, ja siihen vaikuttaa myös asiakkaan aikaisemmat kokemukset sekä ulkoiset tekijät. Asiakaskokemuksen kohtaamispisteet voidaan tunnistaa ja jakaa neljään eri luokkaan, jotka ovat samat kaikissa ostoprosessin vaiheissa. Yritys voi omilla toimillaan vaikuttaa muutamaa kohtaamispisteeseen: brändin omistamat pisteet ovat yrityksen ohjaamia ja sen hallinnassa, ja kumppaniomisteisia pisteitä suunnittelee ja johtaa yritys ja sen kumppani(t) yhdessä. Sen sijaan asiakkaan omistamat kohtaamispisteet ovat pääosin asiakkaan omia toimia, joihin ei yritys tai sen partnerit pysty vaikuttamaan. Sosiaaliset/ulkoiset kohtaamispisteet huomioivat ulkoisten tekijöiden, kuten ympäristön ja muiden ihmisten vaikutuksen kokemukseen. (Lemon & Verhoef 2016, 76–77.)



Kuva 3. Asiakaspolun ja asiakaskokemuksen prosessikaavio (mukailen Lemon & Verhoef, 2016)

Jotta yritys saa selville asiakkaan kokemuksen vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, tulee yrityksen selvittää asiakkaan polku ja kohtaamispisteet ennen, aikana ja jälkeen ostoprosessin. Näin saadaan selville myös syyt kitkaan asiakkaan prosessissa. Asiakkaan polku tulee selvittää sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. (Heapy ym. 2018, 129–130.) Asiakaspolun eri vaiheiden tarkastelua voidaan tehdä myös pienemmissä osissa. Siinä voidaan tarkastella vain yrityksen tietyn tuotteen tai palvelun käyttöä tai ostoprosessia. Asiakas voi eri kontaktipisteissä ilmoittaa tyytyväisyyden esimerkiksi asteikolla 1–5, jolloin yritys pääsee selville, mihin asiakaspolun kipupisteisiin olisi syytä kiinnittää huomiota. Asiakaspolun avulla yritys voi löytää myös uusia oivalluksia ja lähestymistapoja asiakaskokemuksen kehittämiseen. (Hämäläinen ym. 2016, 129.) Asiakaspolun selvittämiseksi ja kuvaamiseksi löytyy erilaisia visuaalisia työkaluja, prosessikaavioita, kuten ”Target (To-be) Customer Journey” tai ”Service Blueprint”, joissa asiakkaan näkökulma on otettu huomioon. Näiden avulla kuvataan asiakkaan kokemusta koko ostopolun matkalta siten kuin asiakas sen kokee, jolloin yritys löytää asiakkaan eniten arvostamat asiat. Tämän pohjalta yritys pystyy arvioimaan, mitä tulee muuttaa, tai tuleeko luoda jotain uutta. Lisäksi yritys pystyy näiden tietojen avulla innovoimaan ja kehittämään tuotteitaan ja palvelujaan asiakkaan halujen ja toiveiden mukaisiksi. (Heapy ym. 2018, 130–133.) Tärkeää on tunnistaa asiakaspolusta ne kaikista merkittävimmät kohtaamispisteet asiakkaan ja yrityksen välillä.

Näillä kohtaamispaikoilla on suurimmat vaikutukset koko asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Lemon & Verhoef 2016, 82.)

3.2 Asiakasodotukset vs. tarpeet

Asiakasodotukset on keskeinen asiakaskokemusta määrittävä tekijä. Odotukset vaikuttavat siihen, miten ja minkälaisina asiat koetaan. Kun asiakkaan odotukset täyttyvät, kokee hän tyytyväisyyttä, mutta kun ne alitetaan, kokemus on negatiivinen. Odotukset ylittävissä kokemuksissa asiakas yllätetään, jolloin kokemus voi olla unohtumaton. Jotta asiakaskokemusta voi johtaa, tulee myös asiakasodotuksia johtaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92.) Asiakasodotukset tulee kuitenkin erottaa asiakastarpeista. Asiakastarpeet ovat asiakkaiden tarpeita, toiveita ja haluja, joihin yritykset pyrkivät omalla tarjoamallaan vastaamaan. Asiakastarpeet ovat usein hyvin monitahoisia, jolloin asiakkaan itsekkin on vaikea sanoittaa niitä. Yritysten tulee ymmärtää myös asiakkaiden tarpeita, joita he eivät osaa sanoittaa. Asiakkaiden tarpeet eivät kohdistu tietyn yrityksen palveluun tai tuotteeseen, kun taas asiakasodotuksille muodostuu aina jokin tietty kohde. Usein odotuksia muodostetaan myös tiedostamatta, jolloin niihin vaikuttavia tekijöitä ei aina edes osata tunnistaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 93–94.)

Asiakasodotukset johdattelevat kohti asiakaskokemusta, joten osana asiakaskokemuksen muodostumista tulee myös asiakasodotukset ottaa huomioon. Asiakasodotukset voidaan jakaa yleisiin ja erityisiin odotuksiin. Yleiset odotukset eivät johdu tietyistä yrityksistä tai brändistä, vaan heijastavat sitä, miten alalla on yleisesti ollut tapana toimia. Yleisiä odotuksia ovat esimerkiksi monikanavainen asiointi, helppous asioinnissa sekä ammattitaitoinen asiakaspalvelu. Erityiset odotukset taas muodostuvat juuri tietyn yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. Ne syntyvät monen tekijän yhteisvaikutuksesta, kuten asiakkaan tai hänen ystävänsä aiemmista kokemuksista yrityksen kanssa, ja yrityksen välittämästä markkinoinnista. Erityisten asiakasodotusten syntymistä kannattaakin tarkastella. Miten yritys kerää asiakaspalautteita asiakkaiden kokemuksista, ja minkälaista mielikuvaa yrityksen markkinointiviestintä asiakkaille luo. Tunnistamalla asiakkaiden erityiset odotukset, voidaan myös asiakaskokemukselle asettaa tavoitetaso. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–98, 100.)

Hague ja Hague (2018, 9) tiivistävät asiakaskokemuksen olevan dynaamista odotusten johtamista pienellä yllätysmomentilla höystettynä. Erinomaisia asiakaskokemuksia yhdistää tyypillisesti asiakkaan odotusten ylittäminen asiakaspolulla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 108). Voidaan sanoa, että 90 % erinomaisista asiakaskokemuksista on perusasioi-

den tekemistä onnistuneesti, ja loppu muodostuu asiakkaan kokiessa jotain erityistä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105–106). Usein odotukset ylittävä palvelu koostuu enemmänkin hyvin pienistä asioista kuin suurista kokonaisuuksista. Pienellä teolla voi olla yllättävänkin suuret vaikutukset asiakaskokemuksen rakentumiseen. Pienet teot voivat olla asiakkaan huomioimista tavalla, jota hän ei olisi osannut odottaa. Asiakkaan näkeminen ensisijaisesti ihmisenä auttaa löytämään hänen palvelemiseensa enemmänkin inhimillistä lähestymistapaa, joka mahdollistaa pienillä teoilla asiakkaan huomioisen juuri hänelle ja tilanteeseen sopivalla tavalla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 108–109.)

3.3 Tunteiden merkitys B2B-asiakaskokemuksessa

Yritysten välisessä liiketoiminnassa tunteita asiakaskokemuksen muodostumisessa ei usein koeta tärkeäksi, ja siten niiden merkitystä ei aina tunnisteta ja huomioida organisaatioissa. Työmme keskittyy kuitenkin asiakaskokemukseen B2B-liiketoiminnassa yrityksessä, joka toimii tapahtuma- ja elämysbisneksessä. Killström (2020, 64) haastatteli tutkimuksessaan tapahtumajärjestäjiltä ostavia yritysasiakkaita. Moni heistä korosti projektissa mukana olevien henkilöiden ja heidän persoonien suurta merkitystä. Tapahtumien järjestäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä, joten ostaja saattaa jo tarjousvaiheessa haluta valita mukaan tekijät, joiden kanssa on mukava työskennellä. (Killström 2020, 64.) Täten tunteilla on suuri vaikutus B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen yrityksessämme, ja siten niiden analysointi ja huomioiminen on tärkeää osana tutkimustamme.

Tutkimukset ovat yleensä keskittyneet enemmän kuluttajien tunteiden merkitykseen asiakaskokemuksessa. Tutkimustoimisto Forresterin vuosittain tekemän asiakaskokemusindeksin mittauksen mukaan kuluttajien asiakasuskollisuus kytkeytyy enemmän tunteisiin kuin rationaalsiin seikkoihin, ja tunteita johtavat yritykset pystyvät erottautumaan muista ja luomaan muistettavia kokemuksia. Kuitenkin vain 14 % brändeistä oli tässä onnistunut ja nostanut tulostaan. (Parrish 11.6.2019). Forresterin vuonna 2020 tekemän tutkimuksen mukaan tässä on kuitenkin otettu koronapandemian myötä iso loikka, ja jopa 27 % brändeistä on parantanut vuodesta 2019 asiakaskokemusindeksiään. Yritykset ovat keskittyneet tuottamaan kokemuksia, jotka vetoavat tunteisiin ja sitouttavat empatian avulla heidät asiakkaisiin. Tämä on johtanut erottautumiseen ja asiakasuskollisuuteen, mitkä ovat tärkeimmät tekijät menestykseen koronapandemian jälkeen. (Forrester 2020.) Google ja CEB Marketing Leadership Council tutkivat yhteistyössä tunteiden roolia erottautumisessa B2B-ostoprosessissa. He saivat vastaukset 3000 B2B-ostajalta 36 eri brändistä, ja haastattelivat 50 johtajaa B2B-markkinointiorganisaatiosta. Tutkimuksen mukaan B2B-ostajat mieluummin ostavat tuotteen tai palvelun, jos he näkevät sen henkilökohtaisesti arvok-

kaaksi (vetoaa tunteisiin). (Nathan & Schmidt 2013.) Thomken (2019, 57) mukaan asiakaskokemuksen tutkimisessa ei kuitenkaan ole otettu merkittäviä askelia viime vuosien aikana, vaikka tunteet tekevät kokemuksesta muistettavan ja johtavat toimintaan.

Akateemisessa tutkimuksessa tunteiden merkitystä B2B-liiketoiminnassa on tutkittu markkinoinnin sekä ostajan ja myyjän välisen suhteen näkökulmasta. Vielä 1990-luvulla tutkijat väittivät, että yritysten välisessä liiketoiminnassa tehtävien isojen ja kompleksisten ostojen luonteen vuoksi ostopäätökset tehdään loogisesti järjellä. Mutta lopulta tämän todettiin olevan liian rajoittunut näkemys, ja 2000-luvun alussa tutkijat Andersen ja Kumar (2006) osoittivat, että tunteilla on merkitystä ostajan ja myyjän välisissä suhteissa myös B2B-liiketoiminnassa. Kemp, Borders, Anaza ja Johnston (2018, 20) tutkivat tunteiden merkitystä käyttäytymisessä B2B-ostoprosessissa. He haastattelivat Fortune 100 -listalle päässeistä maailman parhaista teknologiabrändeistä yhdestä isosta yrityksestä yhteensä kahtatoista B2B-markkinoinnissa ja -myynnissä työskentelevää ammattilaista. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että tunteet vaikuttavat kaikilla tasoilla organisaatioiden päätöksenteossa koko ostoprosessissa. Siksi yksilöt tulisi ottaa huomioon kaikessa organisaatioiden välisessä viestinnässä ja markkinoinnissa. (Kemp ym. 2018, 26.) Myös Pandey ja Mookerjee (2018, 186) osoittivat tutkimuksessaan, että tunteet vaikuttavat päätöksentekoon B2B liiketoiminnassa. Vaikka yleensä ajatellaan, että B2B-bisneksessä päätöksenteko tehdään loogisesti järjellä, niin päätöksiä tekee aina ihminen, johon vaikuttaa erilaiset tunteet.

Koska kokemuksena asiakaskokemus on erittäin holistinen ja moniulotteinen, ei inhimillisyyttä ja ihmistä asiakkuuden takana voi unohtaa. Asiakasroolista riippumatta olemme aina ensisijaisesti ihmisiä, joilla on odotuksia ja tarpeita. Siksi asiakkaan kohtaamisessa tulisi aina olla inhimillinen, asiakas ihmisenä huomioiva lähtökohta. Tunne syntyy kognitiivisen arvion tuloksena subjektiivisesti koetussa tapahtumassa tai tilanteessa. Yritysten tulisi arvioida asiakaspolkua erilaisissa kohtaamispisteissä syntyvien tunteiden näkökannalta. Täten tunteilla on iso merkitys asiakaskokemuksen vaikuttavuuteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 113–114.) Hague ja Hague (2018) ovat 20 vuoden aikana tekemiensä B2B-yritysten asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksena havainneet, että erinomainen asiakaskokemus pohjautuu asiakkaan tunteiden koskettamiseen, mikä johtaa positiivisiin ja unohtumattomiin kokemuksiin. Tunteet ohjaavat muistoja, ja muistojen kautta rakentuu asiakasuskollisuus (Hague & Hague 2018, 23). Shaw ja Hamilton (2016, 143) täydentävät, että asiakasuskollisuus vaatii tunnesiteen, joka yrityksen on rakennettava asiakaidensa kanssa. Vastakkaisessa päässä on huono asiakaskokemus, joka syntyy, kun siihen liittyy negatiivisia tunteita mm. pettymystä ja turhautumista (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 111). Erinomaisia asiakaskokemuksia yhdistääkin niiden tuottama positiivinen emo-

tionaalinen muistijälki (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 106). Emootio on ihmisen subjektiivinen kokemus, joka syntyy tietoisien arvioinnin seurauksena vastineena tietyille tapahtumalle tai tilanteelle. Emotionaalisuus on keskeinen osa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumista, joten yritysten tulisi tarkastella asiakaspolun muodostumista myös sen eri vaiheiden synnyttämien emootioiden kautta. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 109–110.)

3.4 Asiakaskokemus B2B-liiketoiminnassa

B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemuksen merkitys on seurannut hitaasti kuluttajaliiketoiminnan jalanjäljissä. Walker Information (2020, 2) raportissa ollaan huolissaan B2B-yritysten hitaasta reagoinnista asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtämiseen. Usein syynä tähän on, että asiakaskokemusta ei ole asetettu strategian keskiöön. Lisäksi monilla B2B-yrityksillä on siiloutuneet, vanhanaikaiset organisaatorakenteet ja prosessit, mistä johtuen asiakaskokemus ei ole yhtenäinen. Yritykset usein myös turvautuvat liaksi siihen, että henkilöstö pelkää tuottaa onnistuneita kokemuksia asiakkaille. (Walker Information 2020, 8–10.) Myös B2B Internationalin (2016), B2B-markkinatutkimukseen erikoistuneen yrityksen, tutkimustulokset ovat karua luettavaa. Vaikka on tutkitusti todistettu positiivisen asiakaskokemuksen parantavan yrityksen kasvua, vain 14 % B2B-yrityksistä on asiakaskeskeisiä. Hague ja Hague (2018, 5) toteavatkin, että B2B-yritykset ovat yleensä erinomaisia laatu- ja järjestelmien ja erilaisten prosessien suunnittelussa ja toimeenpanossa, mutta jättävät asiakaskokemuksen usein henkilökunnan vastuulle. Vaikka kuluttajaliiketoiminnan esimerkkien asiakaskokemuksesta menestyksen edellyttäjänä luulisi johdattavan yrityksiä eteenpäin myös B2B-asiakaskokemuksen osalta, on hidasteena myös ollut mittareiden ja esimerkkien kytkeytyminen kuluttajaliiketoimintaan.

B2B-asiakaskokemus on laaja-alainen useiden ihmisten monenlaisista ja -tasoisista kohtaamispaikoista rakentuva kokonaisuus. Olennaista siinä on löytää keinot onnistumiseen jokaisessa kohtaamispaikassa, jolloin yritys pystyy parantamaan kannattavuutta ja kustannustehokkuutta. Haastavaa tässä on, että useiden erilaisten kohtaamispaikoiden vuoksi B2B-asiakkailla usein on useita yhteyshenkilöitä yrityksessä. Ja vastaavasti asiakasyrityksillä useita henkilöitä määrittämässä asiakaskokemusta. Jos tätä ei ole hyvin koordinoitu yrityksessä, voi asiakaskokemuksen taso vaihdella. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86–87.) B2B-liiketoiminnassa korostuu yleisesti myös uusintaostot, jolloin luonnollisesti asiakassuhteella on suuri merkitys (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87; Hague & Hague 2018, 17). Hague ja Hague (2018, 15) täydentävät, että hyvällä asiakassuhteella on iso merkitys nimenomaan asiakkaan uskollisuuteen. Kokonaisuudessaan asiakasyrityksen liiketoiminnan

ja prosessien ymmärtäminen on B2B-liiketoiminnassa tärkeää, jotta yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle merkitykselliset tuotteet ja palvelut (Saarijärvi & Puustinen 2020, 89).

Sekä Hague ja Hague (2018, 35–36) että Saarijärvi ja Puustinen (2020, 88–89) nostavat esiin erinomaisen B2B-asiakaskokemuksen taustana olevan kuusi erityispiirrettä. Ne ovat B2B-markkinatutkimukseen erikoistuneen B2B Internationalin (2016) yli 500 suuren B2B-yrityksen asiakaskokemuksen tutkimusten tuloksista johdetut peruspilarit (taulukko 1): sitoutuminen, tarpeiden tyydyttäminen, helppous, responsiivisuus, proaktiivisuus ja kehittyminen (Doheny, 2016). Saarijärven ja Puustisen (2020, 87) mukaan ne ovat enemmänkin kuusi eri tapaa toimia asiakkaiden kanssa. Niiden avulla osoitetaan asiakkaalle, että he ovat tärkeitä ja arvostettuja (Doheny, 2016).

Taulukko 1. Erinomaisen B2B-asiakaskokemuksen muodostumisen peruseriaatteet (mukaan Doheny 2016)

<i>Erinomaisen asiakaskokemuksen peruspilarit</i>	<i>Vaatimukset B2B-yrityksen toiminnalle</i>	<i>Osuus (%) peruspilareiden toteuttamisessa onnistuneista B2B-yrityksistä</i>
Sitoutuminen	Innostus asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen ja saamaan asiakkaat kokemaan arvostuksen tunnetta	48 %
Tarpeiden tyydyttäminen	Asiakstarpeiden ymmärtäminen ja niiden tyydyttäminen	38 %
Helppous	Asiakkaan elämän helpottaminen	40 %
Responsiivisuus	Oikea-aikainen reagointi, toteutus ja ratkaisukeskeisyys	39 %
Proaktiivisuus	Asiakstarpeiden ennakointi ja ratkaisujen esittäminen ennen kuin asiakas joutuu kärsimään	25 %
Kehittyminen	Jatkuva asiakaskokemuksen parantaminen ja kehittäminen	27 %

Sitoutuminen on ensimmäinen askel kohti erinomaista asiakaskokemusta. Sen tuottaminen vaatii kuitenkin kärsivällisyyttä, aikaa, asennetta, investointeja, ja erityisesti johdon sitoutumista (Hague & Hague 2018, 38). Paitsi johdon, myös koko organisaation sitoutuminen on tärkeää erinomaisen asiakaskokemuksen tuottamisessa, sillä sitoutumisen asiakkaan asioihin tulee välittyä kaikissa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutustilanteissa (Doheny 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020, 88).

Hague ja Hague (2018, 40) kiteyttävät **tarpeiden tyydyttämisen** olevan lupausten pitämistä. Fokuksen tulisi olla asiakkaan toiveiden ja tarpeiden ymmärtämisessä ja näiden

mukaisten ratkaisujen ja palvelujen tuottamisessa. Yrityksen tulisikin pohtia, miten se pystyy todentamaan asiakkaille ymmärtävänsä heidän yksilölliset tavoitteensa. (Doheny 2016; Saarijärvi & Puustinen 2020, 88.) Hague ja Hague (2018, 41) mukaan tämä edellyttää työntekijöiltä empatiaa, kykyä ymmärtää erilaisia asiakkaita aidosti, mikä voi myös aiheuttaa haasteita, jos yrityksen rekrytoinneissa ei ole tällaista kyvykkyyttä osattu määrittellä.

Avain uskollisiin, tyytyväisiin asiakkaisiin on **helppo ja saumaton** asiakaskokemus koko asiakaspolun matkalla (Doheny 2016). Hague ja Hague (2018) mainitsevat asiakkaalle kitkaa aiheuttavana esimerkkinä asiakkaan pompottelun osastolta ja henkilöltä toiselle. Tähän saattaa olla syynä esimerkiksi organisaation siiloutuminen tai organisoituminen yrityksen näkökulmasta, kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin. Yrityksen tulisikin poistaa kitka kaikissa kohtaamispaikoissa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 88). **Responsiivisuus**, ketterä, oikea-aikainen reagointi asiakkaan tarpeisiin on myös tärkeä keino viestittää asiakkaalle, että tämä on arvostettu (Doheny 2016; Hague & Hague 2018, 36; Saarijärvi & Puustinen 2020, 88). **Proaktiivisuus**, asiakkaan tarpeiden ennakointi, edellyttää asiakkaan syvällistä tuntemusta, asiakkaan elämään osallistumista. Tässä menestyvä yritys pystyy taklaamaan etukäteen asiakkaalle vaivaa aiheuttavat asiat ja reagoimaan muutoksiin ennakoivasti ja tuottamaan odotuksia ylittävää asiakaskokemusta. (Doheny 2016; Hague & Hague 2018, 44; Saarijärvi & Puustinen 2020, 89.) Täysin asiakaskeskeiselle yritykselle ominaista on **jatkuva kehittyminen**. Se ymmärtää, että asiakkaiden elämä muuttuu koko ajan, joten sen on myös mentävä eteenpäin. (Doheny 2016; Hague & Hague 2018, 44; Saarijärvi & Puustinen 2020, 89.) Tämä tarkoittaa myös yrityksen asiakaspalvelukonseptin ja asiakastyytyväisyysmittariston muuttamista ja kehittämistä jatkuvasti. Se mikä tänään tuottaa unohtumattomia asiakaskokemuksia, on huomenna vanhentunutta. (Hague & Hague 2018, 45.)

B2B-asiakaskokemusta on sen monimuotoisuuden vuoksi vaikeampi käsittää ja mitata kuin B2C-asiakaskokemusta. Koska tavoiteltu asiakaskokemus vaihtelee yrityksestä toiseen, ei yhtä oikeaa kaikille sopivaa mittaria ole olemassa, ja myös tämän vuoksi asiakaskokemuksen mittaaminen koetaan haastavaksi. B2B-liiketoiminnassa voi myös olla vaikea selkeästi osoittaa, kuka asiakaskokemuksen tason määrittää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 235–236.) Kuitenkin mittaaminen on tärkeä osa B2B-asiakaskokemusta: olennaista siinä on yrityksen kyky mitattavasti osoittaa sen toiminnan hyödyt asiakkaalle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 91.) Tämä auttaa myös yritystä kehittämään omaa toimintaansa.

Jotta yritys saavuttaa strategiset tavoitteensa, tulee mittauksen tukea niitä. Asiakaskokemuksen mittaamiseen on useita malleja ja työkaluja. Hague ja Hague (2018, 47) jakavat

asiakaskokemuksen mittauskeinot kahteen osa-alueeseen: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäiset mittarit ovat yrityksessä jo olemassa olevia ja siten helposti saatavilla olevia mittareita, kuten työntekijöiden työtyytyväisyys, asiakaspoistuma ja reklamaatiot. Sisäiset mittarit ovat tärkeitä, esimerkiksi työtyytyväisyys nopeasti korreloi asiakastyytyvyyteen, sillä tyytyväiset työntekijät luovat unohtumattomia kokemuksia. (Hague & Hague 2018, 47–48.) Haguen ja Haguen (2018, 50) mukaan sisäiset mittarit täydentävät ulkoisia mittareita, kuten NPS (Net Promoter Score). Zolkiewski ym. (2017, 177) puolestaan arvioivat kuluttajaliiketoiminnasta lähtöisin olevan panos-tuotos-lähestymistavan ja siitä johdettavien mittareiden yksinään olevan jopa liian yksinkertaisia B2B-liiketoiminnassa hyödynnettäväksi. B2B-asiakaskokemus muodostuu useiden yritysten välisissä lukemattomissa kosketuspisteissä, ja siitä vastaa useat eri ihmiset useissa kanavissa. Vaikka NPS:aa käytetään paljon, on se yksinään käytettynä B2B-asiakaskokemuksen mittaamisessa riittämätön. Se ei kerro, missä asiakaskokemuksen ongelmat ovat eikä ongelmien syitä. Siten kompleksisen B2B-asiakaskokemuksen mittaaminen liian yksinkertaisesti tekee siitä lopulta merkityksetöntä. (Zolkiewski ym. 2017, 175–176.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 233) nostavat esiin B2B-liiketoiminnassakin pätevät kolme vaihetta asiakaskokemuksen mittaamisessa: minikäläinen asiakaskokemus oli, mitkä vaikutukset sillä oli asiakaskäyttäytymiseen, ja seuraukset kasvuun ja kannattavuuteen. Jotta yritys pystyy mitattavasti osoittamaan asiakkaalle tämän saamat hyödyt, tulisi mittaamisen B2B-liiketoiminnassa perustua strategiaan asiakaskokemuksen vaikuttavuuden mittareihin (*outcome-mittarit*), jotka keskittyvät vuorovaikutteiseen arvon luomiseen. Niiden avulla yritys myös pystyy myös vahvistamaan sen asiakassuhteita. (Zolkiewski ym. 2017, 177.) Asiakaskokemuksen vaikuttavuuden (*outcome*) todentaminen voi Saarijärven ja Puustisen (2020, 91) mukaan olla esim. parempaa työhyvinvointia, laatuvirheiden vähentymistä tai varaston kiertonopeuden tehostamista. Oleellista mittaamisessa on asiakastyytyvyyteen vaikuttavien tärkeimpien kosketuspisteiden tunnistaminen ja oikeiden mittareiden kohdistaminen niihin. Mittaamisen tulisi myös osoittaa työntekijöille heidän tärkeän merkityksensä asiakaskokemuksen muodostumisessa, jolloin se on työntekijöitä motivoivaa. Näillä keinoilla mittaaminen tukee johtamista, kasvua ja kannattavuutta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–232.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 236) kiteyttävätkin, että yrityksen tulee siis valita strategia, mittarit ja mallit, joilla on merkitystä.

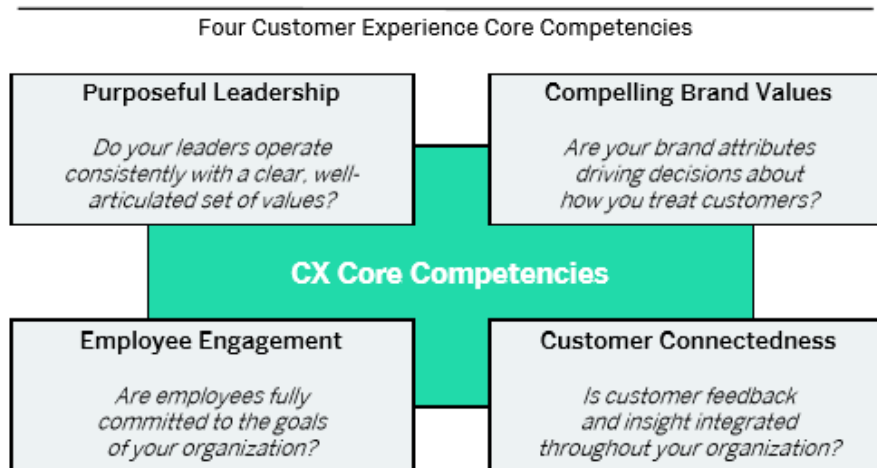
Vaikka asiakaskokemuksen ominaispiirteet B2B-liiketoiminnassa eroavat kuluttajaliiketoiminnan elementeistä, asiakaskokemus on molemmissa erittäin tärkeä menestymiselle, ja koko yrityksen yhteinen asia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86–87.) Tämä vaatii kuitenkin monissa yrityksissä kulttuurin muutosta (Hague & Hague 2018, 24).

3.5 Asiakaskokemuksen johtaminen

Jo 2000-luvun alussa Schmitt (2003, 17) määritteli asiakaskokemuksen johtamisen tarkoittavan koko asiakkaan kokemuksen strategisen prosessin johtamista: Se on laajempi käsitys siitä, miten yritys voi olla osa asiakkaan elämää kaikissa asiakkaan kosketuspisteissä (Schmitt 2003, 18). Asiakaskokemuksen johtaminen on myös luovaa ja analyyttistä strategiaa ja toteutusta keskittyen sisäisiin (henkilöstö) ja ulkoisiin (asiakkaat) asiakkuuksiin (Schmitt 2003, 229). Saarijärvi ja Puustinen (2020, 38) kiteyttävät asiakaskokemuksen johtamisen muodostuvan kahdesta osa-alueesta: strategisesta suunnittelusta ja operatiivisesta toteutuksesta, joiden erot ja ominaisuudet yrityksen tulee ymmärtää.

Yksi tärkeimmistä yritysten johtamisen tavoitteista on keskittyä asiakaskokemuksen parantamiseen, sillä asiakaskokemuksen muodostumisesta on tullut aiempaa monitahoisempaa. Asiakkaat jakavat mm. sosiaalisessa mediassa kokemuksiaan muille, jolloin kokemukseen vaikuttaa myös toinen asiakas. Näin asiakaspolut ja niiden kosketuspisteet ovat yhä monitahoisempia ja laajempia ja siten yrityksille vaikeammin hallittavissa olevia. (Lemon & Verhoef 2016, 69.) Saarijärven ja Puustisen (2020, 76) mukaan moninaiset kosketuspisteet ovat eriarvoisia, ja ”asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeä ymmärtää, mitkä kosketuspisteet ovat kaikista merkityksellisimpiä tärkeimmille asiakasryhmille”. Vaikka joidenkin kosketuspisteiden ulkoistaminen kumppanille voi näyttää kustannustehokkaalta ja kannattavalta ratkaisulta, saattaa se pahimmillaan olla asiakaskokemusta tuhoavaa, mikäli kumppaniyrityksen sitoutuminen haluttuun asiakaskokemukseen ei ole samalla tasolla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 77). Koska asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa asiakkaiden subjektiiviset kokemukset suorassa tai epäsuorassa kontaktissa yritykseen, on asiakaskokemuksen muodostuminen yhä monimutkaisempaa. Täten yritysten on laajennettava omaa näkökulmaansa asiakaskokemuksen johtamiseen ja pohdittava, miten he suunnittelevat ja johtavat asiakaskokemusta koko asiakaspolun matkalta. (Lemon & Verhoef, 70–71.)

Temkin Groupin raportin mukaan hyvä asiakaskokemus kytkeytyy luottamukseen ja ohjaa yrityksen menestystä, sillä asiakkaat, joilla on hyvä kokemus yrityksestä, paitsi suosittelivat yritystä, myös ostavat uudelleen. Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii yritykseltä strategisia päätöksiä ja muutoksia. Pelkkä pintapuolinen muuttuminen ei riitä, vaan yrityksen on luotava asiakaskeskeinen kulttuuri perustuen neljään ydinosaan (kuva 4): merkityksellinen johtaminen, työntekijöiden sitouttaminen, asiakkaita puhuttelevat brändiarvot ja asiakasymmärryksen taso koko organisaatiossa. (Temkin Group 2017, 2.)



Kuva 4. Neljä asiakaskokemuksen ydinosaaamista (mukaillen Temkin Group 2017)

Asiakaskokemusta edistävä kulttuuri toimii organisaatiossa myös asiakaskokemuksen johtamisen voimavarana. Asiakaslähtöisen kulttuurin syntyminen ei kuitenkaan ole asia, jonka yrityksen johto voi omalla toiminnallaan luoda vaan koko organisaation on myös oivallettava itse sen merkitys menestymisessä. Asiakaskokemus tulee tehdä näkyväksi yrityksessä. Onnistuneet asiakaskokemukset tulee nähdä koko yrityksen onnistumisina, ja niiden tärkeys tulee osata perustella täsmällisesti ja konkreettisesti. Asiakaskokemusta edistävän kulttuurin avulla yrityksellä on myös paremmat lähtökohdat tarkastella asiakaskokemusta asiakkaan näkökulmasta ja luoda edellytykset sen kehitykselle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123–124.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 44–45) mukaan organisaation tulisi keskittyä pidemmällä tähtäimellä sen olemassaolon tarkoitukseen ja merkitykseen, missä asiakaskokemus on osa tätä strategista tarkoitusta. Asiakaskokemuksen tulisi olla lähtökohta strategialle siten, että se näkyy koko organisaation päivittäisessä toiminnassa ja teoissa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 35–36). Erinomainen asiakaskokemus vaatii rakentuaan strategian ja useita työkaluja, joita yrityksessä voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa. Tavoiteltu asiakaskokemus ja -strategia tulee myös kytkeä yrityksen brändiin, arvoihin ja tavoitteisiin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 212.) Myös Saarijärvi ja Puustinen (2020, 45) korostavat, että pelkkä asiakaskokemuksen kehittäminen ei ole menestymisen kannalta riittävää, vaan organisaation tulee tehdä strategisia päätöksiä siitä, minkälaista asiakaskokemusta kullekin asiakassegmentille tavoitellaan ja millä tavalla. Hague ja Hague (2018, 35) lisäävät, että ensimmäisenä tärkeää on luoda ja havainnollistaa unelma, minkälainen on erinomainen tulevaisuuden asiakaskokemus, joka vetoaa tärkeimpiin asiakassegmentteihin. Ratkaisevaa onkin strategian kohdistaminen asiakkaan kokemaan arvoon, arvopaukseen ja kilpailutekijöihin, joiden avulla organisaatio kertoo, millaisella asiakaskokemuksella se menestystä tavoittaa. Siten asiakaskokemus on strateginen, ja johdon roolin

suuri merkitys korostuu strategisten valintojen tekemisessä organisaation vahvuudet ja toimintoympäristö huomioiden. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45–47.) Asiakaskokemuksesta vastaakin aina yrityksen toimitusjohtaja sekä hallitus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38).

Asiakaskokemuksen johtamisessa tulisi aina ymmärtää, mistä tekijöistä erityisen hyvät ja huonot asiakaskokemukset yrityksessä muodostuvat. Näitä tekijöitä analysoimalla päästään puuttumaan huonojen asiakaskokemusten tuottamiseen ja luodaan entistä parempia edellytyksiä hyvien asiakaskokemusten toteuttamiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 104–105.) Johtaminen vaatii kuitenkin jatkuvaa tasapainoilua, ettei asiakaskokemuksia pyritä liikaa standardisoimaan, jolloin sekä huonot, että erityisen hyvät asiakaskokemukset jäävät helposti puuttumaan. Laatimalla liian tiukkoja ohjesääntöjä ja standardeja, voivat ne johtaa pidemmällä aikavälillä asiakaskokemuksen keskinkertaisuuteen. Onkin tasapainoilua, miten yrityksessä kannustetaan ja rohkaistaan kohti erinomaisia asiakaskokemuksia, joiden syntymisessä työntekijöillä olisi mahdollisuus käyttää omaa luovuuttaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105.) Yrityksen kyky tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia on myös merkittävä pääoman muoto. Se voi olla lähtöisin esimerkiksi vuosien saatossa kertyneen asiakaslähtöisen kulttuurin kehittämisestä, jonka osaamista on vaikea kopioida. Tällöin kyse on tietoisesti ja järjestelmällisesti tehdystä työn tuloksesta, jonka eteen työntekijät ovat yhdessä sitoutuneet tekemään toimenpiteitä. Voidaan kuitenkin todeta, että erityisen hyvistä asiakaskokemuksista 90 % on perusasioiden tekemistä korkealla tasolla ja loput 10 % on jotain erityistä, joka on vienyt asiakaskokemuksen uudelle tasolle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105–106.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 35) kiteyttävätkin asiakaskokemuksen olevan ”johtamisen kovinta ydintä”.

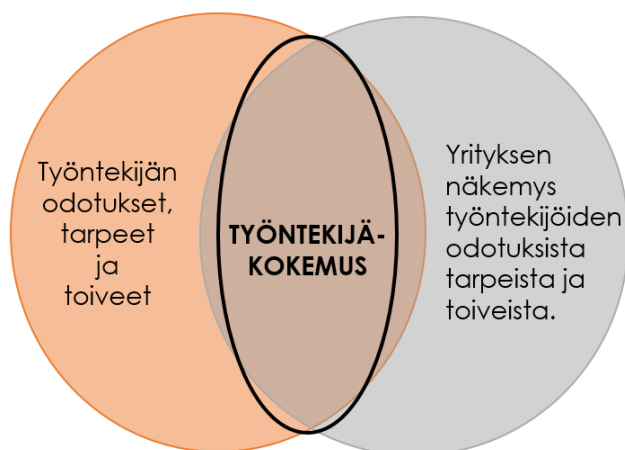
4 Työntekijäkokemus

Havainnollistimme edellisessä luvussa asiakaskokemuksen määrittelyä ja sen merkitystä koko yrityksen liiketoimintaan. Asiakaskokemuksen rinnalla emme voi olla huomioimatta työntekijäkokemusta. Se on vielä asiakaskokemustakin uudempi näkökulma, jonka kehityksessä voidaan nähdä myös erilaisia vaiheita (Korkiakoski 2019, 22). Akateemisessa kirjallisuudessa työntekijäkokemus on noussut pinnalle vasta viime vuosina, eikä sitä ole tutkittu vielä kovin kokonaisvaltaisesti. Wilder, Collier ja Barnes (2014, 447) tutkivat, miten yritykset voivat kehittää työntekijöiden tarvitsemia taitoja sopeutumiskyvyn helpottamiseksi ja sen johtamiseksi. Heidän tutkimuksensa tehtiin 498 palvelualan työntekijöiden keskuudessa. Organisaation näkökulmasta hyvän asiakaskokemuksen avaintekijänä on työntekijöiden koulutus ja kannustus. Ne tukevat työntekijöiden keinoja luoda muistettavia kokemuksia asiakkaille. Johtamisen näkökulmasta huomioitavaa on, että aina ei tarvitse palkata juuri ”oikeita” uusia henkilöitä kuhunkin tehtävään, vaan joustavuutta voidaan myös kehittää. (Wilder ym. 2014, 451–456.). Työntekijäkokemuksen synnyn historiaa voidaan lähteä tarkastelemaan samaan tapaan kuin tarkastelimme asiakaskokemuksen määrittelyn muodostumista. Ensimmäisenä tuomme esille työntekijäkokemuksen historian, seuraavaksi esittelemme työntekijäkokemuksen määritelmän ja lopuksi paneudumme työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Aiemmin on väitetty, että liikevoiton kasvattamiseen olisi kolme keinoa: myydä ja laskuttaa enemmän ja vähentää kustannuksia. Mutta jo vuonna 1994 Harvardin yliopiston professori James Heskett kollegoineen nostivat liikevoiton saamisen ja kasvattamisen tärkeimmäksi edellytykseksi tyytyväiset työntekijät, jotka tuottavat erinomaisia asiakaskokemuksia (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994, 164). Tämän seurauksena tyytyväiset, uskolliset asiakkaat ostavat enemmän. (Hague & Hague 2018, 25.) Viime vuosina on myös nähty selkeä muutos yrityskeskeisyydestä kohti ihmisyyttä. Elämykset ja inhimillisuus nähdään yhä enemmän keskeisenä osana yrityksen toimintaa. Morgan (2017, 3) kuvaa muutoksen kohti työntekijäkokemusta lähteneen ensin työn mahdollistamisesta. Työntekijälle tuli tarjota hänen työtehtäviensä suorittamista varten tarvittavat työvälineet. Kehityksenä tästä eteenpäin keskityttiin tuottavuuden parantamiseen; työntekijän suoritusta pyrittiin optimoimaan mahdollisimman tarkasti. Työnteon mahdollistamisen ja tuottavuuden parantamisen jälkeen koko ajatusmaailma kääntyi työntekijöiden tuottavuudesta heidän sitoutumiseensa; miten yritys voi parhaalla mahdollisella tavalla tukea työntekijöiden tyytyväisyyttä omaan työhönsä. Työn merkityksellisyys nähdään tärkeänä keinona sitouttaa työntekijöitä. Näiden vaiheiden jälkeen tunnistettiin työntekijäkokemus, jonka määritelmä on paljon enemmän kuin pelkkä työntekijän oma suhde työantajaansa. Edelleen kuitenkin sitoutuminen nähdään tärkeänä osana työntekijäkokemusta. (Morgan 2017, 3–7.)

Kun työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen, he tuottavat enemmän ja siten kasvattavat yrityksen kannattavuutta (Armstrong 2016, 163). Ainoastaan sitoutuneisuuteen tukeutuminen tuo kuitenkin vain lyhytaikaisia hyötyjä. Työntekijäkokemus on holistinen koko organisaation yhteinen asia. Sen kehittäminen onkin pitkäjänteistä, mutta palkitsevaa toimintaa, sillä sen seurauksena on tyytyväiset, sitoutuneet ja tuottavat työntekijät. (Morgan 2017, 6–7; Plaskoff 2017, 141.)

Morgan (2017, 8) on lähestynyt työntekijäkokemuksen muodostumista kolmesta eri näkökulmasta; työntekijän, organisaation tai näiden yhteisestä näkökulmasta. Työntekijälle työntekijäkokemus muodostuu siitä todellisuudesta, miten hänen odotuksensa, tarpeensa ja toiveensa on otettu huomioon. Organisaation näkökulmasta työntekijäkokemus taas rakentuu siitä, miten he ovat suunnitelleet työntekijöiden odotukset, tarpeet ja toiveet toteutuvaksi. Ihannetilanteessa nämä kaksi näkökulmaa kohtaavat, ja työntekijäkokemus syntyy yhdessä luoden. Tämä on kuvattu alla olevassa kuviossa 3. (Morgan 2017, 8.) Työntekijäkokemuksen muodostumisessa on oleellista, että yritys tuntee omat työntekijänsä. Työntekijöitä ei voida johtaa tarkastelemalla heitä tilastojen välityksellä. Yrityksen johdolla täytyy olla aito kiinnostus ja halu luoda yhteys työntekijöiden kanssa niin yksilöllisellä kuin inhimilliselläkin tasolla. Työntekijäkokemus ei ole jotain mitä luodaan työntekijöille, vaan yritys luo sen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Morgan 2017, 9.)



Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukaihen Morgan 2017)

Maylett ja Wride (2017, 10–11) määrittävät työntekijäkokemuksen olevan kokonaisuus kaikista niistä käsityksistä, mitä työntekijöille on muodostunut vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa. Työntekijäkokemus muodostuu työntekijälle aina hänen omasta näkökulmastaan, ja on riippuvainen juuri hänen käsityksistään. Se ei siis perustu siihen, miten asiat yrityksessä ovat, vaan miten työntekijät ne kokevat, ja vastaavatko ne hänen odotuk-

siaan. Työntekijäkokemuksessa yhdistyvät työntekijän kokemukset, odotukset sekä havainnot. (Maylett & Wride 2017, 12–13.) Korkiakoski (2019, 21) määrittää työntekijän näkemystä työnantajastaan työntekijäkokemukseksi, joka syntyy vuorovaikutuksessa työnantajaan esim. tunteiden perusteella. Denise Lee Yohn (2.1.2018) kuvasi Forbesin artikkelissa työntekijäkokemuksessa olevan kyse kaikesta siitä, mitä työntekijä kokee ollessaan vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Future Workplace (2020, 8) määrittelee työntekijäkokemuksen olevan myös yhteenveto kaikista niistä kokemuksista, mitä työntekijä kokee työntantajansa kanssa, alkaen rekrytoinnista ja päättyen työsuhteen loppuessa. Larivière, ym. (2017, 242) näkevät työntekijäkokemuksen myös kokonaisuutena, jossa ovat mukana työntekijän tunneperäiset, käytökselliset, aistien varaiset ja sosiaaliset reaktiot, jotka muodostuvat vuorovaikutuksessa toisten osapuolten, kuten asiakkaiden, kanssa. Plaskoffin (2017, 137) määritelmässä työntekijäkokemus taas on työntekijän holistiset käsitteet, jotka ovat johdettuja kaikista kohtaamispisteistä työntekijäpolulla (kuvio 4), joita hänelle on muodostunut suhteessa työnantajaansa. Työntekijäkokemusta voidaankin kuvata samalla tavalla kuin asiakaskokemusta. Organisaation tulisi kokonaisvaltaisesti ymmärtää jokaista työntekijää, tämän tarpeita ja tunteita, paitsi yksilönä myös osana ryhmää. (Plaskoff 2017, 137.)



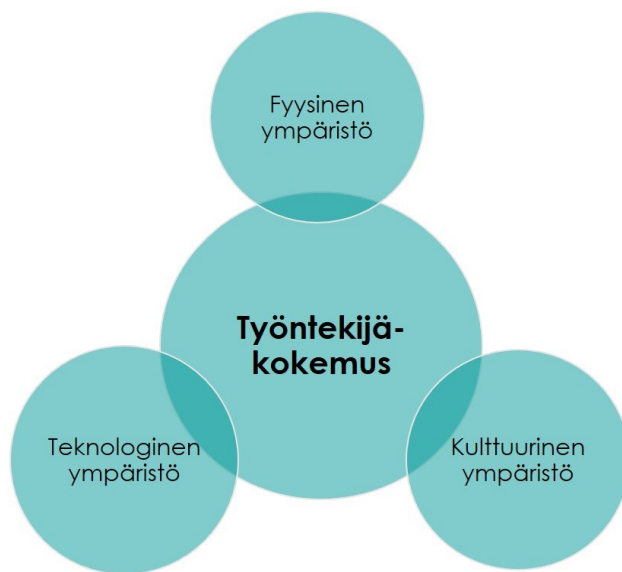
Kuvio 4. Työntekijäpolku (mukaillen Plaskoff 2017)

4.1 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen tapaan myös työntekijäkokemusta tulisi tarkastella ja kehittää analysoimalla työntekijäpolun eri vaiheita ja luomalla sille luotettavia mittareita. (Larivière ym. 2017, 244.) Yrityksen tulee tunnistaa kaikki ne kosketuspisteet työntekijöiden kanssa, jossa yritys ja työntekijä ovat vuorovaikutuksessa. Tarkastelemalla näitä kosketuspisteitä, voidaan luoda mahdollisimman holistinen näkemys siitä, miten luoda työntekijäkokemukselle elämyksellinen pohja, jossa työntekijät voivat tuntea, aistia, ajatella, toimia, ja tuntea

yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Schmitt 2003, 227–228.) Sekä Morgan (2017, 57) että Whitter (2019, 59) kuvaavat työntekijäkokemusta sen eri osa-alueiden, elementtien kautta. Näiden avulla yritys voi parantaa ja kehittää työntekijäkokemustaan. Seuraavaksi perehdyemmekin työntekijäkokemuksen kehittämiseen näiden osa-alueiden kautta.

Morganin (2017, 51) mukaan työntekijäkokemuksen kehittämisen edellytyksenä on tutkia ja ymmärtää työntekijäkokemuksessa syitä, joiden vuoksi työntekijät sitoutuvat yritykseen, sillä ne ovat syyt myös yrityksen olemassaololle. Selvitystyössä olennaista on analysoida yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden toimintaa sen kulttuurin, teknologian ja fyysisen työtilan kautta (kuvio 5). Näistä koostuu työntekijäkokemuksen konsepti. (Morgan 2017, 56–57.)



Kuvio 5. Työntekijäkokemuksen ympäristöt (mukaillen Morgan 2017)

Fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan sitä tilaa missä työntekijä työskentelee. Morganin (2017, 59) mukaan se edustaa 30 % koko työntekijäkokemuksesta. Hyvä työympäristö tarjoaa joustavuutta, monipuolisia työskentelytiloja, edustaa yrityksen arvoja ja avaa ovensa työntekijöiden läheisille. Mikäli työntekijät kokevat olevansa ylpeitä yrityksen tarjoamista työtiloista ja tuntevat olevansa osa yritystä, voidaan ajatella, että he mielellään tuovat läheisiään myös vierailulle. Yrityksen työympäristön avoimet ovet toimivat myös hyvänä strategiana tulevien osaajien rekrytoinnissa. Työntekijät, jotka haluavat esitellä oman työnantajansa työtiloja, välittävät eteenpäin myös vahvan viestin omasta viihtyvyydestä ja sitoutumisesta yritykseen. (Morgan 2017, 59–63.) Teknologisella ympäristöllä tarkoitetaan kaikkea sitä teknologiaa mitä työntekijä käyttää saadakseen työtehtävänsä tehdyksi. Hyvässä teknologiaympäristössä sama teknologia on saatavilla jokaiselle työntekijälle. Käytettävissä olevan teknologian tulisi olla suunniteltu niin, että työntekijä voisi ajatella käyttä-

vänsä sitä työajan ulkopuolisessa elämässäänkin. Teknologiaa ei voi vain suunnitella yrityksen liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. Työntekijöiden tapa ja tarkoitus tehdä työtä on olennainen osa teknologiaympäristön suunnittelua. (Morgan 2017, 78–79.) Fyysinen työtila ja teknologinen ympäristö eroavat kulttuurisesta ympäristöstä siinä, että yrityskulttuuri on aina olemassa, riippumatta siitä tekeekö yritys sen eteen toimenpiteitä tai ei. Yrityskulttuuri on koko organisaation välittämä tunnelma ja kaikki ne toimenpiteet, joita yritys tekee luodakseen kyseisen tunnelman. Yrityksen kulttuuri toimii määrittävänä tekijänä sille, miten työntekijöitä kohdellaan ja miten töitä yrityksessä tehdään. (Morgan 2017, 89.)

Whitterin (2019, 50) mukaan työntekijäkokemusta tulisi tarkastella ja kehittää laajemman käsityksen kautta. Siinä työntekijä nähdään tärkeänä osana yrityksen ympärillä olevaa yhteisöä, joka muodostaa yrityksen menestyksen. Tähän yhteisöön kuuluu työntekijöiden lisäksi asiakkaat, kumppanit, osakkaat ym. yritykselle tärkeät tahot. Hän kutsuu tätä kokemukselliseksi ekosysteemiksi. Modernit organisaatiot ymmärtävät ekosysteemissä jokaisen tahon olevan tärkeä tekijä yrityksen kasvun onnistumiseksi. (Whitter 2019, 50.) Whitter (2019, 57) on määritellyt työntekijäkokemuksen tärkeimmät osa-alueet kuusikulman muotoiseen viitekehykseen (kuvio 6), jota hän kutsuu holistiseksi työntekijäkokemukseksi (HEX=Holistic Employee Experience). Se toimii strategisena työkaluna työntekijäkokemuksen kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa, ja sen avulla yritykset pystyvät ymmärtämään, mikä on tärkeää (Whitter 2019, 55).



Kuvio 6. Holistinen työntekijäkokemus, HEX (mukaillen Whitter 2019)

Holistisen työntekijäkokemuksen keskiössä oleva yrityksen todellisuus; tarkoitus, päämäärä ja arvot, yhdistää sen ympärillä olevat kuusi elementtiä toisiinsa. Nämä elementit

ovat ihmisyyden, johtajuuden, organisaatorakenne, teknologia, työympäristö ja yhteisö. Whitter (2019, 56) kiteyttää, että jokaisen elementin tulee tukea yrityksen päämäärää ja arvoja, ja se koskettaa kaikkia ja kaikkea organisaatiossa. Siksi työntekijäkokemusta tulee tarkastella kokonaisuutena. Sen strateginen ulottuvuus on siinä, että se koskettaa kaikkia toimintoja, joilla on vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. (Whitter 2019, 56.) Whitterin (2019, 55) mukaan myös kuvion kuusikulmainen muoto kuvastavaa aiheen merkityksellisyttä; todellisuutta, tasapainoa ja harmoniaa.

Morganin ja Whitterin työntekijäkokemuksen osa-alueissa on johdettavissa samoja elementtejä. Teknologia ja työympäristö ovat molemmilla samankaltaiset. Morganin kulttuuriin ympäristöön taas sisältyy Whitterin elementtejä mm. ihmisyydestä ja johtajuudesta. Morganin (2017, 89) mukaan valtaosa yritysjohtajista kokee yrityskulttuurin tärkeimmäksi, josta heidän tulee eniten huolehtia. Avaammekin organisaatiokulttuuria tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Yrityksen kulttuuri on aina olemassa riippumatta siitä, tekeekö yritys aktiivisesti sen suhteen toimenpiteitä vai ei. Morganin (2017, 89) työntekijäkokemuksen määritelmässä se onkin ainoa kolmesta työntekijäkokemuksen ympäristöstä, jonka jokainen työntekijä tuntee itse. Kulttuuri on yrityksen tuottama tunnelma, ja kaikki ne toimenpiteet, joita yritys tekee tuottaakseen tämän kyseisen tunnelman (Morgan 2017, 89). Morgan (2017, 90) on tunnistanut kulttuurista kymmenen merkittävää tekijää, joiden avulla yrityksen on mahdollista tarkastella omaa kulttuuriaan (kuvio 7).



Kuvio 7. Kymmenen kulttuurin muodostumiseen vaikuttavaa tekijää (mukaiillen Morgan 2017)

Yrityksen kulttuuri on jokaisen asia organisaatiossa. Kulttuuria ei voi kapeasti säilyttää vain HR:n vastuulle, vaan sitä tulee johtaa ylhäältä käsin yhteistyössä koko organisaation kanssa (Luukka 2019, 50.) Johtamisen näkökulmasta pahin mahdollinen skenaario on, että johdon ja työntekijöiden ymmärrys yrityksen kulttuurista on erilainen, mutta johto ei tätä käsitä. Tämä voi johtaa jopa yrityksen kasvustrategian kaatumiseen, jos kulttuuri ei mahdollista strategian mukaisia tavoitteita. Tällä on suoraan vaikutus asiakaskokemukseen, sillä asiakkaan näkökulmasta tärkein kontakti yrityksen kulttuuriin on asiakkaan kohdatessa yrityksen työntekijän. Mikäli yrityksen markkinointiviestinnässä asiakkaalle annettavat lupaukset eivät käytännössä toteudu asiakkaan kohtaamassa todellisuudessa, vaikuttaa se suoraan yrityksen menestykseen. Ideaalitalanteessa sekä johdolla että työntekijöillä on sama ymmärrys, näkemys ja kokemus yrityskulttuurin nyky- ja tavoitetilasta ja tavoitetilaan vaadittavista toimenpiteistä. Tämä johtaa hyvään työntekijäkokemukseen, asiakaskokemukseen ja työnantajabrändiin. (Luukka 2019, 39–41.)

Työelämän muutos asettaa uusia vaatimuksia sekä työntekijöille että johtajille. Yrityksissä tarvitaan monimuotoista osaamista, ja erilaiset ihmiset nähdään rikkautena. Kiihtyvä kilpailu oman alan osaajista on myös kasvattanut työntekijäkokemuksen merkitystä entisestään. Työntekijöiden osaaminen onkin yhä strategisempi osa yrityksen resursseja. Työnte-

kijät ovat myös entistä näkyvämpiä yrityksen strategian ja brändin lähettiläinä, johtuen pitkälti sosiaalisen median ja digitaalisten kaupankäynnin välineiden kehityksestä. Työntekijöillä onkin entistä enemmän kosketuspisteitä asiakkaiden kanssa eri kanavissa. (Hämäläinen ym. 2016, 166.) Plaskoffin (2017, 137) mukaan työmarkkinoilla työskentelee tällä hetkellä neljä sukupolvea, ennen sotia syntynyt sukupolvi, suuret ikäluokat, X-sukupolvi ja milleniaalit, joiden historia vaikuttaa heidän odotuksiinsa. Milleniaaneilla tarkoitetaan 1980-luvun alkupuolella ja 1990-luvun puolivälissä syntyneitä työntekijöitä, jotka edustavat huomattavaa osaa 2020-luvun työvoimasta. (Minahan 2014, 28.) Milleniaaneille on tyypillistä, että he eivät vain halua suorittaa työtään vaan he haluavat löytää siitä myös merkityksellisyyttä. (Cattermole 2018, 291–293).

Deloitte (2020a) Global Human Capital Trends -tutkimuksen mukaan yli 60 % suomalaisista HR- ja liiketoimintajohtajista ei tiedä, miten henkilöstöä tulisi kehittää. Haasteena on ymmärtää minkälaista osaamista työntekijöillä tulisi olla, jotta taataan menestyminen nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tämän johdosta yritykset tekevät helpommin päätöksiä teknologiaan kuin kokonaisvaltaisen osaamisen kehittämiseen liittyen. Henkilöstölle uuden osaaminen kouluttamisella ei enää riitä, vaan yritysten tulisi vahvistaa henkilöstön muutoskyvykkyyttä. Työntekijöiden asiaosaamisen kehittämisen sijaan korostuvat humanisten taitojen kehittäminen kuten tunneäly, verkostoitumistaidot ja asiakasymmärrys. (Deloitte 2020a.) OI Global Partnersin (2019) Future of work -tutkimukseen vastanneista henkilöstöjohtajista yli 70 % nosti tärkeimmäksi työelämätaidoksi yhteistyökyvykkyyden. Myös kykyä sopeutua epävarmuuteen ja muutoksiin sekä kykyä reagoida nopeasti muuttuvissa tilanteissa, eli ketterää johtamista arvostettiin. (OI Global Partners, 2019.)

Seuraavassa kappaleessa käsittelemme tarkemmin työntekijäkokemuksen merkitystä asiakaskokemukseen.

4.2 Työntekijäkokemuksen merkitys asiakaskokemukseen

Schmittin (2003, 18) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen kytkeytyy työntekijäkokemukseen, sillä työntekijät vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin ja käsitykseen yrityksestä. Työntekijöillä tulee olla riittävää osaamista, motivaatiota ja innovointikykyä, jotta he pystyvät tuottamaan loistavia asiakaskokemuksia. Tämän edellytyksenä on hyvä työntekijäkokemus ja fokus asiakaskokemuksessa. (Schmitt 2003, 18–21). Maylett ja Wride (2017, 9) ovat todenneet, että ilman keskittymistä työntekijäkokemuksen ei yritys voi tuottaa asiakkailleen loistavaa asiakaskokemusta. Yritysten tulee ensin keskittyä luomaan työntekijöil-

leen ensiluokkainen työntekijäkokemus. Työntekijäkokemuksella luodaan pohja asiakaskokemuksen muodostumiselle, ja asiakaskokemuksen voidaan ajatella olevan työntekijäkokemuksen lopputulos. Sitoutuneet ja arvostuksen tunnetta kokevat työntekijät voivat luottaa yritykseen ja haluavat antaa itsestään enemmän, mikä korreloi positiivisesti suoraan heidän tuottamaan asiakaskokemukseen. (Maylett & Wride 2017, 9–10.) Chidleyn ja Pritchardin (2014, 293) mukaan ihmiset ovat prosessien sijaan asiakaskokemuksen sydän, ja tyytyväiset, motivoituneet työntekijät ja tiimit kannustavassa ympäristössä saavat asiakkaat tuntemaan olevansa ensisijalla.

Maylett ja Wride (2017, 10) lähestyvät työntekijäkokemuksen muodostumista yhteneväisen kokemuksen kautta. Liian monissa yrityksissä asiakaskokemus on kuitenkin nostettu työntekijäkokemuksen edelle. Erinomainen asiakaskokemus on tulos yrityksen työntekijöiden asenteista ja heidän käytöksestään. Työntekijät antavat yritykselle sen kasvot, ja he ovat niitä, jotka toimivat suorassa yhteydessä asiakkaisiin. Voimakas panostaminen asiakaskokemuksen kehittämiseen voi olla turhaa, jos työntekijät eivät ole sitoutuneita yritykseen ja koe sitä omakseen. Työntekijöiden voidaan ajatella tuottavan asiakaskokemuksen, joka vastaa heidän omaa työntekijäkokemustaan. Välinpitämättömät työntekijät aiheuttavat myös välinpitämättömiä asiakkaita. Sitoutuneet ja yritykseen luottavat työntekijät tuottavat loistavia asiakaskokemuksia omasta halustaan. (Maylett & Wride 2017, 10–12.) ”Brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa” (Korkiakoski 2019, 19). Asiakaskokemukseen vaikuttaa työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio. Kilpailu työntekijöistä on kovaa, joten siksi yrityksen tarjoama kokemus työntekijöille on nykyään tärkeä yrityksille. (Korkiakoski 2019, 21–22.) Jotta henkilöstöjohtaminen olisi asiakaskeskeistä tulee sen tavoitteena ja keskiössä olla mahdollisimman hyvä asiakaskokemus, ja sen on luotava asiakaskeskeistä organisoitumista yrityksessä. (Juuti 2015, 64.)

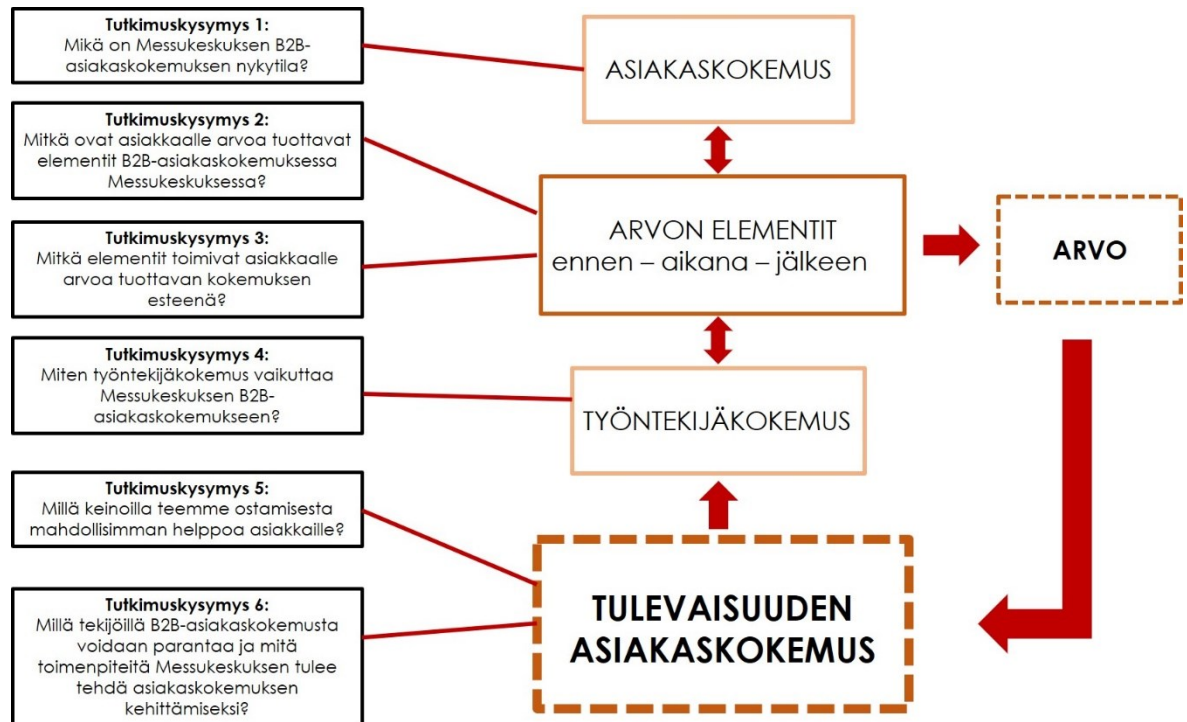
Työntekijäkokemuksen merkityksen korostumiseen on vaikuttanut uuden sukupolven työntekijöiden kasvavat vaatimukset työnantajalle. Kuten totesimme aikaisemmin asiakaskokemuksen yhteydessä, asiakkailla on yhä enemmän kosketuspisteitä yrityksen kanssa, ja samoin on käynyt myös työntekijöiden suhteen. Työntekijät jakavat kokemuksiaan työnantajastaan yhä useammassa kanavissa, ja samalla edustavat työnantajaansa yhä useammin eri kanavissa asiakkaiden suuntaan. Siinä missä asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet ja kasvaneet yrityksiä kohtaan, ovat myös työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan. Yritys käy kilpailua asiakkaistaan, mutta yhä kasvavissa määrin myös työntekijöistään. (Korkiakoski 2019, 23.) Yrityksen johdon tulisi päättää yrityksen liiketoimintaan sopiva strategia asiakaskokemuksen johtamiseen, ja halutaanko panostaa henkilöstön vai digitalisaation rooliin asiakaskokemuksen rakentajana (Korkiakoski 2019, 26). Asiakasko-

kemuksella ja työntekijäkokemuksella yhdessä on suora vaikutus yrityksen menestykseen, mutta se toteutuu vain, mikäli molemmat kokemukset ovat onnistuneita. Siksi yritysten tulisi kehittää molempia uudella tavalla, missä johtaminen perustuu aktiiviseen vuorovaikutukseen ja jatkuvaan palautteiden keräämiseen. (Korkiakoski 2019, 30–31.)

5 Tutkimus

Luodaksemme vision Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta, tutkimme sen nykytilaa Messukeskuksen B2B-asiakkaiden sekä työntekijöiden keskuudessa. Tuloksia peilaamme keräämäämme teoreettiseen viitekehykseen, ja luomme kuvan tavoiteltavasta Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta. Tässä luvussa kuvaamme koko tutkimuksen kulun.

Tutkimuskysymykset pohjautuvat laatimamme teoreettiseen viitekehykseen. Näiden yhteys on esiteltyä alla olevassa kuviossa 8. Selvitämme asiakkaille arvoa tuovat elementit koko asiakkaan polun matkalta. Tutkimuksessamme pyrimme löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin mahdollisimman kattavasti, jotta pääsemme luomaan selkeän kuvan Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta.



Kuvio 8. Tutkimuskysymykset johdettuina teoreettisesta viitekehyksestä

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimme eri lähestymistapoja, joiden avulla saavuttaisimme tutkimustavoittemme mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen lähestymistavan valinnan tulee perustua ymmärryksen tutkittavasta kohteesta. Lähestymistavan valintaa määrittelee, millaisiin kysymyksiin tutkimuksen avulla halutaan vastauksia, ja mikä on itse tutkimusongelma, jota halutaan

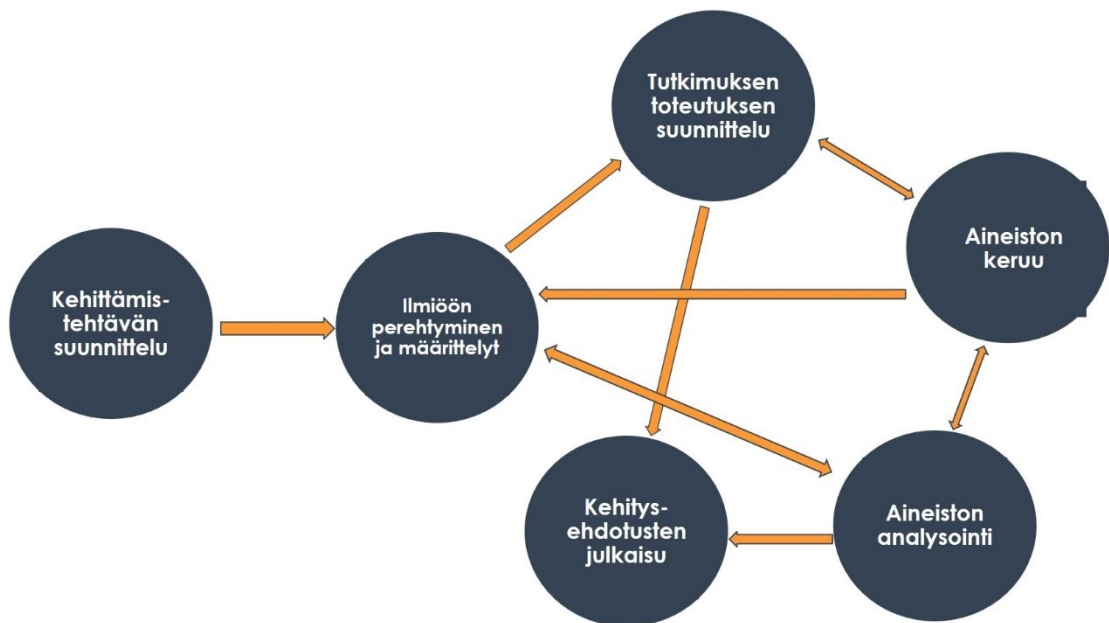
selvittää. Tutkijan omat lähtökohdat vaikuttavat myös tutkimuksen lähestymistavan valintaan. Miten tutkija uskoo saavansa tietoa siitä, mitä on mahdollista tutkia. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 37–38.)

Tapaustutkimukselle löytyy monia eri määritelmiä. Yin (2018, 15–16) on määritellyt tapaustutkimusta tarkastelemalla sen laajuutta sekä ominaisuuksia. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa ilmiötä tutkitaan perusteellisesti sen omassa luonnollisessa kontekstissa. Siinä ilmiön ja kontekstin väliset rajapinnat eivät ole välttämättä ilmeisiä. Tapaustutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu runsas kerätty aineisto, jota tarkastellaan peilaten jo olemassa oleviin teorioihin. (Yin 2018, 15–16.) Puusa ym. (2020, 210) taas määrittävät tapaustutkimuksen lähestymistavaksi, jossa ilmiön tarkasteluun sen luonnollisessa kontekstissa käytetään useita eri tietolähteitä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda yhteys teorian ja empiirisen maailman kanssa. Tapaustutkimuksen avulla voidaan siis luoda kokonaan uutta teoriaa, täsmentää nykyisiä teoreettisia malleja tai testata jo olemassa olevaa teoriaa. (Puusa ym. 2020, 210–211.) Tapaustutkimus valitaan usein silloin, kun halutaan ymmärtää monitahoista ilmiötä ja silti säilyttää sen todellinen soveltaminen yrity maailmaan (Yin 2018, 5). Yinin (2018, 12) mukaan tapaustutkimusta suositetaan myös silloin, kun halutaan tutkia yksittäistä tapahtumaa tai tapahtumasarjaa, ja niiden aiempia ja nykyhetkessä vaikuttavia kokemuksia. Tapaustutkimusta valittaessa tutkittavien kohteiden käyttäytymiseen ei voida eikä myöskään haluta vaikuttaa (Yin 2018, 12). Tapaustutkimus voi kohdistua kuitenkin useampaan kohteeseen, mutta tärkeää on käsitellä useitakin kohteita kokonaisuutena. Tavoitteena on syvällisesti ymmärtää kehitettävää kohdetta sekä tuottaa kehitysideoita tulevaisuuteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–54.) Tässä lähestymistavassa ei viedä muutosta konkreettisesti läpi organisaatiossa, vaan tuotetaan kehitysideoita määritellyn ongelmaan (Ojasalo ym. 2015, 38).

Pohdimme myös tutkimuksen lähestymistavaksi toimintatutkimusta, joka yhdistää käytännön toiminnan ja teorian. Toimintatutkimuksessa keskitytään toimintaan ja sen havainnointiin, reflektointiin ja muuttamiseen. Sen tarkoituksena on tuottaa konkreettisia kehitysmuutoksia ja viedä niitä käytäntöön. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana kehittämässä toimintoja yhdessä toimijoiden kanssa, mutta samalla hän myös tutkii toimijoiden omaksumia näkemyksiä. (Puusa ym. 2020, 276–277.) Tämän työmme tarkoituksena on kuitenkin tuottaa kehitysehdotuksia Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemukseen, emmekä tutkijoina toteuta konkreettisia muutoksia. Työssämme keskityimme tutkimaan Messukeskuksen B2B-asiakaskokemusta. Kuten teoriasta ja omasta kokemuksestamme olemme todenneet, asiakaskokemus on hyvin kokonaisvaltainen ilmiö. Osana asiakaskokemusta tutkimme myös työntekijäkokemusta, jotta pystyimme syvällisesti ym-

märtämään kehitettävää kohdetta ja esittämään kehitysehdotuksia tulevaisuuteen. Tutkittava kohde on siten rajallinen kokonaisuus, joka voidaan käsittää yhtenä tapauksena. Näin ollen tutkimuksen lähestymistapana päädyimme soveltamaan tapaustutkimusta. Aineistoa keräsimme kahdelta eri tutkimusjoukolta, Messukeskuksen asiakkailta sekä työntekijöiltä. Tämän avulla tutkimuksemme nivoutuu konkreettisesti yritysmaailmaan. Tapaustutkimuksen lähestymistavan avulla pyrimme saamaan tutkittavien henkilöiden omat näkemykset mahdollisimman perusteellisesti esille kuitenkin vaikuttamatta niihin.

Tapaustutkimuksessa on olennaista, että kehittämistehtävä täsmentyy prosessin edetessä, kun kehittämistehtävään perehtyy. Tyypillistä on, että ensin perehdytään kehitettävään kohteeseen ja tämän jälkeen tutkitaan aiheeseen liittyvää teoriaa. Kehitettävää aiheetta tuleekin usein ensin tuntea, ennen kuin sitä voidaan tarkemmin tutkia. (Ojasalo ym. 2015, 54–55.) Tapaustutkimuksellisessa lähestymistavassa itse tutkittava aihe pääsee parhaiten esille. Yinin (2018, 2) mukaan tapaustutkimuksen eteneminen on suoraviivainen prosessi, mutta samalla sen eri osa-alueet voivat toistua prosessissa. Tutkimuksemme aihe on erittäin monitahoinen ilmiö. Jo suunnitteluvaiheessa tiedostimme, että on tarkoituksenmukaista tarvittaessa palata tutkimusprosessissa sen eri vaiheisiin. Alla olevassa kuviossa 9 on esitelty tapaustutkimuksen eteneminen tässä työssämme.



Kuvio 9. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Yin 2018)

Kuvion mukaisesti kehittämistehtävämme lähti liikkeelle saamastamme toimeksiannosta, josta muodostui alustava aihe työllemme. Työn edetessä perehdyimme aiheeseen sekä olemassa oleviin teorioihin, joista keräsimme tarpeelliseksi tunnistamamme teoreettisen viitekehyksen, joka on käyty läpi tämän työme aiemmissa luvuissa 2–4. Tutkimuspro-

sessin eteneminen kohti aineiston keruuta ei kuitenkaan ollut suoraviivainen, vaan aineiston keruussa käytettävät menetelmät tukeutuivat ja täsmentyivät olemassa olevan teoreettisen viitekehysten mukaisesti. Samoin aineiston analysointivaiheessa peilasimme tuloksia ja niistä johdettavia kehittämissuhteita keräämäämme teoriaan. Seuraavaksi perehdymme tarkemmin tutkimusmenetelmään, aineiston keräämiseen ja analysointiin.

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tapaustutkimusta voi toteuttaa niin laadullisin, eli kvalitatiivisin, kuin määrällisin, eli kvantitatiivisin menetelmin. Useammin tapaustutkimuksiin yhdistetään laadulliset menetelmät sekä aineistojen kerääminen luonnollisissa tilanteissa, mm. erilaiset haastattelut, kehitettävän kohteen havainnointi ja kirjallisen aineiston analysointi. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Tutkimukseen sopivan menetelmän valinta riippuu siitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada selville. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimustapa etenee yleisestä yksityiskohtaiseen, kvalitatiivinen keskittyy siirtymään yksityisestä yleiseen. Kvantitatiiviset menetelmät pyrkivät tiedon yleistettävyyteen sekä syy-seuraussuhteiden luomiseen. Kvalitatiivisille menetelmille tyypillistä taas on kytkeä tutkimus ymmärrystä edistävään isompaan kokonaisuuteen ja tutkittavien näkökulmien ymmärtämiseen. Menetelmien ilmeisin ero on kvantitatiivisen menetelmän perustuminen puhtaasti numeerisiin määreisiin, kun taas kvalitatiivisessa menetelmässä raportointi on kuvailevampaa. Tutkimuksen tarkkuutta ei voida kuitenkaan menetelmien perusteella määrittellä. Tietojen totuudenmukaisuus on tutkimuksessa aina tärkeämpää kuin tarkkuus. Kvalitatiivisessa menetelmässä numeerisia osoittimia ei pääasiallisesti käytetä, mutta tuloksia voidaan luokitella sanallisissa muodoissa, kuten ”enemmän kuin” tai ”suurin osa”. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22–26.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan ensin yksittäisiä havaintoja, joista päästään muodostamaan kokonaisuutta. Se pyrkii myös huomioimaan yhtäaikaista tekijöitä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päästään tuomaan tutkittavien näkökulmat paremmin esiin sekä perehtymään lähemmin ihmisten aiheille ja ilmiöille antamiin merkityksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 22–26.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kerääminen tapahtuu vuorovaikutuksessa tutkittavien henkilöiden kanssa. Tutkijan oma ymmärrys tutkittavasta aiheesta vaikuttaa myös hänen kykynsä tulkita ja tehdä havaintoja keräämästä aineistostaan. Tutkimuksen tavoitteet ohjaavat tutkimusaineiston keräämisessä käytettäviä metodeja. Aineiston kerääminen on siis päämäärähaikuista toimintaa, jossa tutkija kontrolloi tutkimuksen viitekehystä, mutta samalla hänen tulisi suhtautua avoimesti tutkittavien henkilöiden todellisuuteen, joka saattaa usein olla tutkijoille hyvinkin vieras. (Puusa ym. 2020, 101–102).

Päädyimme käyttämään työssämme tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Haluamme ymmärtää aihetta kokonaisvaltaisesti sekä tuoda tutkittavien näkökulmat ja heidän antamat merkitykset aiheeseen mahdollisimman kattavasti esille. Tutkimusta toteuttaessa meidän tulee ottaa huomioon myös meidän tutkijoiden oma ammattitaito liittyen tutkimuksessa käsiteltäviin aiheisiin. Meillä tutkijoilla on yhteensä lähes kolmenkymmenen vuoden kokemus työn toimeksiantajalla työskentelystä asiakasrajapinnassa. Tutkijoina tunnistamme mahdolliset omat ennakkokäsityksemme aiheesta ja asetamme ne sivuun toteuttaessamme tutkimusta. Toisaalta ammattitaitomme ja ennakkoymmärryksemme tutkittavista aiheista auttavat meitä koko tutkimusprosessin onnistumisessa.

Erilaiset haastattelutyypit ovat yleisemmin käytettyjä metodeja tutkimusaineiston keräämiseen laadullisessa tutkimuksessa (Puusa ym. 2020, 103). Myös havainnointia käytetään aineistonhankintamenetelmänä paljon, ja voidaankin sanoa, että jokainen tutkija tekee sitä ollessaan suoraan yhteydessä tutkittavaan aiheeseen. Aineistonhankinnan menetelmänä havainnoinnissa päästään seuraamaan todellisia tilanteita reaaliaikaisesti, ja sillä voidaan esimerkiksi todentaa, miten asiat käytännössä organisaatiossa toimivat. (Puusa ym. 2020, 131–132.) Me tämän tutkimuksen tekijöinä olemme myös itse osa tutkimaamme ilmiötä, sillä työskentelemme yrityksessä ja olemme omassa roolissamme toteuttamassa yrityksen B2B-asiakaskokemusta. Tavallaan olemme siis tehneet vuosien aikana havainnointeja työntekijän roolissa, mutta emme tutkijoina. Tämän työn tekijöinä toimimme kuitenkin ainoastaan tutkijan roolissa ja mahdolliset havainnoinnit perustuvat tutkimustilanteisiin. Tässä tutkimuksessa päädyimme käyttämään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, jonka ominaisuuksiin ja valintaperusteihin perehdyimme seuraavassa kappaleessa.

5.3 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tuomen ja Sarajärven (2018, 63) mukaan haastattelun hyötynä on sen joustavuus, sillä haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen avulla voivat molemmat esimerkiksi tarkentaa kysymystä tai vastausta ja siten välttyä väärinkäsityksiltä. Lisäksi haastatteliija voi esittää kysymykset vapaavalintaisessa järjestyksessä. Tutkimusaiheesta tietoa ja kokemusta omaavat henkilöt voidaan valita haastateltaviksi, mikä voidaan myös lukea haastattelun eduksi. (Tuomi & Sarajärvi 2017, 63.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 43) mukaan tutkimushaastattelu on vuorovaikutusta, mikä on ennakkoon suunniteltua, haastattelijan aloittamaa ja ohjaamaa, haastateltavan motivointia ja sen ylläpitoa, missä haastattelijan on tiedettävä roolinsa, ja haastateltavan voitava luottaa tietojen luottamuksellisesta käsitelystä.

Strukturointiaste erottaa tutkimushaastattelut toisistaan, ja nämä voidaan jakaa karkeasti kahteen eri luokkaan: strukturoitu lomakehaastattelu ja muut haastattelut. Muut haastattelut lajitellaan puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 43–44.) Strukturointiasteella tarkoitetaan sitä, kuinka vapaasti haastatteluissa voidaan edetä. Strukturoidussa haastattelussa tutkija esittää kaikille tutkittaville samat kysymykset samassa järjestyksessä. Siinä myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Tämän etuna voidaan nähdä tutkijan vaikutuksen minimointi itse tutkimukseen. Puolistrukturoidussa haastattelussa taas tutkijalla on enemmän vapauksia kysymysten esittämisessä. Siten saadaan juuri haastateltavien omia näkemyksiä paremmin esiin. Puolistrukturoidusta haastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47.) Täysin strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu on keskustelunomainen tila, jossa läpikäydään tutkijan ennakkoon mietitty aihepiiri. Avoimessa haastattelussa ei ole mietitty ennalta teemoja. Siinä tutkijan kokemukseräiset lähestymistavat ovat sallittuja, mutta koko haastattelua ohjaa kuitenkin tutkijan määrittelemä tutkimuksen tarkoitus. Syvähaastattelu on avoimen haastattelun kaltainen, mutta vaatii tutkijalta koulutusta. Siinä haastattelukertoja on usein enemmän kuin yksi, ja avoimen keskustelun pohjalta tutkijan on osattava syventää haastattelun tulevia osia haastateltavan vastausten perusteella. (Puusa ym. 2020, 111–114.)

Tässä vaiheessa pohdimme eri strukturointiasteiden hyötyjä ja riskejä tutkimuksemme toteuttamisen kannalta. Strukturoidun haastattelun etuna on sen samanlainen toteutus kaikille haastateltaville. Siinä myös valmiit vastausvaihtoehdot toimivat tutkimuksen luotettavuutta parantavana tekijänä. Toisaalta se voi liikaa rajoittaa haastateltavien kokemusten esille tuomista monipuolisesti. Täysin avoin haastattelu taas toisi meille liikaa haasteita tutkimuksen toteuttamiseen, sillä emme ole koulutettuja haastattelijoita. Päädyimme selvittämään puolistrukturoidun, eli teemahaastattelun ominaisuuksia, joihin perehdymme lisää seuraavaksi.

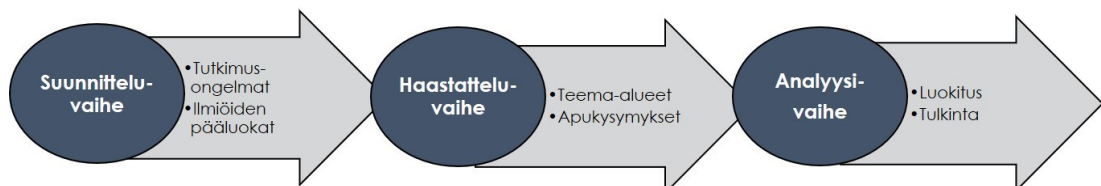
Teemahaastattelussa tutkija on selvittänyt tutkittavasta aiheesta oleellimmat tekijät. Suunniteltujen teemojen avulla saadaan haastattelussa keskittyä tutkimuksen kannalta oleellisiin seikkoihin. Teemahaastattelussa aihepiiri on kaikille tutkittaville sama, mutta tutkija ei ole sidottu etenemään haastattelussa kysymysten järjestyksessä. Teemahaastattelu antaa vielä paremmin tilaa tutkittavien tulkinnoille asioista ja nostaa esille merkitysten syntymisen vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.) Teemahaastattelut eivät lähtökohtaisesti ota kantaa siihen, kuinka syväle haastattelussa mennään, vaan se muotoutuu tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden myös haastattelurungon muokkaamiseen haastattelutilanteen edetessä. Lisäksi sitä on mahdollista täsmentää vielä seuraavien haastateltavien kohdalla. Tärkeintä

teemahaastattelun onnistumisessa onkin huolellisesti suunnitellut teemat, jotka ovat johdettuja ilmiöön liittyvästä teoriasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66.) Myös Tuomi ja Sarajärvi (2017, 56) huomauttavat, että vaikka teemahaastattelu on vapaamuotoisempi, tulee sekin suunnitella ja toteuttaa siten, että se tuottaa tutkimuskysymyksiin tarkoituksenmukaiset vastaukset. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelussa haastattelijan roolilla on myös iso merkitys koko tutkimuksen onnistumiseen. Haastattelijan tulee tuntea teemahaastattelun aihepiiri kokonaisvaltaisesti, jolloin keskustelu haastateltavan kesken on sujuvaa. Hyvä haastattelija on sosiaalisesti sopeutuva ja tulee toimeen helposti erilaisten ihmisten kesken. Hänen tulee osata olla avoin ja luopua mahdollisista ennakkoluuloista haastateltavia kohtaan. Kuuntelemisen taito korostuu haastattelijan roolissa. Haastattelijan tulee olla herkkä haastateltavan käyttäytymisvihjeille, jotta hän osaa sopeuttaa omaa kommunikointiaan, kuten etenemisnopeutta, haastateltavan tyyliin paremmin sopivaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 68–69.)

Päädyimme toteuttamaan tutkimuksen teemahaastatteluna. Teemahaastattelun ennalta suunniteltu runko teema-alueiden mukaisesti antoi haastattelulle raamit, mutta samalla meille myös vapauden edetä haastattelutilanteessa tutkittavan vastausten perusteella. Tavoitteena oli myös tuoda mahdollisimman kattavasti haastateltavien omat kokemukset ja tulkinnat esille. Haastatteluteemoihin perehdyimme jo erittäin aikaisessa vaiheessa, kun teimme työn projektisuunnitelman helmikuussa 2020. Teemahaastattelun aihepiiriin tutustuimme teorian kautta. Perehtymisessä auttoi myös pitkä kokemuksemme aihepiiriin parissa toimeksiantajayrityksessä. Seuraavaksi perehdymme tarkemmin teemahaastattelun toteutukseen.

5.4 Tutkimuksen toteutus

Teemahaastattelun runko muodostuu teema-alueuettelosta, joka pohjautuu määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, sekä tutkittavalle aiheelle luodusta teoreettisesta viitekehystä. Teema-alueiden sijoittuminen tutkimuskokonaisuuteen on kuvattu alla olevassa kuviossa 10. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66–67.)



Kuvio 10. Teemahaastattelun muodostuminen (mukailen Hirsjärvi & Hurme 2015)

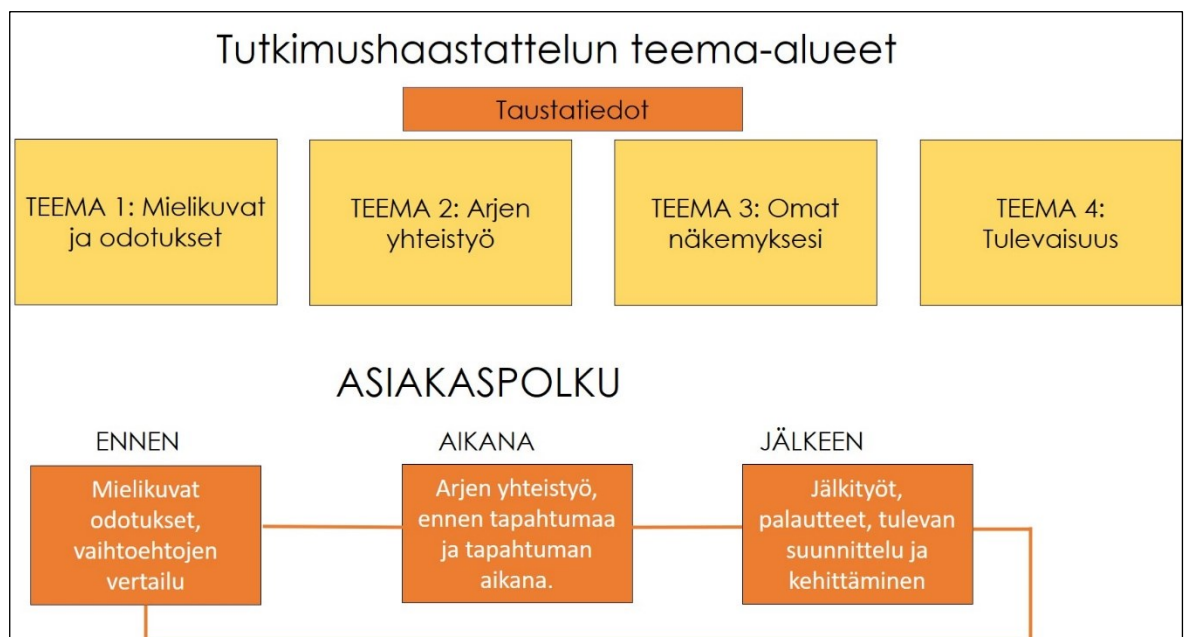
Haastatteluteemojen suunnittelu ennen tutkimuksen aloittamista on teemahaastattelujen suunnittelun kriittisin osuus. Teema-alueuuttelo on haastattelutilanteessa haastattelijan muistilista, joka toimii myös keskustelua ohjaavan runkona. Itse haastattelutilanteessa teema-alueita tarkennetaan kysymyksillä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että sekä tutkija että tutkittava toimivat molemmat teema-alueiden tarkentajina. Teema-alueissa tuleekin olla tarpeeksi liikkumavaraa tutkittavien ilmiöiden esiin tuomiseen mahdollisimman monipuolisesti. Tutkittavat tulkitsevat teema-alueita aina omista lähtökohdistaan ja omiin kokemuksiinsa peilaten. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66–67.) Teemojen avulla päästään perehtymään tutkittavan ilmiön eri osa-alueisiin, joiden sisältöjä tutkija pyrkii ymmärtämään tarkentavilla kysymyksillään (Puusa ym. 2020, 113).

Ennen lopullisen haastattelurungon muodostumista tulisi haastattelijan tehdä esihaastatteluja. Esihaastattelujen avulla pystytään kartuttamaan haastateltavien kokemuksia ennakkoon ja tutustumaan haastateltavien käyttämiin sanavalintoihin. Esihaastattelujen avulla päästään varmentamaan haastattelurungon toimivuutta ja järjestystä sekä kysymysten muotoilua. Tarvittaessa myös haastattelujen teema-alueita voidaan edelleen terävöittää. Myös haastattelujen keskimääräistä aikaa päästään todentamaan esihaastattelujen avulla. Tämä helpottaa haastatteluajkojen sopimista, kun tutkija pystyy antamaan luotettavan aika-arvion haastattelun kestosta. Esihaastattelujen merkitys korostuu entisestään, jos tutkittava kohderyhmä poikkeaa huomattavasti tutkijan omasta maailmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 72–73.) Teemahaastatteluissa oletuksena on, että haastattelijat ja haastateltavat ymmärtävät toisiaan. Suunnitelluissa teema-alueissa käytettävä käsitteistö tuleekin olla ymmärrettävää tutkimuksen molemmille osapuolille. Tutkijan riittävä ymmärrys tutkitavasta aiheesta on kriittinen koko teemahaastattelun onnistumiselle. Tutkijan tulee osata ottaa huomioon, miten hänen rakentamansa teema-alueet ohjaavat keskustelua, ja varmistaa, että haastateltava ymmärtää, mistä aiheista hänen oletetaan kertovan näkemyksiään. (Puusa ym. 2020, 113).

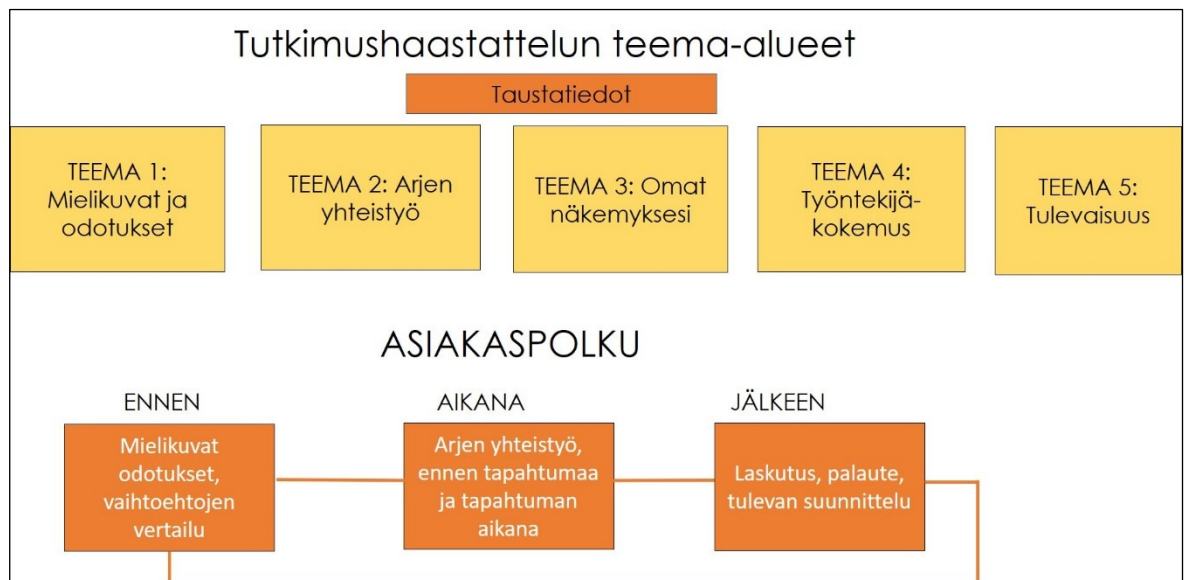
Tutkimuksen rajauksia tulee tehdä suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Esimerkiksi haastattelua toteutettaessa ei suuren perusjoukon haastattelu ole usein mahdollista suhteessa resursseihin. Tutkimukseen tulee näin ollen valita tutkimuksen kannalta oleellinen otos. (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 58.) Myös tutkimuksen tarkoitus määrittelee osaltaan, montako haastateltavaa tutkimukseen tarvitaan. Yleensä kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastateltavien määrä on 15 henkilöä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on sisäistää ja ymmärtää aihetta syvällisemmin, ja jopa muutaman henkilön haastattelulla saatetaan saada riittävästi merkitsevää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää meille oli suunnitella ja toteuttaa haastattelut huolella siten, että saamme tutkimuskysymyksiimme oleellista tietoa. Siksi perehdyimme huolella teoriaan, ja teimme ensin alustavat teema-alueet. Niitä täydensimme ja muokkasimme paitsi meidän kahden keskinäisellä sparrauksella, myös ohjaajamme sparrauksesta saamiemme palautteiden ja ideoiden pohjalta. Teema-alueiden muodostumisessa hyödynsimme myös omaa ammattitaitoaamme aiheen parissa työskentelystä.

Teema-alueet on esitelty alla olevissa kuvissa 5 ja 6. Oleellisena erona asiakkaiden ja työntekijöiden teema-alueissa oli työntekijöiden teemoissa mukana ollut työntekijäkokeemus. Muilta osin teema-alueet olivat samanlaisia kummallekin kohderyhmälle. Teema-haastatteluissa oletuksena on, että tutkittavat ovat kokeneet tietyn asian tai prosessin (Puusa ym. 2020, 112). Tässä tapauksessa tutkimukseen valituilla asiakkailla oli asiakkaan roolissa käytännön kokemus Messukeskuksen asiakaskokemuksen nykytilasta. Työntekijät olivat olleet omassa roolissaan luomassa Messukeskuksen asiakaskokemuksia. Samalla he olivat myös itse kokeneet työntekijän roolissa oman työntekijäkokeemuksen Messukeskuksessa.



Kuva 5. Asiakashaastattelun teema-alueet



Kuva 6. Työntekijähaastattelun teema-alueet

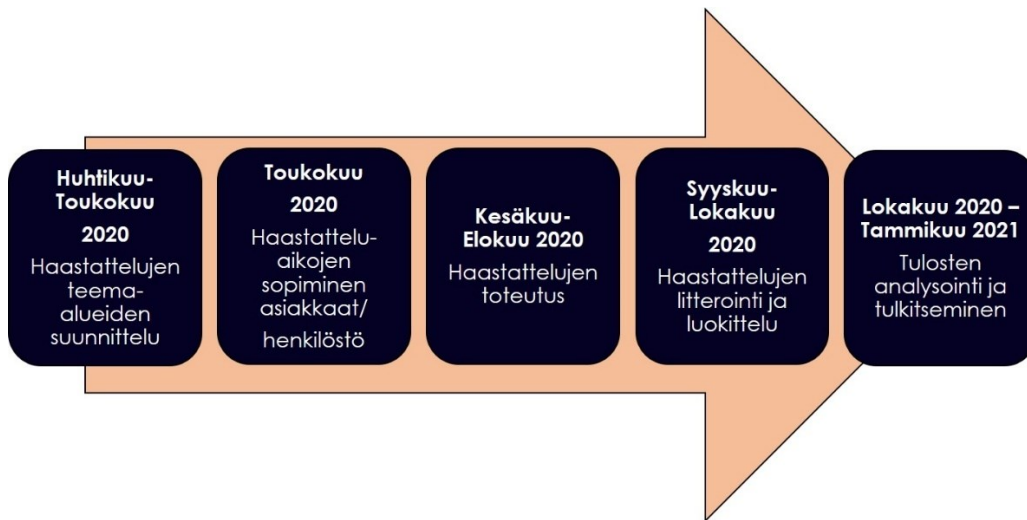
Haastattelutilanteiden tueksi laadimme kuhunkin teema-alueeseen ja tutkimusongelmaan sopivat kysymykset, jotka löytyvät liitteistä 2 ja 3. Näistäkin teimme kummallekin kohderyhmälle omat versiot huomioiden työntekijöiden kysymysrungossa myös heidän näkemyksensä asiakkaiden kokemuksista. Lisäksi teimme molemmat esihaastattelut toisillemme sekä ulkopuolisille henkilöille. Näistä saadun palautteen ja itse tekemiemme huomioiden pohjalta vielä muokkasimme muutamia haastattelukysymyksiä paremmin ymmärrettäviksi.

Asiakasotoksen suhteen teimme rajauksen koskemaan asiakasyrityksiä, jotka olivat viimeisen kahden vuoden aikana ostaneet Messukeskuksen molemmista liiketoimintayksiköistä tuotteita tai palveluja. Rajasimme vielä otosta tästä valitsemalla tutkimukseen asiakkaita, jotka olivat olleet Messukeskuksen asiakkaina useamman vuoden. Kutsuimme heitä tässä tutkimuksessa Messukeskuksen kanta-asiakkaiksi. Halusimme saada mahdollisimman kattavan näkemyksen Messukeskuksen asiakaskokemuksen nykytilasta toistuvien asiakaskokemusten kautta. Tämä oli myös toimeksiantajamme toive asiakasotoksesta. Toimimme molemmat tutkimuksen haastattelijoina, ja pääosin olimme molemmat läsnä haastatteluissa. Osa haastatteluista jouduttiin kuitenkin asiakkaiden aikatauluhaasteiden ja haastattelujen toteutuksen onnistumisen vuoksi tekemään vain toisen meistä läsnä ollessa. Henkilöstön keskuudesta otimme haastatteluihin mukaan molemmista liiketoimintayksiköistä asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä. Hyväksyttävän otoksen alarajana pidimme 15 kpl haastatteluja molemmista tutkittavista kohderyhmistä. HavaitSIMME haastattelujen edetessä, että haastattelujen määrää ratkaisevasti lisäämällä ei saada oleellista uutta tietoa tutkimukseemme.

Puhelinhaastattelut sopivat yleisesti ottaen paremmin strukturoituun haastattelumuotoon, sillä niistä jää puuttumaan kasvokkain keskustelun vuorovaikutuksessa syntyvät näkyvät vihjeet. Puhelinhaastattelussa ei myöskään voida aina varmistaa tutkittavan läsnäoloa ja keskittymistä vallitsevaan tilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 64.) Tutkimuksemme ajankohtaan ja haastattelujen toteutustapaan vaikutti kuitenkin olennaisesti vallitseva pandemia, ja sen aiheuttamat poikkeusolosuhteet, joiden vuoksi fyysisiä tapaamisia tuli välttää (tutkimuksen ajankohta toukokuu-elokuu 2020). Päädyimme välttämään puhelinhaastatteluja niiden rajallisuuden vuoksi. Siksi haastattelut toteutettiin ja tallennettiin videopuhelina käyttäen Microsoftin Teams -alustaa. Videoyhteyden avulla pystyttiin toteuttamaan lähes fyysisen tapaamisen olosuhteita, missä vuorovaikutus tutkittavan ja haastattelijan välillä säilyy paremmin. Haastatteluissa mahdollisesti kohdattaviin teknisiin ongelmiin varauduttiin tallentamalla kaikki haastattelut myös puhelimesta olevan tallennusohjelman avulla. Toimenpide havaittiin hyödylliseksi, kun yhdessä haastattelussa Teams ei pystynyt tallentamaan haastattelua. Näin meillä oli kaikista haastatteluista varatallenne. Lupa tallennukseen kysyttiin haastattelusuostumusta kysyttäessä. Lisäksi se ilmoitettiin haastattelukutsun yhteydessä. Tallennuksen aloittamisesta ja lopettamisesta mainittiin erikseen vielä haastattelutilanteessa. Tallennus tehtiin ainoastaan haastattelujen purkamista varten eikä niitä tulla esittämään jälkikäteen.

Potentiaalisia haastateltavia lähestyimme puhelimitse ja/tai sähköpostitse, ja kerroimme lyhyesti tutkimuksemme aiheesta, tutkimuksen toteuttamisesta ja haastateltavalta vaadittavasta ajallisesta panostuksesta (liite 1). Kaikki haastattelut olivat luottamuksellisia, ja niitä käsiteltiin tutkimuksessamme anonyymeina. Tämän mainitsimme heti haastattelupyynnön alussa, haastattelukutsussa ja vielä haastattelun alussa. Halusimme taata tutkitaville mahdollisimman turvallisen ja luotettavan ilmapiirin avoimen keskustelun toteuttamiseksi. Asiakkaiden haastattelut pyrimme toteuttamaan 30 minuutissa ja työntekijöiden haastattelut 45 minuutissa. Haastattelujen pituudet kuitenkin määräytyivät kunkin haastateltavan vastausten perusteella, eli kukin haastateltava sai käyttää haluamansa riittävän ajan vastauksiin. Mikäli emme tavoittaneet henkilöä puhelimitse, lähetimme hänelle haastattelupyynnön tutkimukseen (liite 1). Kaikille tutkimukseen osallistujille lähetimme kalenterikutsun, joka sisälsi linkin Teams -palaveriin liittymiseen sekä viestikentässä saatteen tutkimuksen sisällöstä (liite 1). Haastattelujen alussa asiakkaille ja työntekijöille jaettiin Teams:n välityksellä kuva haastattelun etenemisestä teema-alueiden mukaisesti asiakaspolun rinnalla (kuvat 5 ja 6), ja ne käytiin samalla suullisesti läpi. Jokaisen haastattelun päätyttyä pidimme meidän tutkijoiden kesken lyhyen reflektoinnin haastattelusta esiin tulleista huomiosta niin sisällön kuin haastattelun toteutuksen osalta. Haastattelut toteutettiin kesäkuun puolivälistä alkaen, pääosin kesä-elokuun aikana. Yksi haastattelu toteutettiin

vielä syyskuussa. Ensimmäiset haastattelut toteutimme henkilöstön haastatteluina, ja huomasimme tämän olleen hyvä järjestys asiakashaastattelujen luontevuuden kannalta. Alla olevassa kuviossa 11 on esitelty teemahaastatteluiden aikataulullinen eteneminen.



Kuvio 11. Teemahaastattelun aikataulullinen eteneminen

5.5 Tutkimusaineiston analysointi

Yin (2018, 165) toteaa, että turhan usein tutkija unohtaa analysointivaiheen pohdinnan suunnitteluvaiheessa, mikä johtaa tutkimuksen pitkittymiseen, jopa pysähtymiseen. Tutkimuksen tulosten arvon ymmärtämiseen löytyy erilaisia työkaluja. Vaikka eri ohjelmistot eivät tuota lopullista tulkintaa, auttavat ne tutkijaa löytämään ja esittämään tärkeitä tuloksia aineistosta. Tutkijan on kuitenkin itse tehtävä lopullinen tulosten analysointi merkityksellisten kaavojen ja esiintymien havaitsemiseksi. Näin tutkija myös pystyy perustelemaan valintansa analysointitavoista ja tulosten kytkeytymisen tutkimuksen viitekehykseen. (Yin 2018, 166–167.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointia tehdään jo limittäin tutkimusprosessin eri vaiheissa. Kun tutkija on mukana aineiston keräämisessä, tulee hän jo tässä vaiheessa tutustuneeksi analysoitavaan materiaaliin, ja tekee omia muistiinpanojaan. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa tulee noudattaa systemaattisuutta. Analysoinnin avulla tehtävät tulkinnat tulee olla aina perusteltavissa luotettavasti suhteessa kerättyyn aineistoon. Analyysin tavoitteena on rakentaa kerätystä aineistosta tutkimuksen tarkoitusta palveleva kokonaisuus, jonka avulla päästään aineistosta tuottamaan perustellut tulkinnat sekä johtopäätökset. Analyysissa aineistoa voidaan luokitella ja eritellä, jolloin päästään luomaan synteesejä. Synteeseiden avulla aineistosta on tarkoitus muodostaa kokonaiskuva, ja päästä esittelemään tutkimuskohdetta uudesta näkökulmasta. (Puusa ym. 2020, 145–148).

Aineistoa teemahaastatteluista saadaan yleensä paljon, mistä johtuu, että analyysin työstäminen on mielenkiintoista, mutta samalla se voi olla myös vaikeaa ja aikaa vievää. Jotta

aineisto säilyy tuoreena mielessä, tulisi sitä paitsi jo keruuvaiheessa myös aineiston purkamisvaiheessa analysoida. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 135–136.) Tässä vaiheessa sisällöt ovat usein tutkijalle tutumpia, kun aineisto on ollut esillä sekä haastattelutilanteessa että litteroinnissa. Aineiston analysointia ei voida aloittaa, ennen kuin siihen on perehdytty useampaan kertaan. Lukeminen on kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa aktiivista, sillä siinä pyritään kerryttämään ymmärrystä analyysin tekoon. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143.) Analyysin laadullista onnistumista määrittääkin hyvin pitkälti se, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa (Puusa ym. 2020, 151). Yinin (2018, 167) mukaan ensiaskel analysoinnissa voi olla esimerkiksi kerätyllä aineistolla leikkiminen; lupaavien ja toistuvien näkemysten ja käsitteiden etsiminen esimerkiksi lajittelemalla ja taulukoimalla aineistoa mm. teemojen tai tapahtumien mukaan. Toinen vaihtoehto aloittaa on omien havaintojen muistiin kirjaaminen (Yin 2018, 167).

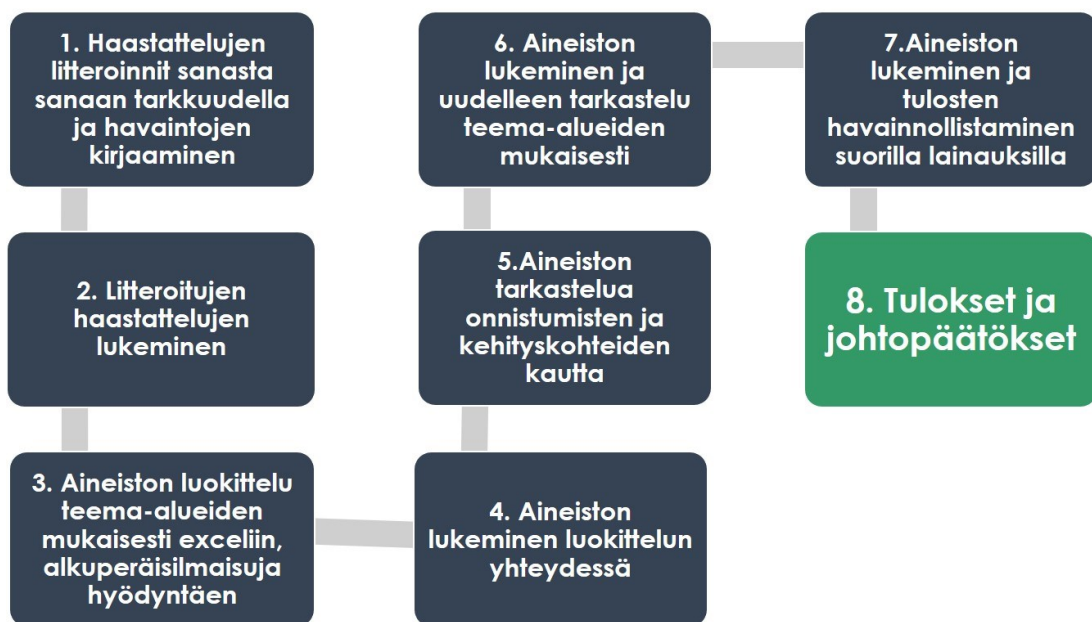
Alasuutarin (2011, 32) mukaan laadullinen analyysi muodostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, jotka analysointiprosessissa kytkeytyvät toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen analyysissa litteroidusta haastatteluaineistosta ei voida rakentaa strukturoitua kyselyä vastaavaa muotoa, jolloin analyysimenetelmänä käytettäisiin ainoastaan tilastollista analyysia. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan kuitenkin hyvin soveltaa erilaisia muuttujia ja tilastollista todentamisesta aineiston analyysissa. (Alasuutari 2011, 27.) Laadullisen analyysin muodot jaetaan pääasiallisesti induktiiviseen (aineistolähtöiseen), ja deduktiiviseen (teorialähtöiseen) analyysiin, mutta jaottelun tieteellisessä hyödyntämisessä on ongelmia mm. siinä, että aineistolähtöisyydessä on kyseenalaistettu se, että uuden teorian luominen ei voisi olla pelkästään havaintoihin perustuvaa. Aineistolähtöisyydessä haasteena on myös se, pystyykö tutkija tekemään analyysin ilman omien ennakkoluulojen vaikutusta analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–81.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 81) mukaan teorialähtöistä analyysia käytetään perinteisesti esim. luonnontieteissä, ja siinä usein analysoidaan tutkittavaa ilmiötä olemassa olevan teorian mukaan. Siinä myös teoria sanelee aineiston hankintatavan ja tutkittavan ilmiön määrittelyn (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82). Kolmantena analyysimuotona tulisi siten huomioida myös näiden välimuoto, eli teoriaohjaava analyysi, jota kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi. Abduktiivisen päättelyn avulla voi tavoitella aineistolähtöisen analyysin ongelmiin ratkaisua, sillä siinä teoriaa yhdistetään tai siitä saadaan tukea aineiston löydöksille. Abduktiivisen päättelyn mukaisesti teoria ja aineistolähtöisyys vaihtelevat tutkijan ajattelussa, ja yhdistyvät jopa puoliaksi pakolla ja luovastikin, mikä mahdollistaa täyden uuden syntymisen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–81.)

Aineiston aitouden säilyttämiseksi sekä sen kokonaisuuksien monipuolisuuden kuvaamiseksi käytetään usein suoria lainauksia alkuperäisaineistosta. Yksittäiset lainaukset eivät yksinään perustele tutkimuksen tuloksia tai johtopäätöksiä. Niiden avulla tutkijan on kuitenkin mahdollista tehdä näkyvämmäksi omaa päättelyketjuaan. Samalla aineistosta esitellyt suorat lainaukset lisäävät lukijan mielenkiintoa ja antaa hänelle paremman mahdollisuuden arvioida tutkijan tulkintojen taustoja. (Puusa ym. 2020, 154.)

Kuten teoriasta tulee esiin, laadullisen aineiston analysointiin ei ole yhtä oikeaa tapaa (Puusa ym. 2020, 141). Pohdimme jo suunnitteluvaiheessa eri analysointitapoja osana tutkimusprosessia. Toimimme molemmat myös haastatteluiden vetäjinä, jolloin olimme aineiston kanssa tekemisissä jo itse haastatteluvaiheessa. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin keskittyen teema-alueisiin. Litteroinnit aloitettiin elokuussa, kun haastatteluja oli vielä tekemättä. Näin haastattelujen sisältö pysyi koko ajan mielessä. Aineistoa käsitelimme yksi haastattelu kerrallaan käyttäen litteroinnissa sanasta sanaan tarkkuutta. Päädyimme toteuttamaan litteroinnit sanasta sanaan tulosten ja analysoinnin luotettavuuden vuoksi. Näin vältimme omat tulkintamme liian aikaisessa vaiheessa. Kirjoitimme myös jo litterointien aikana niistä esille tulleita huomioita. Jotta työnjako olisi selkeää, jaettiin litteroitavat haastattelut siten, että kumpikin meistä tutkijoista aloitti työstämään itse haastattelemaansa haastatteluja. Teimme litterointiin valmiin kirjoitusasultaan yhtenäisen pohjan, jota molemmat hyödynsimme litterointien kirjoittamisessa. Jokainen litteroitu haastattelu tallennettiin erillisenä word-tiedostona. Olimme jo aiemmin perehtyneet sanasta sanaan litterointiin, ja sopineet yhteisen käytännön. Näin saimme kaikki litteroidut haastattelut yhteneväisiksi. Litterointien valmistuttua luimme jälleen kerran jokaisen litteroidun haastattelun uudelleen. Tässä kohtaa luimme kaikki litteroidut haastattelut, jotta kumpikin sai vielä käsityksen jokaisen haastattelun sisällöstä. Litteroidut haastattelut ovat tämän tutkimuksen luottamuksellista aineistoa.

Haastattelun teema-alueet antoivat meille hyvän viitekehyksen aineistojen luokittelulle. Aineiston luokittelun yhteydessä yhdistimme asiakkaiden litteroidut haastattelut yhteen word-tiedostoon. Saman teimme työntekijöiden litteroitujen haastattelujen osalta. Tämä helpotti lukemista ja aineiston luokittelua jatkossa. Jokaista haastatteluaineistoa käsitelimme ja siihen tutustuimme aina kuitenkin ensin yksitellen. Jaoimme työn niin, että toinen meistä keskittyi asiakkaiden ja toinen työntekijöiden vastausten luokitteluihin. Aineiston luokittelun teimme ensin teema-alueiden mukaisesti käyttäen haastateltavien alkuperäisilmaisuja. Nimesimme asiakkaat koodeilla A1–A16 ja työntekijät koodeilla T1–T20. Koodien avulla luokittelimme haastateltavien vastauksia excel-pohjaamme teema-alueiden mukaisesti, asiakkaiden vastaukset omaan ja työntekijöiden vastaukset omaan exceliin. Excelliin kokosimme yhteen asiakkaiden ja työntekijöiden taustatiedot, molempien suorat lainaukset

teema-alueittain sekä yhteenvedot asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksista teema-alueittain. Yhteenvedoon keräsimme tiedot suorista lainauksista esiin nousseista aiheista. Näin pystyimme tuomaan esille toistuvien aiheiden määriä. Luokitteluja tehdessämme luimme jälleen kerran uudelleen litteroinnit sekä niistä kirjaamamme huomiot. Tämän jälkeen paneuduimme vielä erikseen aiheeseen haastatteluista esiin nousseiden asiakkaiden ja työntekijöiden kokemien Messukeskuksen onnistumisten ja kehityskohteiden kautta. Tässä kohtaa merkitsimme yhdistettyihin litteroituihin aineistoihin värikoodein teema-alueet sekä onnistumiset ja kehityskohteet, ja luimme jälleen aineiston läpi. Päädyimme tähän ratkaisuun, sillä niitä tuli esiin pitkin haastatteluja, kun aihe tuli haastateltavan mieleen. Näistä laadimme erillisen excel-sivun yhteenvetona. Tästä kerromme tarkemmin tulosten analysoinnissa kappaleessa 6. Tämän jälkeen vielä kerran tarkastimme exceliin viemämme suorat lainaukset vertaamalla niitä alkuperäisaineistoon. Lopuksi vielä luimme läpi aineiston ja valitsimme kuhunkin teema-alueeseen siitä esiin nousseiden tutkimustulosten pohjalta asiakkaiden ja työntekijöiden litteroidusta haastatteluista suorat lainaukset. Analysoinnin eteneminen on kuvattuna alla olevassa kuviossa 12.



Kuvio 12. Tutkimuksen analysoinnin eteneminen havainnollistettuna

5.6 Tutkimusaineiston tulkinta

Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen tutkimus ei ole vielä valmis, sillä jäsennelty tutkimusaineisto ei tarkoita tutkimuksen lopputulosta. Analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää. Tulkinnoilla tarkoitetaan aineiston analyysin avulla löytyneiden merkitysten

avaamista ja pohdintaa. Tulkinnoista analyysin avulla johdetaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen tärkeimmät löydökset, ja niiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Syn-teeseistä tutkija taas pääsee luomaan johtopäätökset. Aineiston analyysiä ja tulkintaa voi olla myös mahdoton erottaa täysin omiksi prosesseikseen sillä laadullisen tutkimuksen luontaisomaisissa piireissä tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa ym. 2020, 154–155.)

Onnistuneet tulkinnat ovat usein haastatteluaineistoon perustuvissa, kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkijan päämäärä. Haastattelusta tallennettuja aineistoja voidaan analysoida ja tulkita eri tavoin, jolloin tutkimuksen lukijan tulisi voida omaksua sama näkökulma kuin tutkimuksen toteuttaneella tutkijalla on ollut. Onnistuneissa tulkinnoissa lukija voi löytää teksteistä samat asiat kuin tutkijakin, riippumatta heidän mahdollisista näkökulmaeroistansa. Tutkimusaineiston tulkintaa voidaan nähdä tapahtuvan koko kvalitatiivisen tutkimusprosessin ajan. Tulkintojen varmistamiseksi tulisi käyttää useampaa kuin yhtä tulkitsijaa sekä kuvata kattavasti, miten eri tulkintoihin on päädytty. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151–152.) Analysoinnin pohjalta löytyneet tulokset ja niiden merkitykset avaamme ja selvitämme seuraavassa kappaleessa.

6 Tulokset

Tässä kappaleessa esittelemme tutkimustulokset teemahaastattelun teemojen mukaisesti: Teema 1: Mielikuvat ja odotukset, Teema 2: Arjen yhteistyö (asiakkaan polku Messukeskuksessa), Teema 3: Omat näkemykset asiakaskokemuksesta, Teema 4: Työntekijäkokeemus ja Teema 5: Tulevaisuus. Kuten edellisessä luvussa viisi totesimme, teemat olivat sekä asiakkaille että työntekijöille samat, poikkeuksena työntekijöiltä lisäksi kysytty teema 4 eli työntekijäkokeemus. Vastausten esittelyssä käyttämämme ”n” osoittaa, kuinka moni asiakas tai työntekijä antoi saman vastauksen.

Haastattelimme yhteensä 16 **asiakasta** eri yrityksistä 13 eri alalta. Heistä 15 oli ostanut molemmista liiketoimintayksiköistä, osa on asiakkaana useissa eri Messukeskuksen tapahtumissa. Asiakkaista suurin osa on ollut Messukeskuksen asiakkaana yli 10 vuotta. Asiakkaista 15 oli itse käytännön järjestelyissä yhteyshenkilönä, ja 14 henkilöä oli päättämässä oston toteutumisesta. Lisäksi 6 asiakasta on ollut Messukeskuksen asiakkaana useamman yrityksen palveluksessa. Taustana asiakkuudeksi tulolle oli joko alan johtava tapahtuma, jonne tulee osallistua tai tapahtuman kasvaminen siten, että tapahtumapaikkavaihtoehdot tapahtuman järjestämiselle olivat rajalliset.

Haastattelimme yhteensä 20 **työntekijää** molemmista liiketoimintayksiköstä, useista tiimeistä ja eri työnkuvilla. Yhteensä 7 työntekijää oli ollut työsuhteessa alle 5 vuotta, ja 13 työntekijää yli 5 vuotta. Kaikki haastateltavat ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä; heistä 17 henkilöä päivittäin, muut 3 vähintään useamman kerran viikossa. Seuraavaksi pu-
ramme tulokset asiakkaiden sekä työntekijöiden osalta haastattelun teemojen mukaisesti.

6.1 Teema 1: Mielikuvat ja odotukset

Asiakkaiden mielikuvissa ja odotuksissa nousi esiin useita eri aiheita. Vastauksista eniten esiin nousi rajaton, kallis, yhdessä. **Työntekijät** näkivät asiakkaiden mielikuvissa ja odotuksissa myös useita eri aiheita. Eniten vastauksista nousi esiin sanat kallis, iso ja kaikki toimii. Alla sanapilvet näkemysten avainsanoista (kuvat 7 ja 8).



Kuva 7. Mielikuvat ja odotukset: Asiakkaat



Kuva 8. Mielikuvat ja odotukset: Työntekijät

Yhteistä asiakkaiden ja työntekijöiden mielikuvissa oli, että Messukeskus on kallis ja iso toimija. Lisäksi asiakkaiden odotuksissa ja mielikuvissa Messukeskus nähtiin monipuolisena toimijana, missä mahdollisuuksia on rajattomasti. Työntekijöiden mielestä asiakkaiden mielikuvissa Messukeskuksessa kaikki toimii, ja Messukeskus on luotettava ja ammattimainen toimija. Ammattitaito ja luotettavuus nousi esiin myös asiakkaiden mielikuvissa ja odotuksissa, mutta ne eivät samalla tavalla korostuneet. Asiakkaiden mielikuvissa Messukeskuksessa toiminta on aika sujuvaa.

Asiakkaat

A16 "Laadukas... tota... semmoinen niinkun, että on mahdollista tehdä mitä vaan. Eli kyllähän niinkun Messukeskus mahdollistaa sen, että sinne voi suunnitella ihan mitä vaan, että ei oo niinsanotusti ei oo rajoja... Tottakai arvokas, hintava."

A1 *"Et se mielikuva, mikä mulla on se, että kaikki aina onnistuu. Et ei oo silleen väliä vaik ois ite mokaillutkin tai tota muuta. Mut et toki sit toisessa päässä mielikuva näkyy siinä hinnassa, että noin niinku tapahtumapaikkana Messukeskus ei oo missään tapauksessa halvin."*

A6 *"Siellä pystyy tekemään paljon... Et se niinku mahdollistaa tosi paljon. Et ei oo sillä tavalla tota rajoitteita, et enemmin niinku silleen, että mielikuvitus on rajallinen sitten siinä, että mitä pystyttäis toteuttamaan tai tekemään ylipäättään. Mut se, että on sillä tavalla mukautuva ja pystyy niinku muuntautumaan..."*

Työntekijät

T3 *"Mulla on semmoinen käsitys, että ne pitää meidän taloa isona. Ja mä veikkaan, että hintamielikuva on aavistuksen hintava. Toisaalta myöskin sellainen mielikuva, että siinä kuitenkin kaikki toimii."*

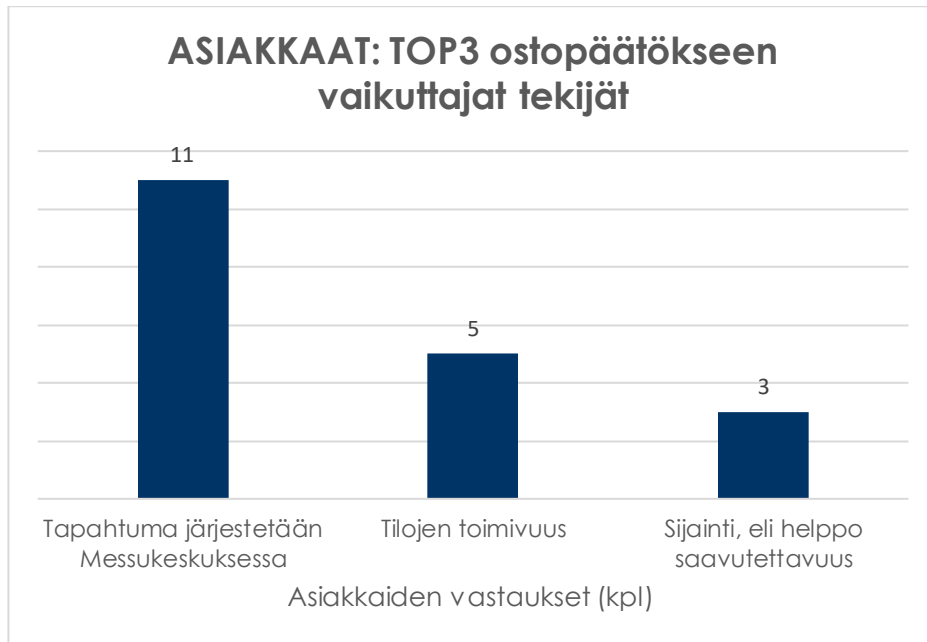
T17 *"Suuri talo, iso kohtaamispaikka, hyvä paikka näkyä isolle, sanotaan kävijäkunnalle kerralla. Ehkä tietysti näin omasta roolista voin sanoa, että niillä on monesti kallis kuva, liiankin kallis, mutta ei olla niin kalliita kun monesti luulevat."*

T8 *"Kun on asiakkaisiin yhteyksissä, ja vaikka ei olla mistään kustannuksista puhuttu tai yritys ei oo ollu mukana meidän tapahtumissa aikasemmin, niin tota niillä on semmoinen mielikuva, että messuille osallistuminen on hirveän kallista."*

Asiakkaiden mielikuviin ja odotuksiin vaikuttavat heidän vastausten mukaan eniten heidän aiemmat kokemuksensa Messukeskuksesta (n=15) sekä kokemukset muista messutaloista tai tapahtumajärjestäjistä (n=4). Myös **työntekijöiden** vastausten perusteella asiakkaiden mielikuviin ja odotuksiin vaikuttavat eniten asiakkaiden omat aiemmat kokemukset Messukeskuksesta tai vastaavista tapahtumajärjestäjistä (yli puolet vastaajista, n=13). Lisäksi työntekijät kokivat, että asiakkaiden mielikuviin ja odotuksiin vaikuttaa myös muiden asiakkaiden kokemukset (n=7) ja Messukeskuksen hyvä maine sekä markkinajohtajuus Suomessa (n=4).

6.1.1 Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttaa eniten se, että tapahtumapaikka tulee annettuna, eli tapahtuma järjestetään Messukeskuksessa (yli puolet, n=11), seuraavaksi tilojen toimivuus/sopivuus (n=5) ja lopuksi sijainti, helppo saavutettavuus (n=3). Nämä asiakkaiden ostopäätökseen eniten vaikuttajat tekijät ovat esiteltynä alla olevassa kuviossa 13.



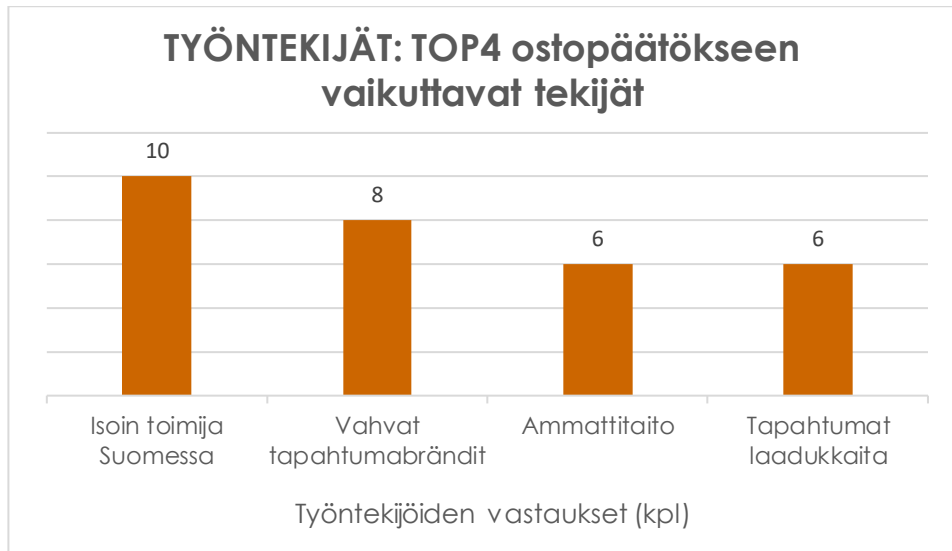
Kuvio 13. Asiakkaiden ostopäätökseen eniten vaikuttavat tekijät

Asiakkaat

A4 ”Mä sanoisin, että sijainti on ehdottomasti ykkönen, koska on Helsingissä, ja haluttu pysyä täällä pääkaupunkiseudulla. Tilat, ehdottomasti siis parhaat tilat tarjoaa tällaisen tapahtuman järjestämiseen. Ja sit myöskin se toimivuus, että kaikki toimii. Ja tunnettuus, että ihmiset tietää, mikä on Messukeskus, kyllä. Ja tilat on toiminu niihin tarpeisiin, mitä on ollut, niin parhaiten.”

A8: ”No, me mennään messujen perässä. Se on tietysti vähän luonteva polku. Ja ollaan siellä, missä isot ihmismassatkin on. Se on tietysti se valttikortti siinä, että voitetaan sitä kävijää ja kuluttajaa.”

Työntekijöiden mukaan asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat eniten Messukeskuksen asema isoimpana toimijana Suomessa (puolet vastaajista, n=10) ja Messukeskuksen tapahtumien vahvat brändit (n=8). Osa työntekijöistä (n=6) mainitsi myös Messukeskuksen henkilökunnan ammattitaidon vaikutuksen sekä laadukkaat tapahtumat. Nämä nähtiin ostopäätökseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä, jotka ovat myös esiteltyinä alla olevassa kuviossa 14. Messukeskuksen markkinajohtajuus Suomessa ja monien alojen johtavien tapahtumien järjestäminen nähtiin jo itsessään asiakkaalle syynä tehdä ostopäätös.



Kuvio 14. Työntekijöiden vastausten perusteella asiakkaiden ostopäätökseen eniten vaikuttavat tekijät

Työntekijät

T1 "Messukeskus on tunnettu, plus että ollaan oikeesti iso toimija Suomessa. Asiakkaat saa siitä tiettyä varmuutta"

T5 "On se tapahtuma mikä tahansa, vaikka se olis meidän näkövinkkelistä pieni tapahtuma, niin silti se on - ehkä verrattuna vaikka Suomessa muihin saman alan järjestettäviin tapahtumiin - niin se on kuitenkin todella iso. Eli me tavoitetaan paljon kävijöitä, paljon yrityksiä, ja sit taas ammattitapahtumissa siellä on kollegoita ja siellä on kilpailijoita. Niin kyllä mä uskon vaan siihen, että me ollaan vaan niin iso, ja se on vaan niin hyvä."

T14 "Jotkut tapahtumathan on niin vahvoja brändiltään, että vaikka olis kuolemassa oleva yritys, niin sinne viimeisillä rahoilla raahaudutaan näyttäytymään. Että esimerkiksi yks markkinointijohtaja sano näin, että XXmessut esimerkiksi on niin vahva, että sinne pitää vaan tulla, vaikkei enää olis melkein rahkeitakaan, mutta se koetaan alalla niin tärkeeksi kohtaamispaikaksi."

6.2 Teema 2: Arjen yhteistyö, asiakkaan polku Messukeskuksessa

Arjen yhteistyö kuvaa asiakkaan polkua Messukeskuksen asiakkaana asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Tämä myös antaa kuvan asiakaskokemuksen nykytilasta Messukeskuksessa. Aluksi paneudumme aiheeseen tarkemmin eri osa-alueiden avulla. Nämä osa-alueet ovat: yhteistyön sujuvuus, kilpailutekijät, arvoa tuovat elementit, sitoutuminen ja asiakassuhteen ylläpito. Lopuksi tuomme esille Messukeskuksen asiakaskokemuksen nykytilan asiakkaiden näkökulmasta heidän vastausten perusteella. Loppuun kokosimme vastauksista yhteenvedot exceliin sekä asiakkaiden että työntekijöiden kokemista onnistumisista ja kehityskohteista arjessa asiakas- ja työntekijäkohtaisesti (liitteet 4 ja 5). Päädymme tähän ratkaisuun, koska siinä selkeästi saadaan esiin kaikkien asiakkaiden ja työntekijöiden haastatteluista nousevat vastaukset. Haastatteluissa nimittäin haastatelta-

vat nostivat onnistumisia ja kehityskohteita esiin, kun ne haastattelun aikana mieleen tulivat, eivät ainoastaan silloin, kun niistä erikseen kysyttiin. Tällä tavalla saimme esille paitsi eniten esiin nousevat elementit myös kaikki esiin nousevat kommentit. Yhteenvedo mahdollistaa myös asiakaskohtaisen onnistumisten ja kehityskohteiden elementtien tarkastelun, ja jatkossa ristiintaulukoinnilla ja suodattamalla myös mahdolliset syvemmät tarkastelut syiden arviointiin ja sisäiseen kehittämiseen.

6.2.1 Arvoa tuovat elementit ja kilpailutekijät

Asiakkaista vajaa puolet (n=8) vastasi, että Messukeskus osaa selvittää asiakkaalle arvoa tuovat elementit hyvin tai melko hyvin. He kokivat, että hyvän yhteishenkilön rooli asiakkaalle arvoa tuottavien elementtien selvittämisessä ja sitä kautta arvon luomisessa on avainasemassa (n=5). Hyvä yhteishenkilö ymmärtää asiakkaan tarpeet ja pystyy vastaamaan niihin. Tässä aito kumppanuus tuo kokemuksen, että ollaan samaa tiimiä ja tehdään yhdessä. Muita asiakkaiden mainitsemia arvoa tuovia elementtejä olivat Messukeskuksen maine ja brändi (n=2), ammattitaito (n=2) sekä helppous asiointissa (n=2). Asiakkaista kolme vastasi, että Messukeskus ei osaa selvittää asiakkaille arvoa tuovia elementtejä. Syitä tähän oli mm. yhteishenkilön, aktiivisen yhteydenpidon ja kommunikoinnin puuttuminen. Myös melko tyytyväiset asiakkaat mainitsivat, että he kaipaisivat lisää aktiivisuutta tuotteista, palveluista ja uutuuksista kertomiseen.

Asiakkaat

A2 "Kyllä ne osaa, kyllä mä siitä plussaa annan. Siellä on ollut hyviä yhteishenkilöitä ja homma on toiminut sen suhteen."

A4 "Osaa kyllä. Mä uskon, että teiltä löytyy sitä palvelua paljon. Mutta ehkä just semmonen niin kuin, ehkä just semmonen pieni aktiivisuus välillä niiden tarjoamiseen, koska teiltä löytyy siis, mä siis tiedän, että teillä on tosi valtava palvelutarjoama, niin sen takia mä osaan ehkä sitten lähteä hakemaan, mutta jos mä ajattelisin, että mä en ois niin kokenut Messukeskuksen asiakas, niin sit mä en ehkä pakosti sais sitä parasta mahdollista irti."

A3 "Mitä selvitystyötä he tekee? Mä saan linkin, että tuolta käy varaamassa mitä tarviit ja siinä se. Ei kukaan kommunikoi missään välissä mitään. Paitsi, että ilmoittaakseen, että nyt olet valinnut väärin, tai et saakaan laittaa tällasta tai nämä on loppu. Jonka takia mä nyt oon pääasiallisesti ulkoistanut sen yhteistyökumppanille, jopa niin kuin sen verkkosaitin käytön, että he varaa ne sähkötyt ynnä muut, koska mä en jaksa sitä puljaamista, jos jotain ei saakaan ja joku ei toimikaan. Se vie multa turhaa aikaa, joten on paljon helpompaa, että joku muu tekee sen kommunikoinnin siinä vaiheessa."

A10 "Jos ihan rehellisesti sanon niin ei osaa, se on enemmän sellasta massamynttiä mun mielestä."

Työntekijät kokivat, että arvon tuottamisessa tärkeää on, että osataan tarjota asiakkaalle sopivia ratkaisuja (n=4). Tärkeänä nähtiin myös se, että asiakkailla on mahdollisuus ostaa

tuotteet ja palvelut avaimet käteen palveluna (n=4). Huomioitavaa kuitenkin on, että osa (n=4) kokee, että arvon luonti asiakkaille vaihtelee työntekijästä riippuen. Työntekijöiden muista vastauksista yhteenvetona nousee esiin henkilökunnan tärkeä merkitys arvon luomisessa, mm. kiinnostus ja motivaatio työskennellä asiakkaan hyväksi pitkäjänteisesti.

Työntekijät

T3 "No, mä veikkaan, et yks asia on ainakin se, että se vastapeluri Messukeskuksessa on niinku asiansa osaava, eli asiantuntija. Ja ja sit mä uskon, että arvo tulee myöskin siitä, et osaa osittain ohjata sitä asiakasta valitsemaan hänelle niitä parhaita vaihtoehtoja."

T15 "Mitä enemmän me saadaan sitä avaimet käteen ja ideaa sille asiakkaalle, ja pystytään se konkreettisesti esittämään ja konkreettisesti hinnoittelemaan, niin ne on ne sellaiset asiat, jotka varmasti vielä sitten lisäisi sitä [arvon tuottamista] lisää."

T20 "Ei kaikissa tapauksissa varmasti [osata selvittää asiakkaille arvoa tuottavat elementit]. Mä luulen, että tässä tullaan taas hyvin paljon siihen, että kenen kanssa se asiakas on yhteydessä. Et joku myyntipäällikkö, tai kuka se ikinä onkaan, kuka niitä tarjoos niitä ratkaisuja, niin varmasti selvittäis sen niinku paljon tarkemmin kuin sit taas kuin joku toinen."

T6 "Välillä osataan ja välillä ei [selvittää asiakkaille arvoa tuottavat elementit]. Se että meilläkin tos myynnissä on aina hätä ja hässäkkä päällä, niin sä et vaan ehdi tehdä, kun sun pitäisi saada niitä vastauksia ja tarjouksia ja nopee... niin tavallaan semmoiselle arvokkaalle taustatyölle ei oo aikaa. Ja sit kun on tietyt tavoitteet ja sun muut, niin sit sun pitää vaan painaa niitä tarjouksia hirveällä syötöllä ulos, et sä et niinku tavallaan ehdi tehdä semmoista tutkimustyötä."

Asiakkaat näkivät Messukeskuksen kilpailutekijöinä sijainnin (puolet vastaajista, n=8), monipuoliset tilat (n=4) ja alan tärkeimmät tapahtumat (n=3). **Työntekijöiden** vastauksista nousi kaksi selkeää asiaa. Työntekijät näkivät kilpailutekijöinä henkilökunnan ammattitaidon ja asiantuntijuuden (n=5) ja monipuolisuuden, eli kaiken saa samasta paikasta (n=5).

Asiakkaat

A16 "Ehdottomasti toimivat ja monipuoliset tilat. Sehän on nyt mun mielestä tosi merkittävä juttu just se, että jos on tavallaan ihan sama, mitä me mietitään, kuinka villiä tahansa, niin yleensä aina voi olla varma, että jos se sisätiloissa tehdään, niin se onnistuu Messukeskuksessa... Ja just se, että on helppo tulla julkisilla, hyvä sijainti."

Miten sä näet tässä, että mainitsit tällaisia tiloja ja sijaintia ja sellaisia, mutta koetko, että se palvelu on yksi semmoinen erottuva tekijä tai näin? Vai onko myös muulla ihan vastaavaa palvelua saatavilla?

Palvelu on tosi laadukasta kyllä ehdottomasti. Mutta mun mielestä palvelun laatu tapahtumapaikoilla on yleensäkin noussut, että en mä tiedä, onks se niin... erotuttko siinä niin selvästi, koska oikeasti musta tuntuu, että se on nykyään tapahtumapaikoillakin ihan elinehto, että se palvelu on tosi joustavaa ja hyvää. Mutta ehdottomasti palvelu on laadukasta."

A5 "No tietysti onhan se sijainniltaan hyvä, kyllä me paljon niissä Messukeskuksen tilaisuuksissa ollaan ihan sen takia, että se on niin kuin Helsingissä. Koska meillä on

tosi paljon asiakkaita täällä. Ollaan me paljon muissakin kaupungeissa, mutta kyllähän se sijainti on tietysti tosi tärkeä. Mutta tosiaan sit jos ajattelee muuta kuin mitä messuja, niin tietysti siellä ne tilat, niin kuin oon sanonut tässä ennen, tilat mahdollistaa erilaisten muiden tilaisuuksien järjestämisen, jos semmosia niin kuin on.”

A7 ”No, siellä on... sijainti on nyt tietysti ykkönen: sinne on helppo tulla, ympäri Suomea pääsee eri kulkuvälineillä. Siellä on hyvät tilat, siellä on niitä erilaisia tiloja, neukkareita, jos haluaa messujen yhteydessä järjestää jotain koulutusta tai presentaatiota tai jotain muuta, niin sieltä löytyy. Ja nyt varsinkin sen remontin jälkeen, niin siellä on ollut kyllä tota oikein niinkun, fasiliteetit on kunnossa.”

6.2.2 Sitoutuminen ja asiakassuhteen ylläpito

Asiakkaat sitoutuvat Messukeskukseen alan tärkeiden tapahtumien kautta (puolet vastaajista, n=8) ja kokemus, että saa tapahtumiin osallistumisesta hyötyä (n=5). **Työntekijät** kokevat asiakkaiden sitoutuvan Messukeskukseen heidän tapahtumista saaman hyödyn vuoksi (yli puolet vastaajista, n=12) ja hyvän henkilökohtaisen kontaktin kautta (n=5). Sekä asiakkaat että työntekijät kokivat, että Messukeskukseen sitoutuminen tapahtuu ensisijaisesti tapahtumien ja niistä saatavan hyödyn kautta.

Asiakkaiden mielestä asiakassuhteen ylläpidossa Messukeskuksessa hyvää on hyvä yhteistyö ja hyvät yhteyshenkilöt (yli puolet, n=9) ja aito kumppanuus (n=6). Kehitettävää taas aktiivisen, henkilökohtaisen sparrailun ja kontaktoinnin puute (n=5). Lisäksi muita kehityskohteita olivat kontaktointi tapahtuman jälkeen, jälkihoito (n=4) ja palvelun epätasalaatuisuus (n=3). Epätasalaatuisuudella viitattiin asiakkaan yhteyshenkilöiden vaihtuvuuteen tapahtumasta toiseen. **Työntekijöiden** vastausten perusteella asiakassuhteen ylläpidossa kehitettävää Messukeskuksessa on yhteydenpidossa (n=4). Lisäksi työntekijät kokivat, että asiakkaaseen tulisi olla jatkuvasti paremmin yhteydessä ympäri vuoden, ei pelkästään myynnin yhteydessä. Yhteydenpidossa esiin nousee erityisesti jälkihoidon puute: asiakkaan kontaktointi tapahtuman jälkeen (n=3). **Työntekijöiden** mielestä ilmapiiri yhteydenpidossa asiakkaisiin on pääosin hyvä, positiivinen ja avoin (n=7). Kuitenkin osa (n=3) kokee, että ilmapiiri vaihtelee henkilöstä riippuen. Ylipäätään tärkeää asiakassuhteen ylläpidossa työntekijöiden mielestä on aktiivinen yhteydenpito (puolet vastaajista, n=10) ja henkilökohtaiset kontaktit asiakkaaseen (n=8).

Asiakkaat

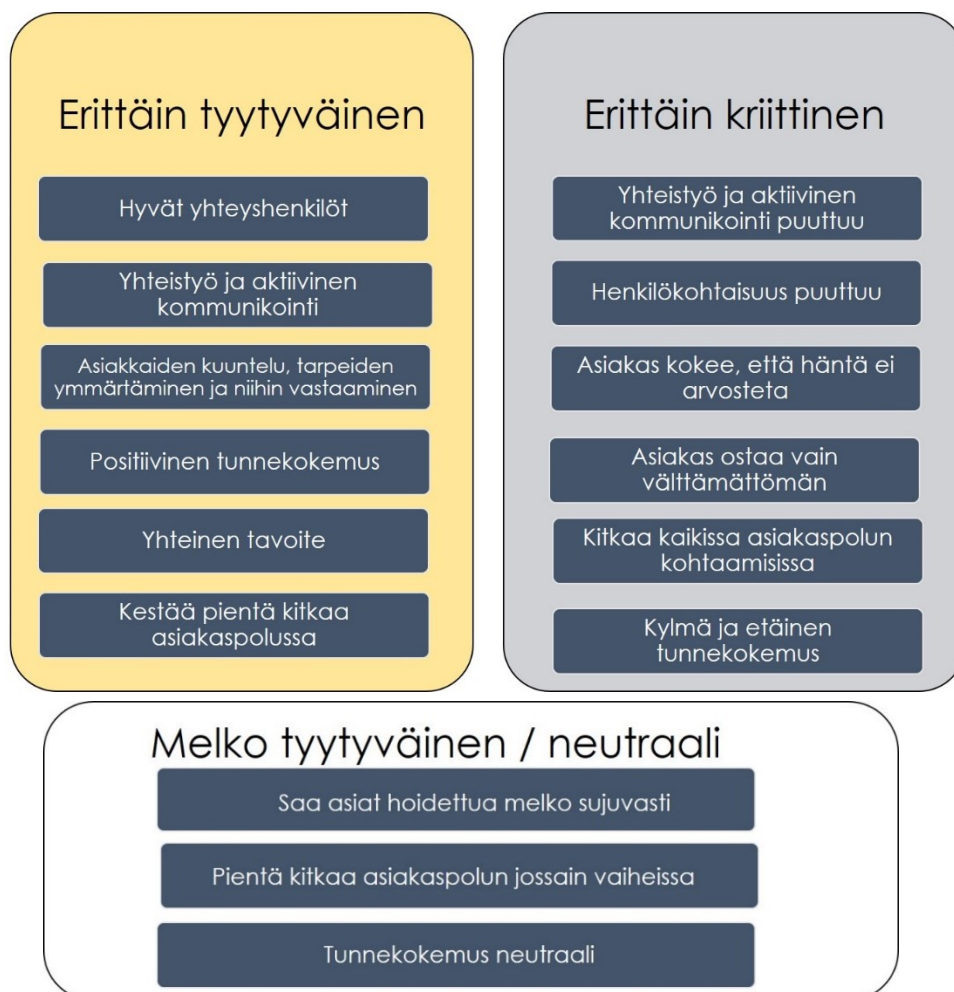
A2 ”No ite oon aika huono täyttämään kaikenlaisia lomakkeita, jotka ehkä lähetetään jälkikäteen. Jos sä et innostu täyttää niitä, niin tuskin kukaan soittelee sinun perään ja kyselee, että miten sulla meni siellä. Voisko harkita semmosta, että ainaski niin kuin yrityksille, jotka siellä kummiski vähintään kolme neljä kertaa vuodessa on pitämässä ständiä, niin voisko niihin olla yhteydessä.”

Työntekijät

T16” Enemmänkin on siitä kysymys, että meidän pitäisi, ja pyritäänkin siihen, että jokainen asiakas otetaan huomioon yksilönä, ja sitä kautta tavallaan nostaa sitä palvelun tasoa ja laatua vielä henkilökohtaisemmaksi sille asiakkaalle. Että se kokee sen, että hänet oikeasti huomioidaan. Siihen ei vaan valitettavasti aina joissakin tilanteissa niin, harmillisesti siihen ei aina ole aikaa. Mikä olisi taas, on sitten taas yks meidän käyntikortti, ja onkin se, että me pyritään henkilökohtainen suhde niin kuin tavallaan saamaan siihen aikaiseksi.”

6.2.3 B2B-asiakaskokemus Messukeskuksessa

Teoriasta ja tutkimuksemme vastauksista käy ilmi, että asiakaskokemus on hyvin monitahoinen ja henkilökohtainen, joten asiakkaidenkin vastauksissa tuli esiin hyvin monenlaisia asioita, jotka vaikuttivat heidän asiakaskokemukseensa Messukeskuksessa. Asiakkaiden vastausten perusteella kuitenkin selkeästi erottautui asiakkaista ääripäät, eli ne, jotka olivat erittäin tyytyväisiä (n=6) tai erittäin kriittisiä (n=3). Loput (n=7) olivat melko tyytyväisiä. Kuvaamme alla olevassa kuviossa 15 vastauksista esiin tulleita yhdistäviä elementtejä ja syitä kuhunkin kokemukseen liittyen.



Kuvio 15. Asiakkaiden asiakaskokemus Messukeskuksessa

Erittäin tyytyväisiä asiakkaita yhdisti kokemus kokonaisvaltaisesta kumppanuudesta, mikä toi asiakkaalle paljon arvoa. Heillä oli hyvät yhteyshenkilöt, ja asiakkaalla oli tunnekokemus yhdessä tekemisestä. Heihin pidettiin säännöllisesti ja johdonmukaisesti yhteyttä ympäri vuoden. Erittäin kriittisillä asiakkailla kokemus henkilökohtaisuudesta puuttui, ja heidän kokemuksensa yhteydenpidosta tapahtui ainoastaan myynnin yhteydessä. Koska asiakkaat kokivat kitkaa asiakaspolun useissa eri vaiheissa, olivat he mm. ulkoistaneet yhteydenpidon Messukeskukseen päin ulkopuoliselle kumppanille, jolta he myös ostivat muut palvelut. Melko tyytyväiset asiakkaat kokivat saavansa asiansa hoidettua Messukeskuksen kanssa melko sujuvasti. Heillä oli asiakaspolun jossain vaiheessa pieniä ongelmia. Heidän tunnekokemuksensa jäi neutraaliksi.

Erittäin tyytyväiset asiakkaat

A16 "Tosi laadukas. Et kyl se on tosi laadukas, että hommat hoidetaan just niinkun piti tai vähän ylikin, siis kaikin puolin toimiva kyllä. En mä voi oikein muuta sanoa. Et kyllä se tuntuu, että on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla ja ihmiset tekee siellä teillä isolla sydämellä hommia, mikä on tietysti meillekin tosi tärkeää."

A14 "Kun minä menen jonkun oman asiani kanssa siihen heidän luokseen, niin he ottaa siitä kopin, he ymmärtää sen, mitkä on mun tarpeet, tavoitteet ja toiveet... tavallaan mut huomioidaan siinä tämmösenä mun alan asiantuntijana, ja sit taas he ovat sen heidän alan asiantuntijoita, ja ne asiat sitten yhteensovitetään siitä. Silloin siitä tulee tää tämmönen hyvä asiakaskokemus. Tulen kuulluksi ja ymmärretyksi."

Kriittiset asiakkaat

A3 "Että lähdetään siitä, että tässä on nyt nää meidän jutut, ota tosta mitä haluat ja sit ilmoittele. Siinä ei niin kuin puhuta yhteistyötä, siinä puhutaan tilauslomakkeen täyttämisestä. Se ei oo kokemus, se on projekti tai asia, jonka sä vaan teet ja täytät verkossa ja that's it... ei voi sanoa, että on asiakaskokemus."

A10 "Kokonaisuutena, mitä mä oon muita B2B-asiakaskokemuksia kokenut, niin se jää aika etäiseksi... Että enemmän se on sitä, että me ollaan varattu paikka, ja sieltä tulee vahvistus, ja se kontakti on niin kuin siinä. Eli sen jälkeen ei paljon muuta, ellen mä sit soita ja vähän kysele, että miten tää asia hoidetaan. Siinä niin kuin sellasta asiakassuhdetta ei pääse syntymään, ei pääse muodostuu oikein... B2B-myynnissä on kuitenkin tärkeintä se asiakassuhteen hoito. Ja se ei nyt tarkoita, että viedään ulos syömään, mutta semmoinen huomiointi, että soitetaan, että teillä oli tosi hyvä tapahtuma ja saitte paljon huomiota. Tietyllä tavalla se, että mehän tuodaan arvoa myös sille Messukeskukselle sillä, että me investoidaan siihen meidän osastoon."

Melko tyytyväiset asiakkaat

A1 "Aika johdonmukainen ja semmoinen ja kaikissa kohtaamispisteissä aika niinku samaan suuntaan vievä ja pyrkivä, että hyvin vähän siellä on sellaista asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavia juttuja. Joka on siis ottaen huomioon, että meilläkin kun toimitaan niin monilla toimialoilla, ja tosiaan erilaisia tapahtumia siellä (Messukeskuksessa) tehdään."

A7 "No, eipä mitään ihmeempää. Kyllä siellä on asian osaavat ihmiset oikeissa positioissa ja rutinoituneita isoihin niinku massoihin ja kiireeseen, mikä on taas itselle vähän sellaista harvinaisempaa... että siellä ne ammatillaiset hoitaa sen homman. Jos

tuntuu, et tulee kiire tai jotain, niin siellä sit mennään pää kylmänä ja tehdään hommat oikeassa järjestyksessä.”

6.2.4 Yhteenveto Messukeskuksen onnistumisista ja kehityskohteista

Kokosimme exceliin kaikkien asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksista esiin nousseet onnistumiset ja kehityskohteet, joista malli asiakkaiden osalta liitteessä 5. Työntekijöiden osuudesta tehtiin täysin vastaava. Nostimme exceleistä onnistumiset ja kehityskohteet, jotka kolme tai useampi asiakkaista ja työntekijöistä on maininnut. Esittelemme ne tarkemmin alla.

Asiakkaiden mielestä Messukeskuksen tärkeimmiksi onnistumisiksi nostettiin helpon ja toimivan yhteistyön (yli puolet vastaajista, n=10), hyvän yhteyshenkilön merkityksen (puolet vastaajista, n=8), aidon kumppanuuden (n=6) ja asiantuntijuuden/ammattitaidon (n=6). Onnistumiset esiteltynä tarkemmin alla olevassa kuviossa 16.



Kuvio 16. Yhteenveto asiakkaiden esiin nostamista Messukeskuksen onnistumisista

A1 "No, kyl se palvelu ja sillä tavalla se ammattitaito... suht semmoinen ammattitaidon ja sen semmoisen alan tuntemuksen niinku karttuminen ja eteenpäin vieminen, että kun on niin monenlaista tapahtumaa talossa sekä kuluttajille että ammattilaisille ja on viihdettä ja on asiaa ja muuta, että tietyllä tavalla siinä varmaan. Se on semmoinen suomalaisen tapahtumatuotannon tietopankki tällä hetkellä ehkä siellä käsissä teillä.”

Työntekijöiden vastauksissa oli paljon hajontaa ja mielipiteitä Messukeskuksen onnistumisen suhteen. Työntekijöiden näkemyksen mukaan Messukeskuksen onnistumisena

nähtiin se, että saadaan toimitettua asiakkaalle se mitä on luvattu (vajaa puolet vastaajista, n=8), ja että Messukeskus onnistuu vierastapahtumissa (n=5). Onnistumiset esiteltynä tarkemmin alla olevassa kuviossa 17.



Kuvio 17. Yhteenveto työntekijöiden esiin nostamista Messukeskuksen onnistumisista

T18 "Mun mielestä meidän prosessit toimii kyllä asiakkaaseen nähden sillä tavalla, että se koneisto sitten kun pyörii niin se pyörii todella. Asiakas voi luottaa siihen, että mitä hän on ostanut, niin hän tulee saamaan. Että toki poikkeuksia varmasti löytyy, mutta pääpiirteittäin varmasti näin, että se mielikuva siitä, mitä on ostanut, ja sitten se toteuma, että ne niin kuin kohtais siinä kohtaa."

Yhteenvetona onnistumisista voidaan todeta, että **asiakkaat** nostivat Messukeskuksessa työskentelevät ihmiset onnistumisen avaintekijöiksi. Yhteistyö sujuu hyvin silloin, kun asiakkaalla on henkilökohtainen kontakti, hyvä yhteyshenkilö ja kokemus aidosta kumppanuudesta. **Työntekijät** kokivat henkilökohtaista onnistumista vierastapahtumissa, missä he ovat tärkeä osa tiimiä.

Asiakkaiden mielestä Messukeskuksen kehityskohteita ovat: jälkityöt (vajaa puolet vastaajista, n=6), asiakas joutuu itse selvittämään asioita (n=5) ja henkilökohtaisen kontaktin ja aktiivisuuden puuttumisen (n=4). Lisäksi 4 vastaajista erityisesti mainitsi henkilökohtaisen yhteyshenkilön puuttumisen. Osa vastaajista koki, että vaikka heillä oli nimetty yhteyshenkilö, toivoivat he silti enemmän aktiivisuutta ja henkilökohtaisuutta yhteydenpitoon. Jälkitöillä tarkoitetaan tapahtuman jälkeen tehtäviä toimenpiteitä, kuten palauteanalysointia ja tulevaisuuden suunnittelua. Jälkitöistä henkilökohtainen kontaktointi ja palaute-

analysointi nousivat esiin myös niillä vastaajilla, jotka olivat muuten tyytyväisiä yhteydenpitoon. Messukeskuksen monopoliasemasta mainitsi muutama vastaaja (n=3), ja he tarkoittivat, että monet alan johtavista tapahtumista järjestetään Messukeskuksessa tai että asiakkaalla on rajallinen valikoima toimijoita asiakkaan tilaisuuden vaatimusten vuoksi. Nämä vastaajat mainitsivat myös, että monipoliasemaa ei saa käyttää hyödyksi esim. hinnoittelussa. Asiakkaat (n=4) kertoivat, että eMessukeskuksen käytettävyyttä tulisi parantaa. eMessukeskus on näytteilleasettajien sähköinen asiointipalvelu, jossa on mahdollista varata messuosasto ja ostaa Messukeskuksen tuotteita ja palveluja. eMessukeskuksesta löytyy myös jokaisen näytteilleasettajan varaamat osastopaikkatiedot ja osastokuvat. Muutama asiakas (n=3) mainitsi, että yhteistyötä hankaloittaa se, että heillä on Messukeskuksessa eri yhteyshenkilöt kullekin messulle. Kehityskohteet tarkemmin esiteltynä alla olevassa kuviossa 18.



Kuvio 18. Yhteenveto asiakkaiden esiin nostamista Messukeskuksen kehityskohteista

A4 "Se yhteyshenkilö on vaihtunut useesti, niin se on aina vähän semmosta alusta lähtemistä niin se on ollut hieman turhauttavaa, kun joskus Messukeskuksella oli aika paljon niitä organisaatiomuutoksia, niin se ei ehkä ollut kauhean kiva vaihe niin kuin, ei ollut sitä historiaa, vaan aina tuli uus ihminen, jolle selittää näitä asioita, ja sitten kun itte oli tehnyt niin pitkään kuitenkin niin oli semmonen ihan selkee näkemys asioista."

A8 "Messujen jälkeen alkaa sitten kaikilla jo vähän uudet hommat taas, elämä jatkuu. Mutta siihen ehkä just se sitten yks suurin kehitys siihen, että tota, miten sitä voitais sitten vielä käydä niitä kuluneen vuoden, kuluneiden messujen tota... tuloksia ja muita sitten hyödyksi myös sitten seuraavana vuonna. Et se on myös ehkä sit meillekin se, että pitäisi itsekkin kehittää sitä enemmän. Kävisi jälkeensä läpi, että mitä kaikkea saatiin aikaiseksi, ja mitä kaikkea opittiin. Ja miten sit ruvettais taas ens

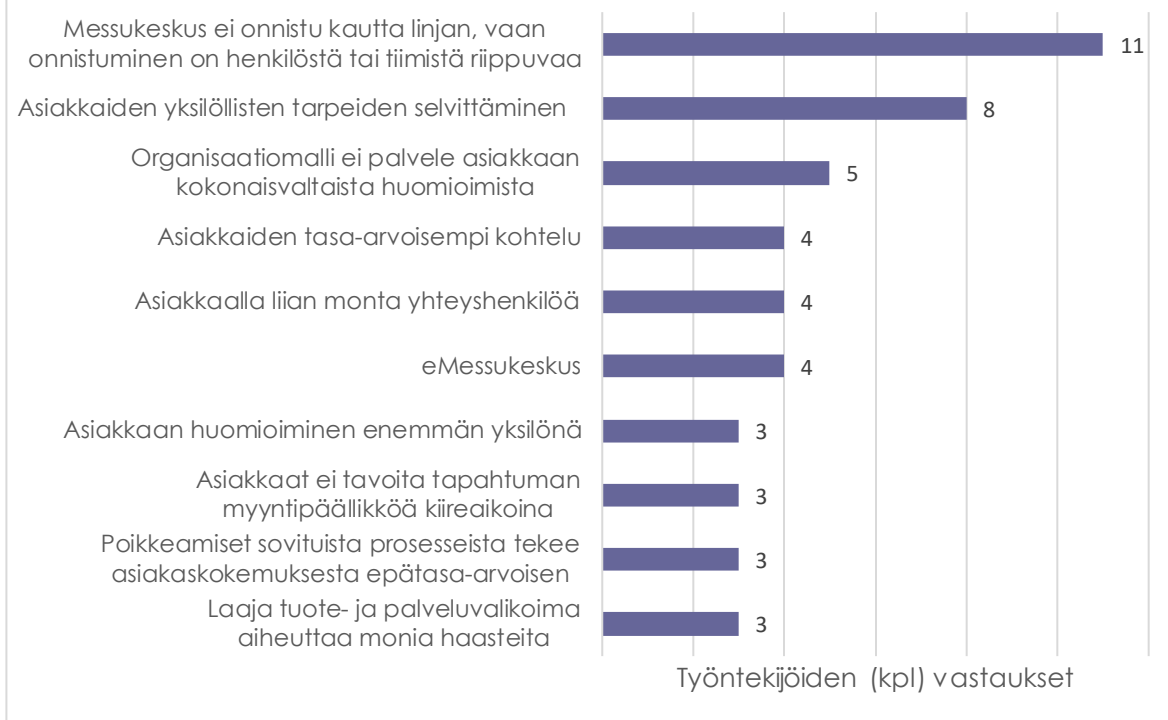
vuonna tekemään paremmin. ...ehkä sellainen, jota ehkä vielä voisi kehittää, tää on just sen tapahtuman jälkeen, et sieltä tulee aina yleensä aika hyvät mittaukset, että tota mikä oli kävijäprofiili ja paljonko oli jengiä ja muuta. Mut ehkä just se, että jos vielä enemmän voisi mitata. Sillä tavalla, että niinkun, mitä enemmän tiedettäisiin siitä kuluttajaporukasta ja muusta, niin sen parempi.

A9 " ...et sit tietysti se apu on sit, mitä sieltä on saanu, niin se on sit välillä ollu... niinkun aina on saanut, mutta välillä on kyllä joutunut hyvin aktiivisessa roolissa olemaan, jotta sen avun saa... Et tosi ystävällisiä ne on siellä Messukeskuksessa, et ei mitään, niinku siinä, mutta en tiedä, onko miehitys liian vähäistä vai mikä on sitten se syy..."

A10 "Tietyllä tavalla mä toivoisin silloin kun itsekkin olin ensikertalainen, että heillä olis ehkä tällanen paketti ensikertalaisille, että nämä asiat sinun pitää muistaa, sellanen joku selvä paketti, mihin voi tutustua. Että nyt joutu vähän kyselemään. tuli itselle sellanen olo Ja sit sieltä Messukeskuksen sivuilta ei löydä ihan kaikkea todella hyvin, että siellä on aika paljon, siinä sivustossa ja muussa parannettavaa. Mutta silleen, että apua sai, mutta varmaan pystyis helpottaa sitä toimintaa kun olis tällänen messu ensikertalaisen kunnon setti, että nää asiat löydät täältä ja täältä. Että joutu paljon käyttää aikaa soittamiseen ja etsimiseen."

Työntekijöiden vastauksista nousee esille valtava kirjo vastauksia, mikä ilmentää itsessään kehityskohteiden ydintä; yhtenäinen linja organisaatiossa puuttuu. Yli puolet työntekijöistä (n=11) koki, että onnistuminen on henkilöstä tai tiimistä riippuvaa; yhteistyön sujuvuus vaihtelee riippuen siitä, kenen kanssa asiakas asioi. Muita työntekijöiden esiin nostamia kehityskohteita ovat asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden selvittäminen (n=8), ja että Messukeskuksen organisaatiomalli ei palvele asiakkaan kokonaisvaltaista huomioimista (n=5). Työntekijät kokivat, että heillä ei ole riittävästi aikaa selvittää asiakkaiden tarpeita johtuen mm. isosta työkuormasta tai myyntitavoitteista. Vastauksissa myös ilmenee haasteet isojen ratkaisujen myymisen vaatimasta ajasta, jota ei koeta olevan tarpeeksi, sekä asiakassuhteen ylläpidosta puuttuva yhtenäinen linja. Tätä kuvastaa myös työntekijöiden vastauksissa (n=4) esiin noussut maininta asiakkaiden tasa-arvoisemmasta kohtelusta. Kehityskohteet tarkemmin esiteltynä alla olevassa kuviossa 19.

TYÖNTEKIJÄT: TOP 10 kehityskohteet asiakaspolussa



Kuvio 19. Yhteenveto työntekijöiden esiin nostamista Messukeskuksen kehityskohteista

Työntekijät

T3 "Siis jotkut kokee varmaan, että se sujuu hurjan hyvin. Ja jotkut varmaan kokee, että heitä pallotellaan luukulta toiselle."

T8 "On asiakkaita, joiden kanssa ei välttämättä olla tekemisessä sen jälkeen, kun on näyttelytila myyty ja on jotkut perusrakenteet siihen. Ja sit on asiakkaita, joille meiltä lähtee viesti, ja sieltä ei paljoa kyselyä tuukaan eikä reklamaatioita tai muutakaan palautetta, että ne on tyytyväisiä siihen, että niinkun ne pystyy ite eMessukeskuksesta tilaamaan sen, mitä ne tarvii."

T2 "Olen käsittänyt, että sekin on hyvin erityyppistä myyjästä ja myyntiryhmästä riippuen, mikä se oma aktiivisuustaso on, niin se määrittää täysin, miten siihen asiakkaaseen pidetään yhteyttä, miten asiakasta huolletaan niin sanotusti."

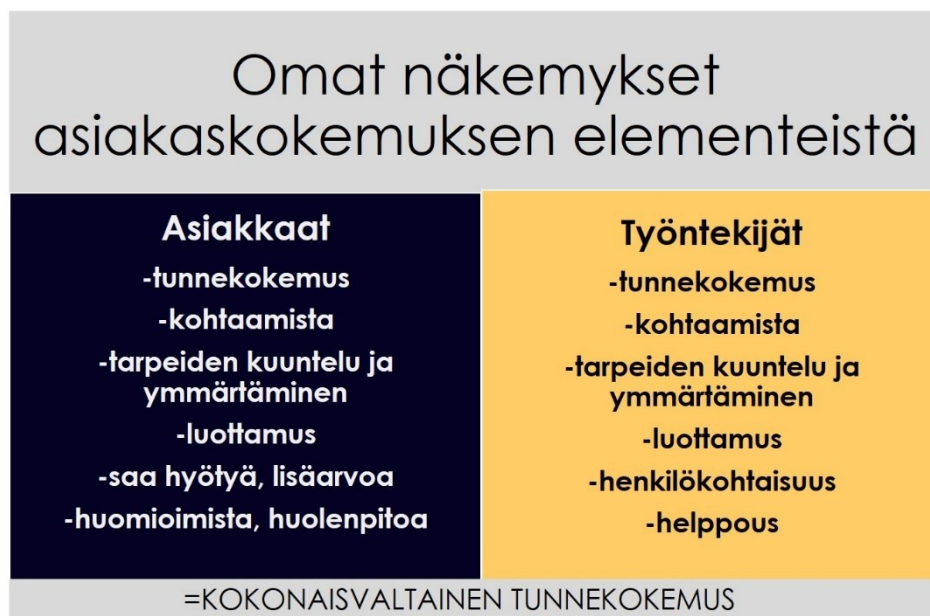
T1 "Uskon, että sekin on yksi sellainen, että mikä epätasa-arvoistaa sitä asiakaskokemusta, on se, että toinen saa jotain ja toinen ei saa, koska joku muu päättää tehdä prosessin ulkopuolelta."

T9 "Onko se järkevää, että organisaatiossa niin kuin sama ihminen tekee uusasiakashankintaa ja hoitaa vanhoja asiakassuhteita. Niin kun se uusasiakashankinta vie niin paljon enemmän aikaa, ja siihen pitäis ihan selkeesti enemmän panostaa, niin se, että sillä myyjällä, jolla on se toimialatuntemus ja ne isot asiakkaat hyppysissä, niin ei sillä riittävästi oo aikaa siihen uusasiakashankintaan tai sitten sitä uusasiakashankintaa tehdään niiden vanhojen asiakkaiden kustannuksella. Siihen pitäis panostaa."

Yhteenvetona kehityskohteista sekä asiakkaat että työntekijät mainitsivat suoraan Messukeskuksen kehityskohteeksi yhteyshenkilöiden vaihtumisen tapahtumasta toiseen sekä eMessukeskuksen. Samankaltaisuutta asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksissa löytyi myös asiakkaan yksilöllisen huomioimisen ja henkilökohtaisen yhteyshenkilön puuttumisena. Juuri henkilökohtaisen yhteyshenkilön puuttuminen aiheuttaa asiakkaiden polussa eniten kitkaa yhteydenpitoon ja vaivan määrään, jota asiakas joutuu itse tekemään. Asiakkaista ne, kenellä ei ollut nimettyä yhteyshenkilöä, kokivat eniten kitkaa.

6.3 Teema 3: Omat näkemykset asiakaskokemuksesta yleisesti

Asiakkaat ja **työntekijät** kokivat kaikki, että asiakaskokemus on yrityksen tärkeä kilpailutekijä, jolla erottaudutaan kilpailijoista. Asiakkaiden ja työntekijöiden vastausten perusteella asiakaskokemus on hyvin henkilökohtainen, moninainen ja kokonaisvaltainen kokemus. Asiakkaiden ja työntekijöiden vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä. Vastauksista tärkeinä asiakaskokemuksen aiheina ja elementteinä esiin nousi tunnekokemus, huolenpidon ja kohtaamisen sekä kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen merkitys, yksilöllisten tarpeiden kuuntelu ja ymmärtäminen, luottamus ja hyödyn/lisäarvon saaminen. Nämä samat elementit toistui useiden asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksissa. Sekä asiakkaat että työntekijät kokivat asiakaskokemuksen tärkeimmäksi elementiksi tunnekokemuksen. Nämä ovat kuvattuina alla kuviossa 20.



Kuvio 20. Asiakaskokemuksen elementit asiakkaiden ja työntekijöiden omista näkemyksistä

Asiakkaat

A1 ”Sinällään sen hyvän asiakaskokemuksen hyvät elementit just syntyvät sitten siitä, että niitä tarpeita kuunnellaan, ne niinkun ne meidän niinku yksilölliset tai niinku meillä olevat tarpeet pystytään huomioimaan, että vaikka ne välillä on vaihtelevia ja just sellaisia, että niinku se yhdenlainen ratkaisu ei varmasti palvele kaikkia asiakkaita niinku yhdessä tapahtumassakaan.”

A3 ”Siis kahden ihmisen kohtaamista. Eli suurin määrittävä tekijä siinä, että miten he kommunikoi keskenään, koska yritykset harvoin neuvottelee vaan ne ihmiset, jotka juttelee toisilleen, ja tosi usein siinä se suurin määrittävä tekijä on persoonallisuudet. Sitä se mun mielestä pääasiallisesti tarkoittaa. Ja sit toinen mikä siinä on, niin toinen merkittävä tekijä niin se, että kumpikin yrittää täyttää toisen odotuksia.”

A15 ”No mulle asiakaskokemus on sellanen erittäin holistinen, kokonaisvaltainen käsitys ja yhdistelmä erialisista mielikuvista, tunteista ja kohtaamisista, mitä asiakkaalla on yrityksen tai sen tuotteen kanssa.”

Työntekijät

T15 ”Mun mielestä asiakaskokemus alkaa ihan siitä, first impression -tyyppinen juttu. Niinku, se on mun mielestä ehkä jo yks niitä tärkeimpiä, että se kyllähän tavallaan asiakkaan pitää kokea se, että se on tärkeä myös sen jälkeen, kun se on niinku tavallaan tehty se kaupat ja se tilaisuus on ollut.”

T18 ”Varmaan just sitä vuorovaikutusta ja yhteiseen suuntaan katsomista ja tekemistä sen saman päämäärään eteen ja semmosta yhdessä tekemistäkin.”

T8 ”Kyl sillä fiiliksellä ja tunteella on varmasti niinku iso merkitys. Varmasti se semmoinen, tossa sanoin, että jos luvataan jotain, niin sit kans tehdään se niin kuin ollaan luvattu. Ja semmoinen niinku suoraselkäisyys siinä toiminnassa ja semmoinen niinku, et asiakkaan ei tarvi muistutella mistään meitä ja... semmoinen luotettava pitää tietenkin olla.”

Asiakkaiden henkilökohtaisia parhaita B2B-asiakaskokemuksia kysyttäessä näissä tilanteissa ja kokemuksissa ovat olleet merkityksellisiä asiakkaan tunteminen, ongelmien ratkaiseminen, yhteistyön toimivuus, henkilökohtaisuus, nopea reagointi ja valmiiden ratkaisujen esittäminen asiakkaan tarpeisiin. **Työntekijöiden** henkilökohtaisia parhaita B2B-asiakaskokemuksia kysyttäessä vastauksissa korostuivat nopea reagointi ja helppous.

Useissa vastauksissa lähtökohtana oli ollut vaikea tilanne tai akuutti tarve, joka vaati korjausta ja johti positiiviseen lopputulokseen.

Asiakkaat

A16 ”...nopeasti reagointi positiivisella fiiliksellä. Ne on pieniä, mutta ne on äärettömän tärkeitä fiiliksiä mulle asiakkaana... mikä mulle viestii, että hei, homma toimii, teidän projekti on meille tärkeä, ja me tehdään yhdessä parhaimman lopputuloksen saamiseksi.”

A9 ”...mä tiedän, et kaikki hoituu. Ja mä luotan siihen, että on mikä tahansa pulma, niin mulla on kontaktihenkilö. Mä soitan hänelle, ja asia hoituu luvatussa ajassa, oli se sitten vähän pidempi tai lyhyempi.”

A8 ” Sekään ei ole varmaan mikään tämmöinen yksittäinen pieni juttu, vaan se on enemmänkin semmoinen pitkäkestoinen, pitkäjänteinen vuosien varrella kehittynyt... hyvä yhteistyö, mitä on sitten vaikea myöskään horjuttaa... Kun opitaan tuntemaan toinen toisensa, myös omat kulttuurit ja muut, yrityskulttuurit, niin siitä se varmaankin lähtee.”

Työntekijät

T17 ” Pystyi itse ajattelemaan asiakkaan puolesta, kun sai asiakkaalta tietyt materiaalit ja pysty tekemään heidän puolesta kaikki valmiiksi, niin ne olivat erittäin yllättyneitä.”

T9 ”Kyllä varmaan yleisesti sellaiset yhteistyömalli,t mitkä palvelee molempia, niin ne on niin kuin parhaita. Ja siis kun jostain asiakkaista on tullut hyviä ystäviäkin, niin se, että asiakas vaihtaa yritystä ja sitten haluaa tuoda sen uuden yrityksen asiakkaaksi sen takia, että haluaa auttaa tavallaan toisen bisnestä ja kokee tapahtuman hyväksi.”

T3 ”Mut yleensä siihen liittyy tällainen joku akuutti, odottamaton tarve tai asia, joka tulee yllättäen. Ja sitten se osataan ratkaista siinä sillä tavoin, että peli jatkuu.”

6.3.1 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Asiakkaille odotukset ylittävä asiakaskokemus tarkoitti useita eri asioita. Vastauksista nousi sen koostuvan pienistä asioista, sujuvasta yhdessä tekemisestä ja onnistumisista, joissa kokonaisuus ratkaisee. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen nähdään myös kestävän pieniä mokia. Asiakkaista yli puolet (n=11) vastasi, että odotuksia ei tarvitse aina ylittää. Syiksi mainittiin, että odotusten ylittäminen silloin tällöin pienillä teoilla on riittävää ja satunnainenkin riittää. Kolmessa vastauksessa tosin todettiin, että siihen on hyvä pyrkiä, sillä odotusten ylittämisellä saavutetaan positiivinen muistijälki.

Työntekijöiden vastauksista ensisijaisesti korostui odotukset ylittävän asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan palvelemisesta tavalla, jota hän ei ole osannut odottaa ja toisaalta asiakkaan yllättämisestä siten, että hänelle jää positiivinen kokemus. Odotukset ylittävä asiakaskokemus on työntekijöiden mukaan myös ennakkointia, asiakkaan puolesta pidemmälle ajattelua ja reagoointia. Myös työntekijät mainitsivat sen voivan koostua pienistä asioista. Työntekijöistä yli puolet (n=11) vastasi, että asiakkaiden odotuksia ei tarvitse aina ylittää. Työntekijät kokivat, että odotukset ylittävä palvelu tapahtuu asiakkaan ja tilanteen mukaan. Muutamissa vastauksissa nähtiin odotukset ylittävän palvelun esteenä omat rajalliset resurssit / vaikutusmahdollisuudet sekä inhimilliset tekijät.

Asiakkaat

A11 ”Ei nyt välttämättä tarte ylittää, mutta kyllähän ne jää parhaammin mieleen, joissa se ylittyy...”

A15 ”Se mikä on tosi tärkeää ymmärtää, niin se asiakkaiden benchmark ja referenssi ei oo enää välttämättä se pelkkä oma toimiala tai se toimiala, mistä he ovat ostamassa. Että jos he ovat tottuneet Netflixiä katsoessaan, että asiat hoituu tosi nopeesti, ja nappia painamalla vaan saa sen minkä haluaa, niin semmoset asiat siirtyy myös B2B:hen tosi paljon... Mä näkisin, että se on just kombinaatio moniakin asioita, mutta me ollaan ainakin nähty, että ne pienet asiat on ollu yllättävän isoja asioita... Ja fiksit yritykset miettii, mitkä just meidän yrityksen ja meidän tuotteiden ja palveluiden osalta on niitä... mitkä niin kuin selkeesti luo niitä mahdollisuuksia ylittää ne odotukset.”

Työntekijät

T19 ”Odotukset ylittävä tulee ekana mieleen, että se on yllättävä tilanne, mitä kukaan ei ole odottanut, että se on saatu jotenkin ratkaistua niin, että siitä on tullut onnellinen loppu, ja siitä jää ehkä joku hyvä tarina kerrottavaksi...”

T5 ”Mä yritän aina niin kuin vähän jotain extraa, niin silloin siinä itsekin henkilönä kehittyi siinä palvelussa... Se voi olla ihan jotain pieniäkin juttuja, ja siinäkin tulee tietysti se asiakastuntemus, eli mikä olis just sille asiakkaalle se semmoinen pienikin extra, mitä voisi tehdä tai sanoa.”

T8 ”En mä ehkä näe, että niitä pitää joka kerta ylittää, jokaisen asiakkaan kohdalla väkisin yrittää ylittää. Nehän on sellaisia, että ne tulee luontevasti jossain tilanteessa.”

6.3.2 Tunteiden vaikutus asiakaskokemukseen

Asiakkaista ja työntekijöistä kaikki vastasivat tunteilla olevan vaikutusta asiakaskokemukseen ja päätöksentekoon B2B-bisneksessä. **Asiakkaiden** vastauksissa korostuivat tunteiden merkitys ihmisten ollessa kuitenkin ihmisten kanssa tekemisissä. **Työntekijöiden** vastauksissa henkilöiden kemioiden kohtaaminen, henkilön oma tunnetila vaikuttaa kokemukseen ja ostopäätöksen syntymiseen.

Asiakkaat

A6 ”Joo, et jos siinä on turvallisuuden tunne, niin joo kyllä... ja et pystyy niinku luotamaan... niin kyllä toki siitä maksaa esimerkiks vähän enemmän... mut se säästää multa tietyssä kohtaa.”

A8 ”No, tottakai, kun monesti siellä on myyjät ja ostajat vastakkain, niin tottakai sillä on vaikutusta, että tullaan toimeen. Ja inhimillistä tekemistähän täällä loppujen lopuksi on kuitenkin. Ihmisethän niitä asioita siellä tekee. Jos Messukeskustakin miettään, niin sitähan se nimenomaan on, että siellä on ihmiset vastakkain sekä ennen että siellä messutapahtumassa. Siihenhän se oikeastaan perustuu koko homma...”

A16 ”Siis valehtelisin, jos väittäisin, että ei vaikuta. Varmasti vaikuttaa, että jos ja kun mulla on sanavaltaa siihen, että mihin tilaan päädytään, niin siellä vaikuttaa tosi paljon se fiilis siitä... Helsingissä on nytkin, on pari semmoista tapahtumapaikkaa, mistä mulla henkilökohtaisesti on se fiilis, että niissä on ihan sairaan huono fengshui.”

Työntekijät

T18 ”Kyllä tunteet varmasti vaikuttaa, kyllähän ne meitä ihmisiä ohjaa. Se on ihan selvä. Ja sit kun ihmiset on erilaisia, niin sitten tietenkin sekin se kemia tietyllä tavalla, jonkun kanssahan asiat sujuu helpommin kuin toisen kanssa.”

T2 ”Kyllä mun mielestä se on suuri osa sitä, vaikka kukaan ei ikinä halua tunteita myöntääkään, mutta kylhän tavallaan se asiakaskokemuksin perustuu tunneajatteluun eikä mihinkään älylliseen ajatteluun.”

T5 ”Ehdottomasti mun mielestä vaikuttaa. Koska ihmisiä me ollaan, ja tässä kuitenkin ihmisiltä ihmisille käytännössä, vaikka yrityksiltä yrityksille myydään, mutta henkilöthän sen myynnin ja ostopäätökset tekee. Niin jos siinä on huono fiilis siinä vaikka päätöstilanteessa, on se päätös mistä asiasta tahansa, niin kyllä mä uskon, että se vaikuttaa.”

6.4 Teema 4: Työntekijäkokemus

Hyvän työntekijäkokemuksen tärkeimmiksi elementeiksi työntekijät nostivat hyvän esihenkilön ja johtamisen (yli puolet vastaajista, n=11), itsenäisyyden vaikuttaa omaan työskentelyyn (n=7), työnantajan tasapuolisen kohtelun (n=6), työympäristön toimivuuden (n=6), yhdessä tekemisen (n=6) ja hyvän fiilisen (n=6). Nämä ovat koottuina alla olevaan kuvioon 21. Hyvä johtaminen nähtiin esihenkilön toiminnassa erityisesti luottamuksen ja johdonmukaisuuden kautta. Tässä koettiin tärkeänä, että esihenkilö luottaa ja kuuntelee. Työnantajan tasapuolinen kohtelu nähtiin myös osana johtamista. Lähes jokainen työntekijä kokee olevansa tärkeä osa Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksesta. Oma vaikutus koetaan merkittäväksi asiakaskokemuksen muodostumisessa ja yrityksen menestyksessä. Työntekijät kokivat, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa asiakaskokemukseen omien työtehtäviensä kautta.



Kuvio 21. Työntekijöiden vastauksista ilmenneet hyvän työntekijäkokemuksen elementit yleisesti

6.4.1 Messukeskuksen työntekijäkokemuksessa hyvää ja kehitettävää

Työntekijöiden vastauksissa Messukeskuksen työntekijäkokemuksessa hyvää on tiimihenki, jossa kollegat arvostavat toisiaan ja luottavat toisiinsa. Hyvä tiimihenki ja työn sosiaalisuus koettiin toimiviksi. Hyvä tiimihenki koettiin kaikista parhaimpana elementtinä Messukeskuksen työntekijäkokemuksessa (yli puolet vastaajista, n=12). Perusasiat nähtiin myös olevan kunnossa kuten hyvä työterveyshuolto, toimiva työympäristö ja prosessit. Nämä kuvattu alla olevassa kuviossa 22.



Kuvio 22. Messukeskuksen työntekijäkokemuksen positiiviset elementit vastausten perusteella

T17 "Meillä on toimivat tilat, työvälineet, toimivat prosessit ja ennen kaikkea toimiva työyhteisö, kaikki messulaiset on mukavia."

T3 "No, tota henkilökohtaisesti mul on ihan hurjan hyvä esimies ja ja se vaikuttaa varmaan tähän tähän työnantajamielikuvaan niinkun sillä tavoin, että hän toimii kyllä puskurina."

T9 "No mun mielestä meillä on ihan älyttömän hyvä porukka töissä, meillä on hyviä esimiehiä, meillä annetaan vapauksia, voi toteuttaa omia ideoitaan, ja on semmosta, saa tosi paljon ideoita, ja saa ite olla muokkaamassa sitä omaa toimenkuvaansa tietyiltä osin myöskin."

T20 "No, hyvää siinä on, mä voin niinku nyt oman tiimin puolesta sanoa, että... meillä on niinku tietyissä tapahtumissa semmoinen tiivis tiimi, missä tietää, et saa niinku sitä kannustusta ja jeesiä aina tarvittaessa."

Eniten kehitettävää Messukeskuksen työntekijäkokemuksessa koettiin olevan johtamisen ja esihenkilötyön osalta. Vastauksissa tulee esille johdonmukaisuuden, inhimillisyyden ja arvostuksen puute (n=8). Työntekijät kokivat, ettei heitä kohdella tasapuolisesti (n=8), mikä liittyi myös avoimen keskustelun puuttumiseen. Työntekijöiden ammattitaidon ja vahvuuksien parempi hyödyntäminen osana työnantajan kasvua koettiin myös kehityskohdeeksi. Vastauksissa nousi esiin, miten työntekijöitä tulisi huomioida enemmän myös yksilöinä. Koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamista toivottiin myös työnantajalta. Tämä on osoitus myös työntekijöiden halusta kehittyä ja kasvaa nykyisellä työntantajallaan. Vaikkakin tiimihenki oman tiimin sisällä koettiin hyväksi, toivottiin kehityskohteissa myös yhteisöllisyyden tunteen lisäämistä entisestään koko työyhteisöön. Työntekijäkokemukseen toivottiin siis entistä enemmän kokemusta siitä, että ollaan yhtä, ja tehdään asioita yhdessä. Työntekijät nostivat esille myös pienien asioiden merkityksen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Pienillä huomioilla, palautteella, ja esimerkiksi työhyvinvoinnin etujen kasvattamisella tai pienentämisellä nähtiin olevan suuri vaikutus. Nämä kehityskohteet ovat kuvattuina myös alla olevassa kuviossa 23.



Kuvio 23. Messukeskuksen työntekijäkokemuksen kehityskohteet vastausten perusteella

T5 "Esimiehen tuki, mitä kaivataan usein pidemmälle...esimiehillä on niin tajuton kiire... esimiehellä on eroja, miten he niinku tällaiset henkilötyöt hoitaa siinä omassa roolissaan, mutta siinä on myös se ajankäyttö, että myyntiryhmäpäälliköillä on ihan valtava se käytännön työmäärä. Että sitten just se semmoinen henkilöjohtaminen ja se tukeminen voi jäädä sinne alle jalkoihin."

T19 "Ehkä sen pitäis olla niin päin, että se työntekijä olis firmalle se ykkönen, mistä pidettäis hyvää huolta. Ja jolta asiakkaatkin saa hyvän kokemuksen. Nyt taas välillä tuntuu siltä, että työntekijöistä välillä puristetaan vähän liikaakin, jotta asiakas sais hyvän kokemuksen. Jos sen asetelman kääntää hyvin pienilläkin asioilla vähän toisinpäin, niin silloin asiakas saa automaattisesti hyvän kokemuksen, kun työntekijät on tyytyväisiä."

T3 "Et mun mielestä ihan aina kaikkia ei meillä kohdella tasa-arvoisesti ja reilusti. Se on mun mielestä se, joka työilmapiiriä ja tammöistä sitten laskee. Et voisi olla vähän inhimillisempi... olen välillä vähän ihmetellyt, että esimerkiksi semmoinen linjattomuus tietyissä asioissa, että joku esimies antaa tehdä jotain asioita, joku toinen esimies ei anna tehdä asioita."

T1 "No valitettavasti meillä on ehkä hieman vielä työtä tässä avoimessa keskustelussa, että et itse koen henkilökohtaisesti, että tiedostan sen, että valitse foorumisi. Et missä mä voin sanoa asioita tai tuoda mielestäni epäkohtia tai parannusehdotuksia esiin. Ja siinä on se johtamisen selkeyttäminen ois messuilla aika tervetullutta...No varmaan siis mä koen... et siit tulis ylipäättään selkeys prosesseihin ja niin, että miten meillä tehdään toita tai miten asiat meillä etenee."

T16 "Työnantaja ei hyödynnä kaikkia, kaikkien työntekijöiden vahvuuksia riittävän hyvin. Eli sitä voisi vielä kehittää nimenomaan sitä, että kun meillä on monilla työntekijöillä hyviä, tosi hyviä vahvuuksia...vahvistaa entisestään ja hyödyntää, koska niillä saadaan hyviä tuloksia myöskin aikaiseksi... tiimeissä saattaa olla ihmisiä töissä samassa työnkuvassa, mutta ne saattaa olla lähtökohdiltaan, taustaominaisuuksiltaan ja kokemuksiltaan ja koulutukseltaan erilaisia. Ja niitä ei voida hyödyntää, vaan halutaan mieluummin ehkä enemmän tarjota asiakkaille semmoista tasaista hyvää palvelua, mutta myöskin vois...hyödyntää sitä henkilöstössä olevaa voimavaraa ehkä vielä enemmän."

Tarkastellessamme työntekijöiden vastauksissa esiin nousseita Messukeskuksen työntekijäkokemuksen positiivisia elementtejä voimme todeta, että fyysinen työympäristö on Messukeskuksen työntekijäkokemuksessa hyvällä tasolla. Kehityskohteista nousee esille kulttuuriseen ympäristöön liittyvät osa-alueet, jotka ovat pitkälti sidoksissa yhtenäisen linjan puuttumiseen johtamisessa.

6.4.2 Työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen

Jokaisen työntekijän mielestä työntekijäkokemuksella on vaikutusta asiakaskokemukseen. Työntekijäkokemuksen merkitys asiakaskokemukseen nähtiin liittyvän erityisesti sitä kautta, että työntekijöiden oma tunnetila välittyy suoraan asiakkaisiin. Työntekijöiden oma tunnekokemus nähtiin siis vastausten mukaan merkittävässä roolissa siihen, minkälainen kokemus asiakkaalle välittyy. Muutamassa vastauksessa nostettiin esille myös työntekijöiden kokeman epäjohtonmukaisen viestinnän näkyminen asiakkaille myös epäjohtonmukaisena viestintänä.

T10 "No, jos työntekijä on iloinen, ja se on sitä mieltä, että...häntä arvostetaan. Sitten samalla tavalla hän palvelee omia asiakkaita. Ja jos työntekijällä on huono päivä ja stressiä ja liikaa työtä, sitten se ei vaan ehdi fyysisesti palvella sitä asiakasta riittävästi hyvin. Vain sen takia, ettei se pysty. Tai jos se luulee, että hän ei ole tärkeä..."

T2 "Jos oma työntekijäkokemus on huono ja kokee, ettei ole arvostettu tai yritys ei välitä...niin kylhän se herkästi vaikuttaa siihen, mikä on oma motivaatio toimia asiakkaiden kanssa, tai myöskin just tää mun viestinnällinen näkökulma, siitä, että jos on tottunut siihen, että itselle viestitään vähän miten sattuu, niin eihän sitä ulospäinkään ajattele sitten."

6.5 Teema 5: Tulevaisuus

Asiakkaat ja työntekijät molemmat uskovat tapahtumien ja Messukeskuksen tulevaisuuteen. Henkilökohtaisten, kasvokkain kohtaamisen merkitys nähdään edelleen tärkeänä, ja niiden nähdään jopa korostuvan virtuaalisen kanssakäymisen jälkeen. Mutta yli puolet **asiakkaista** (n=12) ja **työntekijöistä** (n=15) sanoivat, että Messukeskuksen pitää pystyä uudistumaan ja uudistamaan tapahtumia ja konsepteja.

Asiakkaiden vastauksista Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksen kehittämiseksi nousee eniten esiin henkilökohtaisen asiakassuhteen merkitys ja yhteyshenkilön tärkeys. Lisäksi asiakkaat toivovat digitaalisen asiakaspolun parantamista ja Messukeskuksen laajan tuote- ja palveluvalikoiman mahdollisuuksien tarjoamista asiakastarpeiden mukaisesti sekä aktiivisuuden lisääminen yhteydenpitoon ja palveluiden tarjoamiseen. Muita esille nousseita asioita olivat hinnoittelu ja joustavuuden lisääminen ja B2B-messujen kokonaisvaltainen uudistaminen.

A1 "Digitaalisen puolen kehittäminen... jotta se tilaajalle olisi mahdollisimman helppoa... Ja sitten sellainen vaihtoehtojen vertailtavuus, mitä voisi sinne digitaaliseen palveluun tuoda."

A6 "Ehkä siihen henkilökohtaiseen kontaktointiin liittyen. Niin et vaikka tavallaan tulee vain yleisuutiskirjeitä siitä, että meillä on semmoista ja tällaista nykyään. Niin ehkä sitten toisaalta olis kiva, että olisi vaikka kerran vuodessa tai joku sen tyyppinen henkilökohtainen huomiointi."

A4 "Tosi kiva, että on sellaset pysyvät yhteyshenkilöt, niin on paljon helpompaa."

A2 "Ehkä mä en oo saanut viime aikoina semmoista updeittausta siitä, minkälaisia tiloja Messukeskuksessa on, se vois olla ehkä paikallaan... mitä tilaisuuksia ite on sitten järjestänyt, on kymmenen-kahdeksankymmenen henkilön, niin ei mulle heti oo tullut, että nähdään Messukeskuksessa. Kyllä mä oon lähtenyt melkein jonkun hotellin kautta liikkeelle... Mutta tottakai Messukeskus vois olla ihan yhtä hyvin, mutta mä en oo kuullut niiden palveluista niinkään pienille ryhmille."

Työntekijöiden vastauksissa Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksen kehittämisessä nostettiin esille että, Messukeskuksen tulisi toimia rohkeana edelläkävijänä, joka kehittää ja tarjoaa jatkuvasti uusia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi asiakaslähtöisempään viestintään ja henkilökohtaiseen asiakassuhteen suunnitelmalliseen ylläpitoon tulisi työntekijöiden mukaan panostaa. Työntekijät nostivat asiakkaiden mahdollisiksi kehitystoiveiksi erityisesti helppouden ja sujuvuuden Messukeskuksen

kanssa asiointissa. Lisäksi asiakkaiden koettiin toivovan tulevaisuudelta enemmän kohtaamista ja huomioimista sekä entistä korkeampaa palvelun laatua. Työntekijöiden vastauksissa asiakkaiden odotetaan toivovan tulevaisuudessa erilaisia osallistumisvaihtoehtoja ja sitä kautta tehdä tapahtumamediaa entistä houkuttelevammaksi.

T1 "Mahdollistetaan se, että meillä on enemmän aikaa sille asiakkaalle... niin se on varmasti tuottosampaa kuin se, mitä ikinä backofficehommaa teetkään...Mutta mä uskon, että he toivoo sitä kanssa, että he on oikeesti siellä pyramidin huipulla, kun he tulevat meille taloon. Että heitä kohdellaan ja palvelaan myös hyvin."

T5 "No nyt just varmasti enemmän niitä kaikkia erilaisia osallistumisvaihtoehtoja... entistä enemmän vastattaisiin niihin erilaisiin mahdollisuuksiin näkyä tapahtumissa ja messuilla. Että sen ei tosiaan tarvitse olla se perinteinen osasto, vaan että olisi niitä vielä enemmän niitä erilaisia ratkaisuita. Ja myös se, että me kerrotaan niistä, ja että ne on helposti saatavilla, ja että me ollaan niistä henkilökohtaisesti kertomassa..."

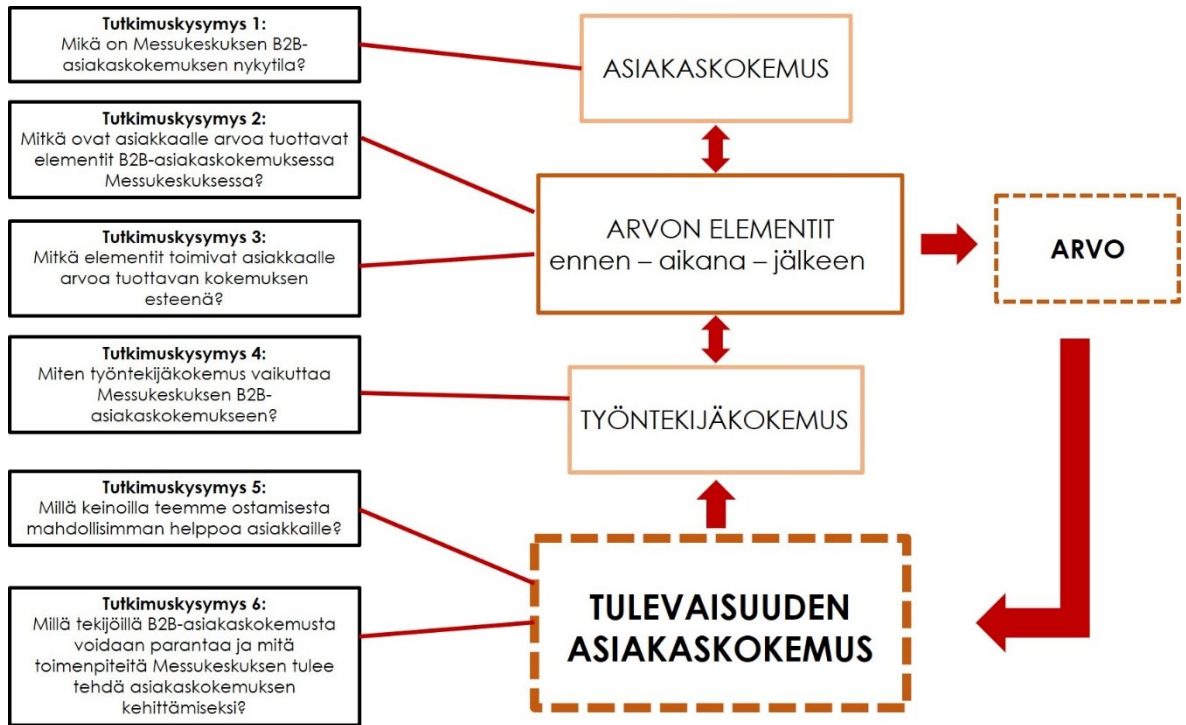
T9 "Onhan meillä nyt jo muutamia asiakkaita, jotka haluaa, että on vaan yks yhteyshenkilö, ja sä pystyt sen yhden ihmisen kanssa hoitamaan kaikki asiat... varsinkin jotka on monissa mukana... sen tyyppisellä asiakassuhteen hoitamisella varmaan sitten myös saadaan enemmän kauppaa aikaseksi... olis myös helpompi tarjota kokonaisvaltaisesti sitten niitä tuotteita ja palveluita ja niitä tapahtumiakin ympäri vuoden."

T16 "Vielä enemmän mä panostaisin siihen, että se... palvelun laadun varmistamiseen tavallaan, elikkä siihen, että asiakkaaseen ollaan avoimesti ja rohkeasti yhteydessä... et mä panostaisin tällä hetkellä siihen asiakassuhteen hoitoon sekä siihen tapahtuma-aikaisen palvelun varmistamiseen...Siinä asiakassuhteen hoidossa kuitenkin se on aika tärkeä juttu, että sillä palvelulla on kasvot."

Asiakkaat ja työntekijät näkevät henkilökohtaisen yhteyshenkilön, aktiivisen yhteydenpidon ja palvelujen tarjoamisen todella tärkeänä tekijänä tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksessa. Työntekijät kokivat, että asiakkaat toivovat tulevaisuudessa entistä korkealaa-tuisempaa ja joustavampaa palvelua, ja asiakkaat toivoivat Messukeskukselta entistä pa-rempaa henkilökohtaista kumppanuussuhdetta vastaamaan juuri heidän tarpeisiinsa. Työntekijöillä ja asiakkaila oli paljon näkemyksiä tulevaisuuteen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Niistä osa meni tämän tutkimuksen aiheen ulkopuolelle, mutta ne sisälsivät paljon arvokasta tietoa yrityksemme liiketoiminnan kehittämisen pohjaksi. Näitä hyödynnämme yrityksen sisäisessä kehittämisessä.

6.6 Vastaukset tutkimuskysymyksiin: yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa käymme tulosten yhteenvedot lyhyesti läpi tarkastellen samalla vastaukset tutkimuskysymyksiimme peilaten niitä keräämäämme teoreettiseen viitekehykseen, josta kuvio 24 alla.



Kuvio 24. Tutkimuskysymykset yhdistettynä teoreettiseen viitekehykseen

Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme TK1: *Mikä on Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksen nykytila?*

Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksen nykytilaa tarkastelimme tutkimuksessamme useiden eri teemojen kautta. Vastausten perusteella saimme selville, että Messukeskuksen B2B-asiakaskokemus vaihtelee asiakaskohtaisesti. Erittäin tyytyväisiä asiakkaita yhdisti oma henkilökohtainen yhteyshenkilö, jonka kanssa yhteistyö toimi. Kriittisiltä asiakailta taas puuttui oma yhteyshenkilö, joka aiheutti kitkaa kaikissa asiakaspolun vaiheissa. Tämä johtui usein myös siitä, että heillä oli monia yhteyshenkilöitä eri kohtaamispisteissä. Mikäli eri kohtaamispisteitä ei ole koordinoitu yrityksessä, aiheuttaa se haasteita koko asiakaskokemuksen tasalaatuisuudelle (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87). Koska asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa asiakkaiden subjektiiviset kokemukset suorassa tai epäsuorassa kontaktissa yritykseen, on asiakaskokemuksen muodostuminen yhä monimutkaisempaa. Täten yritysten on laajennettava omaa näkökulmaansa asiakaskokemuksen johtamiseen ja pohdittava, miten he suunnittelevat ja johtavat asiakaskokemusta koko asiakaspolun matkalta. (Lemon & Verhoef, 70–71.)

Toinen tutkimuskysymyksemme TK2: *Mitkä ovat asiakkaalle arvoa tuottavat elementit B2B-asiakaskokemuksessa Messukeskuksessa?*

Asiakkaista vajaa puolet koki, että Messukeskus osaa selvittää heille arvoa tuottavat elementit. Messukeskuksen asiakkaat nostivat vastauksissa esille arvoa tuottaviksi elementteiksi:

- henkilökohtaisen yhteyshenkilön
- aktiivisen kommunikoinnin & yhteydenpidon
- tunteen aidosta kumppanuudesta
- henkilökunnan rautaisen ammattitaidon & asiantuntijuuden
- helppouden asiointissa
- Messukeskuksen maineen ja brändin

Merkittävimmäksi tekijäksi arvon tuottamisessa asiakkaat nostivat yhteyshenkilön merkityksen. Tähän liittyi oleellisesti myös yhteyshenkilön kyky selvittää ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet. Heinosen ja Strandvikin (2015, 479) mukaan yrityksen tulisi päästä osaksi asiakkaan elämää, rakentaa sen pohjalta tuotteet, palvelut ja toiminnot sekä herättää asiakkaan tarpeet ja ylittää asiakkaan odotukset. Lyons ja Brennan (2019, 27) osoittivat, että arvon arviointi on sosiaalinen, monitahoinen ja kehittyvä ilmiö, missä tärkeää roolia näyttely asiakassuhdejohtajat.

Työntekijöiden näkemyksen mukaan asiakkaalle arvoa tuottavat elementit Messukeskuksessa B2B-asiakkaille ovat:

- osataan pääsääntöisesti toimittaa se, mikä on luvattu
- vierastapahtumissa henkilökohtainen palvelu
- tilat ja turvallisuus kunnossa
- asiakaspalvelu paikan päällä: saadaan pelastettua tilanteita viime hetkelläkin
- mahdollisuus ostaa tuotteet ja palvelut avaimet käteen -palveluna

Myös työntekijät nostivat oman merkityksensä työntekijän roolissa tärkeäksi asiakkaalle arvon tuottamisessa. Osa työntekijöistä myös koki, että arvon luominen asiakkaille vaihtelee työntekijästä riippuen.

Kolmas tutkimuskysymyksemme TK3: *Mitkä elementit toimivat asiakkaalle arvoa tuottavan kokemuksen esteenä?*

Asiakkaiden vastauksista tunnistimme arvon tuottamisen suurimmiksi esteiksi:

- henkilökohtaisen yhteyshenkilön puuttumisen tai liian monta yhteyshenkilöä
- jälkityöt (henkilökohtainen kontaktointi ja palauteanalysointi puuttuu)
- aktiivisen yhteydenpidon ja kommunikoinnin puuttumisen
- asiakas ei tiedä, mihin kaikkiin heidän tarpeisiin Messukeskus pystyy vastaamaan
- asiakas joutuu itse selvittämään asioita
- eMessukeskus ja nettisivut eivät ole käyttäjystävälliset

Työntekijöiden vastausten perusteella asiakkaille arvoa tuottavan kokemuksen esteenä nähtiin ensisijaisesti se, että Messukeskus ei onnistu kautta linjan. Onnistumiset vaihtelevat työntekijästä tai tiimistä riippuen. Työntekijät kokivat, että Messukeskus ei aina onnistu selvittämään asiakkaan yksilöllisiä tarpeita, joka toimii arvon tuottamisen esteenä. Haastavaa tässä usein on se, että asiakkaan arvon muodostus ja tarpeet voivat olla henkisiä ja piileviä. Lisäksi asiakkaan kokemukseen voi vaikuttaa myös aikaisemmat ja tulevat kokemukset sekä tuntemukset, joihin voi vaikuttaa myös hänen kokemuksensa samantyyppisestä palvelusta. (Heinonen & Strandvik 2015, 477–480.)

Neljäs tutkimuskysymyksemme TK4: *Miten työntekijäkokemus vaikuttaa Messukeskuksen B2B-asiakaskokemukseen?*

Työntekijäkokemuksella on suora vaikutus asiakaskokemukseen. Tähän liittyy työntekijöiden oman tunnetilan välittyminen suoraan asiakkaisiin ja työntekijöiden saaman epäjohdonmukaisen viestinnän vaikutus myös asiakkaille epäjohdonmukaisena viestintänä. Aiemmin tässä työssämme työntekijäkokemuksen teoriaosuudessa kappaleessa 4, kävimme läpi työntekijäkokemuksen teoreettista viitekehystä ja sen keskeisiä elementtejä. Kuten Maylett ja Wride (2017, 10–12) totesivat, työntekijäkokemuksella on suora yhteys asiakaskokemukseen. Työntekijät tuottavat asiakaskokemuksen, joka vastaa heidän omaa työntekijäkokemustaan. Työntekijän kokemus epätasa-arvoisesti kohtelusta ja epäjohdonmukaisuudesta heijastuu suoraan hänen kohtaamiin asiakkaisiin. Tämä heijastui myös vahvasti tutkimuksessamme työntekijöiden vastauksissa, joissa työntekijäkokemuksen nähtiin olevan keskeinen tekijä Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa. Erityisesti työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen sen tunnekokemuksen kautta; työntekijäkokemuksen nykytila heijastuu suoraan työntekijän tapaan tehdä työtä ja viestiä asiakkaiden suuntaan. Tulosten analysoinnin pohjalta voimme siis todeta työntekijäkokemuksen olevan kriittinen osa Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemusta.

Viides tutkimuskysymyksemme TK5: *Millä keinoilla teemme ostamisesta mahdollisimman helppoa asiakkaille?*

Messukeskuksen B2B-asiakkaalla on henkilökohtainen yhteyshenkilö, joka osaa selvittää ja tarjota ratkaisuja kyseisen asiakkaan tarpeisiin kokonaisvaltaisesti koko Messukeskuksen tuote- ja palveluportfoliota hyödyntäen. Asiakas löytää tarvitsemansa tiedot myös itsenäisesti ja helposti Messukeskuksen nettisivuilta ja eMessukeskuksesta. Jotta yritys saa selville asiakkaan kokemuksen vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa, tulee yrityksen selvittää asiakkaan polku ja kohtaamispisteet ennen, aikana ja jälkeen ostoprosessin. Näin

saadaan selville myös syyt kitkaan asiakkaan prosessissa. Asiakkaan polku tulee selvittää sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. (Heapy ym. 2018, 129–130.)

Kuudes tutkimuskysymyksemme TK6: *Millä tekijöillä asiakaskokemusta voidaan parantaa ja mitä toimenpiteitä Messukeskuksen tulee tehdä asiakaskokemuksen kehittämiseksi?*

Messukeskuksen tulee luoda yhtenäinen linja sekä asiakkaille että työntekijöille. Johtaminen vaatii kuitenkin aina jatkuvaa tasapainoilua, ettei asiakaskokemuksia pyritä liikaa standardisoimaan, jolloin sekä huonot että erityiset hyvät asiakaskokemukset jäävät helposti puuttumaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105). Asiakassuhteen ylläpitoon tulee luoda selkeät raamit, joiden sisällä työntekijät voivat toteuttaa asiakassuhteiden ylläpitoa. Erinomaisista asiakaskokemustakin 90 % on perusasioiden tekemistä onnistuneesti, korkealla tasolla, ja loppu muodostuu asiakkaan kokiessa jotain erityistä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105–106). Asiakaskokemus tulee nostaa koko organisaation yhteiseksi asiaksi. Henkilökohtaisen asiakassuhteen merkitys on tärkeä Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksen kehittämisessä. B2B-asiakaskokemus tulee nostaa koko yrityksen yhteiseksi asiaksi: työntekijäkokemusta ja asiakaskokemusta ei voi tarkastella erillisinä, vaan ne ovat kiinteä kokonaisuus, jota tulee johtaa yhtenä kokonaisuutena. Työntekijäkokemuksella luodaan pohja asiakaskokemuksen muodostumiselle, ja asiakaskokemuksen voidaan ajatella olevan työntekijäkokemuksen lopputulos. Sitoutuneet ja arvostuksen tunnetta kokevat työntekijät, voivat luottaa yritykseen ja haluavat antaa itsestään enemmän, mikä korreloi positiivisesti suoraan heidän tuottamaan asiakaskokemukseen. (Maylett & Wride 2017, 9–10.)

Sekä asiakkaiden että työntekijöiden mielestä asiakaskokemus perustuu kokonaisvaltaiseen tunnekokemukseen. Saman oli todennut myös Hague ja Hague (2018), jotka olivat 20 vuoden aikana tekemiensä B2B-yritysten asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksena havainneet, että erinomainen asiakaskokemus pohjautuu asiakkaan tunteiden koskettamiseen, mikä johtaa positiivisiin ja unohtumattomiin kokemuksiin. Näiden tunnekokemusten avulla luodaan muistoja, jotka rakentavat asiakasuskollisuutta (Hague & Hague 2018, 23). Tunteita ei voida siis olla ottamatta huomioon myös tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa. B2B-liiketoiminnassa korostuu yleisesti myös uusintaostot, jolloin luonnollisesti asiakassuhteella on suuri merkitys. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87; Hague & Hague 2018, 17).

6.7 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua voidaan tehdä tutkimusprosessin eri vaiheista. Tutkittava ilmiö tutkimuskohteena ja tutkimusongelmat perustuvat ainakin osittain tutkijoiden omaan mielenkiintoon ja henkilökohtaisiin näkemyksiin. Koko tutkimuksen laatuun vaikuttaa siis tutkijoiden kyky rakentaa onnistunut tutkimusasetelma, ja tätä tutkukseen kohdejoukko, jonka avulla löytää onnistuneesti vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkijoiden itsensä ollessa osallisena tapahtumia, joita he tutkivat, nousee erityisesti esiin tutkijoiden reflektiivisyys omasta tutkimusprosessistaan. Tämä määrittelee pitkälti, miten tutkimuksen luotettavuus muodostuu tutkimuksen aikana. (Puusa ym. 2020, 179–181.) Kun tutkimuksen tekijöinä on useampi kuin yksi henkilö, voi se parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuus kasvaa, kun tutkijat keskustelevat ja reflektivat arvioitaan ja näkemyksiään. Tämä voi edistää myös koko tutkimuksen aikana tehtäviä valintoja ja parantaa tutkimustulosten tulkintoja. (Puusa ym. 2020, 180.)

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja mielipiteiden esiin tuomiseen ja tarkasteluun, mikä aiheuttaa haasteita sen luotettavuudelle. Tutkimuksessa voidaan esittää esimerkinomaisia tietoja ja tehdä tyypittelyjä, jotka toimivat malleina ilmiön esiintymisestä. Näitä malleja, jotka toimivat kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettisina yleistyksinä, voidaan käyttää teorioiden tavoin. Merkityksellistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös tarkastella tutkijan omia näkemyksiä ja niiden vaikutuksia havaintoihin. (Puusa ym. 2020, 59–60.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee toisten tekemiä tulkintoja. Kerätty aineisto on aina henkilöiden subjektiivinen tulkinta asioista ja ilmiöistä, joita tutkimus käsittelee. Tutkijan tekemä analyysi kerätystä aineistosta on siis aina hänen omaa puhettansa, vaikkakin onnistuisi tuomaan näissä esille tutkittavien tunteja mahdollisimman monipuolisesti. (Puusa ym. 2020, 103–104.)

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat validius ja reliaabelius. Validius voidaan laadullisessa tutkimuksessa nähdä koskevan tutkimuksen kohteeksi määrittelyyn ilmiön eheyttä. Tutkimuksesta saatujen tulosten ja käsittelytavan tulisi pitäytyä tutkittavan ilmiön luonteessa. Reliaabeliutta voidaan laadullisessa tutkimuksessa lisätä esimerkiksi sillä, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, tai kun tutkittaessa samaa kohdetta, saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Ihmisten käyttämistä tutkiessa on tärkeää kuitenkin muistaa sen kontekstisidonnaisuus, joten kahdella eri tutkimuskerralla on mahdotonta saavuttaa täsmälleen sama tulos. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi kuitenkin ymmärtää laajemmin kuin pelkästään validiuden ja reliaabeliuden käsitteiden kautta. (Puusa ym. 2020, 180.) Samaan johtopäätökseen tulevat myös Hirsjärvi ja Hurme (2015, 186), joiden mukaan tulee huomioida tutkittavan ilmiön ja ihmisen jatkuva

muutos. Tutkimuksen tulee kuitenkin tuoda esille tutkittavien kokemukset ja näkemykset sekä heidän maailmansa mahdollisimman hyvin. Tärkeiksi luotettavuuden mittareiksi nousee tutkimuksen rakennevalidius, eli miten tutkija on pystynyt dokumentoimaan ja tuomaan esille tutkimusaineistosta tehdyt luokittelut ja tutkittavien maailman. Reliaabeliulla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan toimintaa. Ja miten tutkija on onnistunut huomioimaan koko aineiston siten, että tulokset edustavat tutkittavien kokemuksia tutkijan ja haastateltavien vuorovaikutusta unohtamatta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.)

Laaja aineisto aiheutti meille monenlaisia haasteita analysointityöhön. Siksi päädyimme luokittelemaan ja esittelemään aineistoa mahdollisimman monipuolisesti ja systemaattisesti. Tutkimusaineiston litterointi sanasta sanaan oli iso työ, mutta se paransi koko aineiston luotettavaa hyödyntämistä tulosten ja johtopäätösten teossa. Hyödynsimme analysoinnissa asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksista esiin tulleiden toistuvien aiheiden lukumääriä, jolloin vältimme analysoinnin luokittelujen perustumisen ainoastaan omaan tuntumaamme aineistosta. Haastattelut kuunneltiin, litteroitiin, ja litteroinnit vielä luettiin tutkimusaineiston analysoinnissa viiteen kertaan. Tällä menetelmällä pystyimme luotettavasti osoittamaan aineistosta esille nousseet elementit. Aineisto tulikin meille erittäin tutuksi, minkä ansiosta pystyimme varmistumaan siitä, että emme tulkitse aineistoa virheellisesti. Luotettavuuden lisäämiseksi olemme kuvanneet aiemmissa luvuissa koko tutkimusprosessin mahdollisimman avoimesti ja kattavasti. Tutkimuksen tekniseen osuuteen kiinnitimme erityistä huomiota mm. haastattelujen varatallennusten avulla. Tulosten esittelyssä käytimme asiakkaiden suoria lainauksia, joiden avulla todensimme ja vahvistimme teema-alueiden luokitteluista esiin nousseita keskeisimpiä löydöksiä. Tämä tutkimus kuten koko työmme on tehty parityönä. Meitä tutkijoita on ollut tutkimusprosessissa kaksi, jolloin olemme jakaneet ja reflektoineet näkemyksiämme jatkuvasti, mikä on osaltaan edistänyt tutkimuksemme luotettavuutta.

7 Johtopäätökset

Edellisessä kappaleessa kävimme läpi tutkimuksemme tulokset. Seuraavaksi syvennymme niistä löytämiimme keskeisiin johtopäätöksiin, joita tunnistimme yhteensä seitsemän kappaletta. Esittelemme ne tarkemmin alla. Päädyimme tähän ratkaisuun, jotta pystymme selkeästi erottamaan tutkimustulokset johtopäätöksistä. Johtopäätösten avulla luomme kehitysehdotukset ja vision Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemukseen.

1. **Henkilökohtaisen asiakassuhteen ja yhteyshenkilön merkitys**
2. **Kokemus eriarvoisuudesta**
3. **Asiakkaat sitoutuneita Messukeskuksen tapahtumiin**
4. **Asiakkaat eivät koe Messukeskuksen ensisijaisena kilpailutekijänä asiakaskokemusta**
5. **Tunteiden tärkeä merkitys B2B-asiakaskokemuksessa**
6. **Asiakaspolun osalta jälkitöissä eniten parannettavaa**
7. **Messukeskuksen digitaalisten palvelujen käyttäjäkokemuksessa kehitettävää**

1. Henkilökohtaisen asiakassuhteen ja yhteyshenkilön merkitys

(asiakkaan oma henkilökohtainen yhteyshenkilö, työntekijän suhde omaan esihenkilöön)

Asiakkaiden vastauksissa Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksen onnistumisessa tärkeäksi koettiin Messukeskuksen työntekijöiden merkitys yhteyshenkilönä. Asiakkaiden vastauksissa toistuivat hyvät yhteyshenkilöt, ammattitaito, Messukeskuksen ystävälliset ihmiset, yhteistyö sekä kumppanuuden merkitys. Asiakkaat siis kokivat hyvin vahvasti, että Messukeskuksen onnistumiset on sidottu sen työntekijöiden onnistumiseen. Asiakassuhteen ylläpidon ja hoitamisen avaintekijäksi koettiin henkilökohtainen yhteyshenkilö, joka pitää huolta asiakkaasta kokonaisvaltaisesti koko asiakaspolun matkalla. Yhteyshenkilö tuntee asiakkaan ja osaa selvittää ja tarjota hänelle ennakoivasti ratkaisuja hänen tarpeisiinsa. Kun yhteyshenkilö tuntee alan ja asiakkaan, on hänen mahdollista estää asiakkaan mahdolliset haasteet tulevaisuudessa. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi myös tämä sama, eli työntekijät kokivat, että Messukeskuksen onnistumiset ovat kiinni työntekijöistä. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi myös oman esihenkilön kriittinen vaikutus oman työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Henkilökohtaisen suhteen merkityksen tunnistaminen niin asiakaskokemuksessa kuin työntekijäkokemuksessa on olennaista. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi, että asiakkaille tulee antaa Messukeskuksesta kasvat, eli inhimillisyys korostui. Inhimillisyyttä tuotiin esille myös siten, että asiakkaille tulisi viestiä tulevaisuudessa yhä inhimillisemmällä, helposti lähestyttävällä tavalla. Tässä nousee esille myös Messukeskuksen tuote- ja palveluvalikoiman laajuus ja tapahtumakohtaiset isot asiakasmäärät; asiakkaat eivät aina tiedä mitä kaikkea heidän olisi mahdollista

Messukeskukselta saada, ja toisaalta työntekijöillä on haasteita myydä koko palveluportfoliota ja samalla tiedottaa uutuuksista. Tässä korostuu yksilöllisten asiakastarpeiden tunnistaminen, työntekijöiden ammattitaito ja henkilökohtaisen suhteen merkitys.

2. Kokemus eriarvoisuudesta

Tutkimuksessa haastattelimme Messukeskuksen toistuvasti ostavia asiakkaita, kanta-asiakkaita, ja vastausten perusteella voimme todeta, että asiakaskokemus vaihteli heidän keskuudessaan. Ne asiakkaat, jotka ovat mukana kehittämässä toimintaa esim. kehitysrhymässä tai muuten kumppanina tapahtumassa tai tapahtuman järjestäjänä, ja joiden kanssa henkilökohtainen kontaktointi on pysyvää ja ympärivuotista, ovat erittäin tyytyväisiä. Nämä asiakkaat kokivat arvostuksen tunnetta. He kokivat myös, että he ovat erityis- asemassa vaikuttamassa tapahtumaan, missä ovat mukana, erityisesti myös tapahtuman tulevaisuuteen. Näillä asiakkailla oli myös nimetty yhteyshenkilö tai nimetyt yhteyshenkilöt, joiden kanssa yhteistyö koettiin arvokkaaksi. Monet asiakkaista mainitsivat nämä henkilöt nimeltä. Kontrasti asiakaskokemuksessa tuli ilmi siinä, että osa asiakkaista oli erittäin tyytymättömiä, ja heillä oli täysin päinvastainen kokemus, johon vaikutti yhteyshenkilön ja yhteistyön puute. Tämä aiheutti heillä kitkaa myös koko asiakaspolussa. He myös kokivat, että heitä ei arvosteta. Tämä sama asia tuli ilmi myös työntekijöiden vastauksissa. Työntekijöiden vastausten mukaan asiakaskokemus vaihtelee riippuen siitä, mihin tiimiin tai kehen työntekijään asiakas on yhteydessä.

Työntekijöiden vastausten perusteella myös työntekijäkokemus vaihteli työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden vastaukset noudattavat asiakkaiden vastausten linjaa kokemusten eriarvoisuudesta. Työntekijöiden vastausten perusteella eriarvoisuus työntekijäkokemuksessa näkyi voimakkaimmin yhtenäisen linjan puuttumisessa. Työntekijäkokemus Messukeskuksessa vaihteli esimerkiksi riippuen siitä, missä tiimissä työntekijä työskenteli tai miten hän koki arvostusta yksilönä tai ryhmässä. Työntekijät vastasivat, että työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen: Työntekijän kokemus eriarvoisesta kohtelusta ja epäjohtonmukaisuudesta heijastuu suoraan hänen kohtaamiinsa asiakkaisiin.

3. Asiakkaat sitoutuneita Messukeskuksen tapahtumiin

Messukeskuksen tapahtumien nähtiin olevan asiakkaiden ensisijainen syy sitoutumiseen Messukeskukseen. Messukeskuksen tapahtumat koettiin monilta osin alan johtaviksi tapahtumiksi, ja niiden vaikutus asiakkaiden liiketoimintaan nähtiin merkittävänä. Tyytymättömien asiakkaiden vastauksista nousi esiin, että he olivat Messukeskuksen asiakkaina vain

siitä syystä, että Messukeskuksessa järjestetään alan johtava tapahtuma, jonne osallistumisen he kokivat välttämättömäksi. Huomionarvoista on se, että tyytyväisten asiakkaidenkin vastausten perusteella he eivät kokeneet Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksen olevan niin korkealla tasolla, että se sitouttaisi heitä Messukeskukseen. He ovat voimakkaasti sitoutuneita tapahtuman ja hyvän yhteistyön kautta Messukeskukseen. Havaintomme tuki myös työntekijöiden sama kokemus siitä, että asiakkaat ovat sitoutuneita Messukeskuksen nimenomaan onnistuneen tapahtumakokemuksen kautta. Messukeskus onkin onnistunut monilta osin tapahtumien kautta saamaan asiakkaiden sitoutumisen. Asiakaskokemuksen kehittämisen ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta asiakassuhteisiin tulisi kuitenkin panostaa siten, että asiakas sitoutuu Messukeskukseen yliveraisen asiakaskokemuksen kautta.

4. Asiakkaat eivät koe Messukeskuksen ensisijaisena kilpailutekijänä asiakaskokemusta

Asiakkaat nostivat Messukeskuksen ensisijaisina kilpailutekijöinä sijainnin ja tilat. Tämä osoittaa heidän arvostuksensa Messukeskuksen viime vuosina tiloihin tekemiin panostuksiin, sekä Messukeskuksen hyvän sijainnin pääkaupunkiseudulla. Messukeskuksen johtava asema Suomen markkinoilla asettaa haasteet asiakaskokemuksen tuottamiselle. Asiakkaiden odotukset ovat lähtökohtaisesti jo korkealla Messukeskuksen aseman vuoksi. He pitävät erinomaisen asiakaskokemuksen saamista itsestäänselvyytenä suhteuttaen sen myös Messukeskuksen hinnoitteluun. Tämä näky myös mielikuvissa ja odotuksissa, missä Messukeskus nähtiin kalliina.

5. Tunteiden merkitys B2B-asiakaskokemuksessa

Asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksista kävi selvästi ilmi, että tunteet ovat merkittävä osa myös B2B-asiakaskokemuksen muodostumisessa: asiakaskokemus perustuu kokonaisvaltaiseen tunnekokemukseen. Asiakkaiden vastauksista esimerkkeinä nousi esille arvostuksen tunne sekä pienet asiat ja teot, joilla luodaan asiakkaalle odotuksetkin ylittävää palvelua. Näistä mainittiin esimerkkeinä ennakointi ja reagointi asiakkaan ongelmatilanteeseen. Esimerkkinä ennakoinnista asiakkaan tarpeisiin oli mietitty valmiiksi ratkaisuja juuri hänen tarpeidensa mukaan. Toisessa esimerkissä nousi esiin tilanne, missä asiakkaalle tuli joko ongelma tai pieleen mennyt asia, joka oli saatu ratkaistua nopeasti. Asiakaskokemuksen onnistumisen määrittää tunne, mikä asiakkaalle jää. Tässä on siis iso mahdollisuus kääntää asiakkaan negatiivinen kokemus positiiviseksi ja ikimuistoiseksi. Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksessa näitä tunteita kokivat selvästi erittäin tyytyväiset asiakkaat. Muutama asiakas mainitsi omaksi parhaaksi B2B-asiakaskokemuksesta

esimerkin Messukeskuksen onnistumisesta. Niissä korostuivat tunteisiin liittyvät kokemukset, mikä on jättänyt asiakkaalle positiivisen muistijäljen. Tunnekokemusta ei voi ohittaa asiakaskokemusta kehitettäessä.

6. Asiakaspolun osalta jälkitöissä eniten parannettavaa

Kuten asiakkaiden vastauksista käy ilmi, on Messukeskuksen asiakaspolun eri vaiheissa sekä positiivisia että kehitettäviä kohtaamispisteitä. Kehitettävistä kohtaamispisteistä korostui kuitenkin tapahtuman jälkeen tehtävät työt. Tyytyväistenkin asiakkaiden vastauksista nousi esille asiakaspolun kehityskohteeksi yhteydenpito tapahtuman jälkeen. Näihin jälkitöihin koettiin kuuluvan tulosten ja palautteen läpi käyminen yhdessä sekä sparrailu asiakkaan tulevaisuuden tarpeista Messukeskuksessa. Asiakkaat toivoivat tähän lisää henkilökohtaisuutta. Tässäkin korostui henkilökohtaisen yhteydenpidon merkitys ja asiakkaan kokemus arvostuksesta.

7. Messukeskuksen digitaalisten palvelujen käyttäjäkokemuksessa kehitettävää

B2B-asiakkaiden asiointipalvelu eMessukeskus ja tapahtumien nettisivut nousivat esille asiakkaiden kehitysehdotuksissa. Positiivisenkin asiakaskokemuksen omaavat kokivat, että he voisivat hyvin tehdä asioita enemmänkin itse Messukeskuksen digitaalisissa kanavissa. Messukeskuksen eMessukeskus -asiointipalvelun ja nettisivujen käytettävyyttä ei koettu asiakasystävälliseksi. Asiakkaat joutuvat kontaktoimaan Messukeskuksen yhteyshenkilöä tai asiakaspalvelua, kun eivät löydä haluamaansa tietoa, tai palvelun käytössä on ongelmia.

7.1 Kehitysehdotukset

Asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta ei voida johtaa ja kehittää erillisinä toimintoina, vaan niitä tulee johtaa yhtenäisenä kokonaisuutena. Olemme osoittaneet tutkimuksemme työntekijäkokemuksella olevan merkittävä vaikutus Messukeskuksen B2B-asiakaskokemukseen. Tutkimustuloksistamme nousi esille henkilökohtaisuuden merkitys B2B-asiakaskokemuksessa Messukeskuksessa. Kuten johdannossa totesimme, Messukeskuksen asiakkaina tapahtumissa oli v. 2019 n. 10000 yritysasiakasta. Kehitysehdotusten antaminen tulosten pohjalta ei siis ole täysin suoraviivaista ja yksinkertaista. Kehitysehdotuksemme muodostuvat opiskeluissa aiheesta oppimastamme, tässä työssä aiheeseen perehtyneisyydestämme, tutkimustuloksista sekä ammattitaidostamme ja ymmärrykse-

tämme Messukeskuksen liiketoiminnasta. Siten meidän sekä tutkijoina että Messukeskuksen toiminnan ymmärtävinä työntekijöinä tulee huomioida kehitysehdotuksissa vastuullisuus niin ihmisten kuin taloudenkin näkökulmasta.

Tähän mennessä organisaatiossamme asiakaskokemusta ei ole määritelty, eikä sitä ole johdettu yhtenä kokonaisuutena. Paljon on kuitenkin hyviä toimia tehty, sen osoittavat myös asiakkaiden vastaukset. Asiakaspalautteita kerätään systemaattisesti eri osa-alueilta, mutta niistä ei tähän mennessä ole luotu yhtenäistä kuvaa asiakaskokemuksen kannalta. B2B-asiakkaiden tyytyväisyyttä on mitattu systemaattisesti NPS-mittarilla, palautekyselyistä saatujen vastausten perusteella sekä henkilökohtaisissa palautetapaamisissa. Näitä palautteita kerätään yhteen laatu-päälikkömme toimesta johdonmukaisesti. Työntekijäkokemusta ei ole Messukeskuksessa huomioitu tutkimuksen ja teorian esittelemässä laajuudessa. Messukeskuksessa on yksi HR-päälikkö, ja esihenkilöillä iso vastuu työntekijöiden arjesta. Messukeskuksessa on otettu useita hyviä askelia eteenpäin asiakastyytyväisyyden kehittämisessä. Messukeskuksessa on myös tehty pitkäjänteistä työtä asiakassuhteiden kehittämisessä ja ylläpidossa. Lisäksi parin viime vuoden aikana on konseptoitu koko organisaation tuotteiden ja palveluiden muotoilua asiakaslähtöisesti. Messulaisten muotokuva, eli Messukeskuksen arvot ja Messukeskuksen oma ”Sykähdyttävää palvelua”-palvelukonsepti on luotu yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Ne on jalkautettu kaikille ”Messulaisille”, eli työntekijöille, kumppaneille ja sidosryhmille. Vuoden 2020 alussa perustettu asiakaskokemuksen ohjausryhmä oli askel oikeaan suuntaan, mutta ryhmän toiminta ei ole koronakriisin, liiketoiminnan pysähtymisen ja lomautusten vuoksi päässyt alkamaan. Nämä ovat kuitenkin yksittäisiä, erillisiä toimia. Kokonaisvaltaisemmat, kaikkia yksittäisiä toimia yhdessä tarkastelevat ja johtavat toimet puuttuvat vielä.

Näiden pohjalta esitämme myös seuraavat kolme kehitysehdotusta. Lopuksi esittelemme tulevaisuuden vision Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksesta.

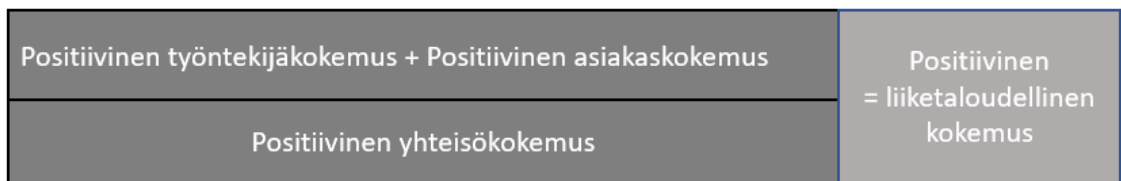
- 1. Asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen nostaminen Messukeskuksen strategian keskiöön**
- 2. Messukeskuksen asiakaskokemuksen yhtenäinen johtaminen, mikä tarkoittaa myös yhtenäisen linjan luomista sekä asiakkaille että työntekijöille**
- 3. Henkilökohtaisen asiakassuhteen kasvattaminen johdonmukaisesti ja vastuullisesti**

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen vaatii organisaatiossamme kulttuurin muutosta. Asiakaskokemus ja työntekijäkokemus tulisi nostaa strategian keskiöön. Kun aloitimme tämän tutkimuksen tekemisen ennen pandemiaa, Messukeskuksen strategia näytti alla olevan kuvan 9 mukaiselta.



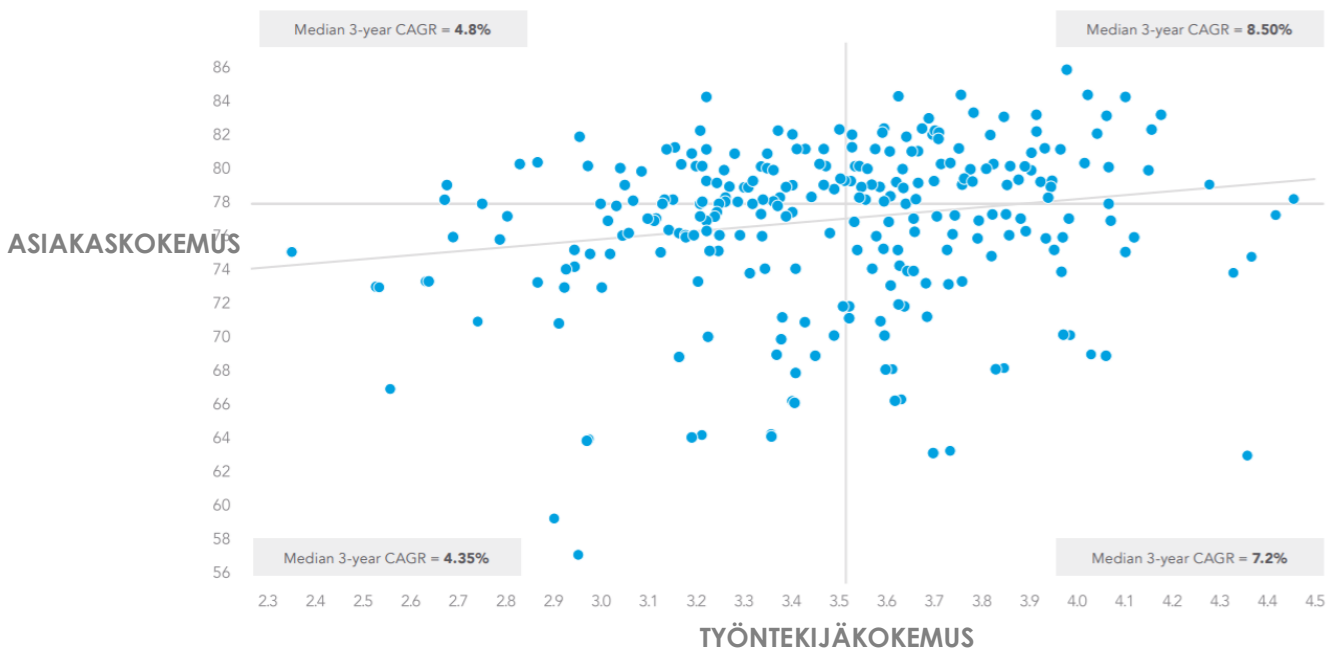
Kuva 9. Messukeskuksen strategia (Messukeskus 2018)

Strategiasta on tähänkin asti löytynyt sykhdyttävän palvelun tuottaminen asiakkaille toimivan yrityskulttuurin voimin ja asiakkaiden menestyksen tukeminen. Meidän ehdotuksemme on vielä enemmän nostaa asiakkaiden tärkeää merkitystä liiketoiminnalle juuri asiakaskokemuksen kautta. Asiakaskokemusta tulisi johtaa ylhäältä käsin siten, että toimenpiteet kulkevat läpi organisaation. Tavoitteena tulee kuitenkin olla, että koko organisaatio itse ymmärtää sen merkityksen koko yrityksen menestykselle (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123). Organisaation kulttuuri määrittelee myös sen, miten töitä yrityksessä tehdään ja miten työntekijöitä kohdellaan (Morgan 2017, 89). Asiakaskokemus ja työntekijäkokemus tulee tehdä näkyväksi niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille, siis koko yrityksen yhteisölle. Asiakkaat sitoutuvat Messukeskukseen, eivät ainoastaan tapahtumiin. Tätä kautta tulee haluttu kasvu. Pine (2020, 21) korostaa työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen muodostavan toisiaan hyödyttävän loputtoman kehän, missä hyvä työntekijäkokemus tuottaa parempia kokemuksia asiakkaille, mikä taas mahdollistaa sitouttavan työntekijäkokemuksen. Mikäli näitä johdetaan erillisinä kokemuksina, yritys ei pysty luomaan taloudellista arvoa asiakkailleen (Pine 2020, 21). Whitter (2019, 52) kiteyttää tämän luomassaan kuviossa 25. Hän on viime vuosien aikana tutkinut useita eri liikevaihdon tasoilla olevia yrityksiä ja käynyt vuoropuhelua satojen yritysten kanssa. Mikäli yritykset onnistuvat kaikilla kaavan tasoilla, hyötyvät kaikki yrityksen yhteisöön kuuluvat tahot. (Whitter 2019, 52.) Näitä tahoja kuvasimme aiemmin kappaleessa 4.2.



Kuvio 25. Positiivisten kokemusten merkitys (mukaien Whitter 2019)

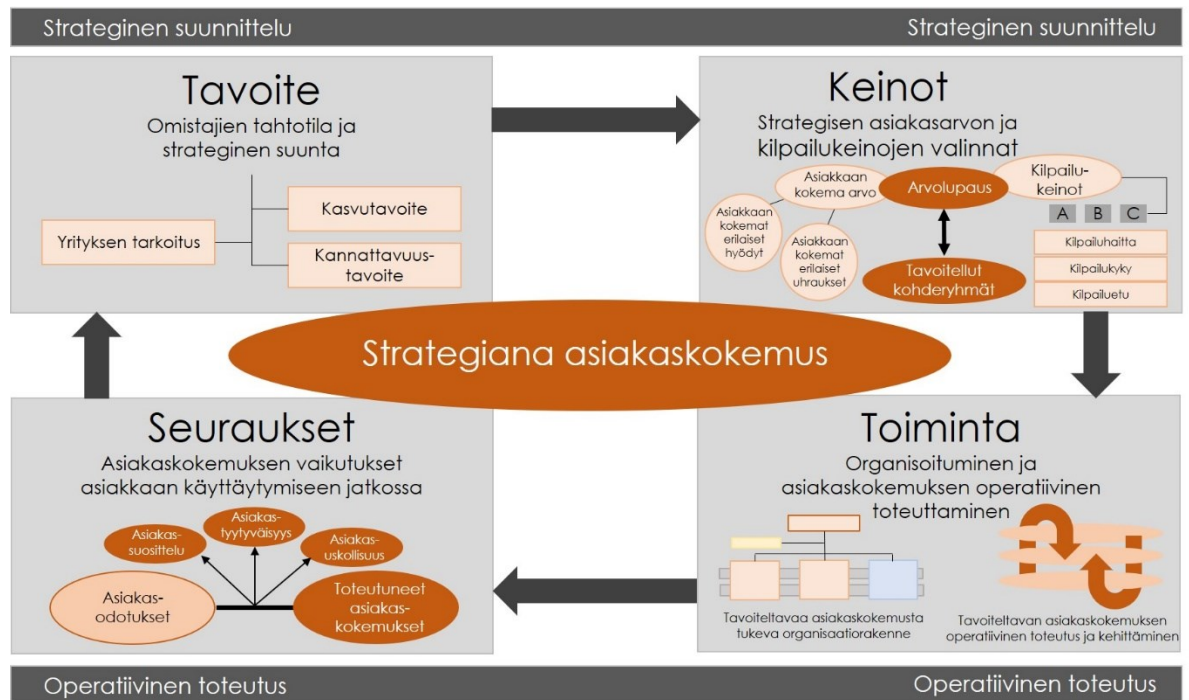
Forbes Insightin (2020, 5) tekemä tutkimus ja raportti kertoo, että erinomaisen työntekijä- ja asiakaskokemuksen avulla yritys pystyy myös kasvamaan nopeammin. Tämä on kuvattu alla olevassa kaaviossa (kuva 10), missä jokainen piste esittää yrityksen sijainnin kaaviossa tämän asiakastytyväisyys- ja työntekijättytyväisyys arvosanojen perusteella. Kaaviossa oikealla ylhäällä olevilla yrityksillä on korkeimmat asiakas- ja työntekijättytyväisyysarvosanat. Nämä yritykset myös kasvavat tuplasti nopeammin verrattuna heikoimmat vastaavat arvosanat saaneisiin yrityksiin. Heidän tutkimukseensa vastanneista johtajista 70 % oli sitä mieltä, että erinomainen työntekijäkokemus johtaa erinomaiseen asiakaskokemukseen. (Forbes Insights 2020, 5–6.)



Kuva 10. Asiakas- ja työntekijäkokemuksen merkitys yrityksen kasvuun (Forbes Insights 2020)

Asiakaskokemuksen kehittäminen on erittäin laaja-alainen ja pitkäjänteinen työ. Sen koossa hyvin yhteen Saarijärvi ja Puustinen (2020, 40–41), jotka ovat luoneet asiakaskokemuksen johtamisesta alla olevan hyvin käytännönläheisen viitekehyksen (kuvio 26). Siinä strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus ovat kiinteässä suhteessa toisiinsa, ja se koostuu neljästä näkökulmasta: tavoite, keinot, toiminta ja seuraukset (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38–39). Tavoitteet määrittävät johdon ja hallituksen näkökulmasta, strategiset

valinnat ohjaavat käytettäviä keinoja, operatiivinen näkökulma määrittää miten toteutetaan ja asiakasnäkökulma taas osoittaa seuraukset (Saarijärvi & Puustinen 2020, 51). Tämä voi hyvin toimia konkreettisenä karttana Messukeskuksen asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen.



Kuvio 26. Strategiana asiakaskokemus -viitekehys (mukailen Saarijärvi & Puustinen 2020)

Emme lähde tässä tutkimuksessa tarkemmin määrittelemään, miten strategiaa lähdetään viemään eteenpäin yrityksessämme. Se päätetään ja tehdään organisaation liiketoiminnan sisäisessä kehittämisessä. Osana operatiivisen tason toimintaan tuomme kuitenkin tutkimustulostemme perusteella ideoita jatkotoimenpiteisiin. Tiedostamme myös, että tällä hetkellä pandemian vaikutukset muuttavat Messukeskuksen liiketoimintaa. Liikevaihtoa haetaan voimakkaasti uusista digitaalisista mahdollisuuksista, mikä on tällä hetkellä kriittinen osa liiketoiminnan kannattavuutta. Tutkimuksemme tarjoaa hyvän lähtökohdan miettiä myös digitaalisen asiakaspolun tutkimista osana asiakaskokemuksen kehittämistä. Digitaalista asiakaspolkua tulisi tutkia nimenomaan monikanavaisen asiakaskokemuksen näkökulmasta, jossa siirtyminen eri kanavien välillä olisi mahdollisimman sujuvaa. Muita mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle olisi muiden kuin kanta-asiakkaiden sekä kielteisen ostopäätöksen tehneiden potentiaalisten asiakkaiden asiakaskokemusten tutkiminen.

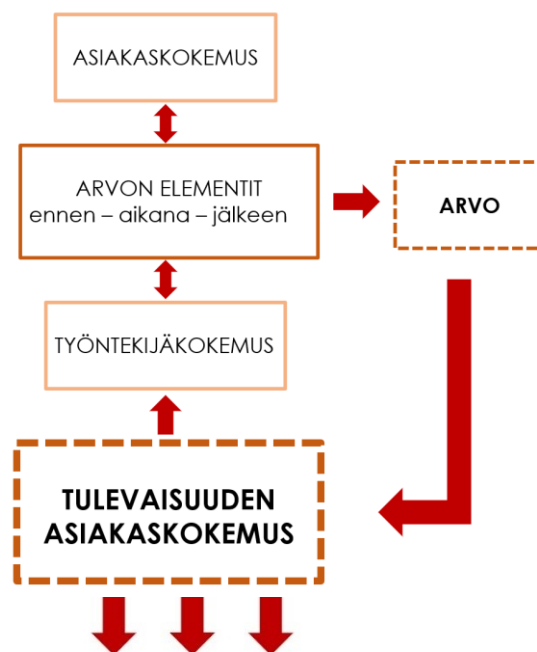
Asiakaspolkujen kuvaaminen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen kaikissa kohtaamis-
pisteissä on tärkeä askel eteenpäin. Samalla rinnalla tulee selvittää työntekijöiden yksilölli-
set työntekijäpolut (Plaskoff 2017). Tämä auttaa mm. työntekijän vahvuuksien ja kehitty-
missuunnitelman sekä urapolun pohtimisessa sekä arvostuksen tunteen lisäämisessä.
Molemmilla poluilla tulee huomioida myös tunteiden johtaminen, mikä tärkeän merki-
tyksen olemme tutkimustuloksistamme todistaneet.

Tutkimuksessamme tutkimme Messukeskuksen asiakkaista niitä, jotka ostavat toistuvasti,
eli kanta-asiakkaita. Tutkimustulosten mukaan Messukeskuksessa hyvän B2B-asiakasko-
kemuksen edellytyksenä kanta-asiakkaille on henkilökohtainen asiakassuhteen hoito ja
ylläpito. Henkilökohtaiset yhteyshenkilöt olivat avainasemassa luomassa unohtumattomia
tunnekokemuksia asiakkaille. Nämä kokemukset vaikuttavat asiakkaiden sitoutumiseen
Messukeskukseen. Samanlainen tunnekokemus tulisi olla asiakaskokemuksen kehittämi-
sen yhtenä tavoitteena kaikille kanta-asiakkaille. Tässä tärkeänä huomioitavana asiana on
se, että Messukeskuksen tuote- ja palveluportfolio on erittäin laaja ja monitahoinen. Koko-
naisuuden ja kaikkien osien ja uutuuksien tietäminen ja osaaminen vaatii perehtyneisyyttä
ja ammattitaitoa. Asiakkaat kokevat tarvitsevänsä henkilökohtaista apua ongelmien ratkai-
suun. Tässä työntekijöillä on tärkeä rooli. Messukeskuksessa B2B-myynti on ratkaisu-
myyntiä, mikä tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ja tavoitteiden selvittämistä ja ymmärtämistä,
jotta asiakkaan ongelmat voidaan ratkaista. Tällainen myynti vaatii aikaa ja perehtymistä
asiakkaaseen. Tutkimuksessamme olemme osoittaneet, että tällä on tärkeä merkitys asia-
kaskokemukseen ja sitä kautta asiakkaan ostopäätökseen. Työntekijöille asetettavien ta-
voitteiden asettamisessa ja kohdistamisessa nämä seikat kannattaa huomioida. Esimer-
kiksi tavoitteiden kohdentaminen asiakkaalle luotavaan arvoon ja asiakaskokemukseen;
tavoitteena aito kumppanuus ja asiakkaan sitouttaminen Messukeskukseen eikä pelkäs-
tään tapahtumaan. Kanta-asiakkaiden asiakassuhteen ylläpitoon tarvitaan selkeät yhteiset
linjaukset sekä asiakkuuksien yhtenäisen hoitomallin rakentaminen. Tutkimuksemme tu-
loksista kävi ilmi, että asiakkaiden suuntaan ei ole yhtenäistä tapaa huolehtia asiakassuh-
teen ylläpidosta, jolloin asiakkaisiin käytettävät keinot ja aika vaihtelevat asiakaskohtai-
sesti. Kun saadaan asiakkaiden arvostamat asiat polkujen kriittisiin kohtaamispaikoihin,
voidaan arvioida, miten yrityksessä näitä tärkeimpiä asiakkaita hoidetaan. Tämän kautta
saadaan työntekijöille selkeämpää yhteistä linjaa tehdä työtä ja keinoja tuottaa arvoa asi-
akkaille.

Koronakriisin jälkeen menestyvät yritykset ovat keskittyneet rakentamaan kokemuksia,
jotka vetoavat asiakkaiden tunteisiin. Tämän avulla he sitouttavat asiakkaita yritykseen.
Tämä on johtanut erottautumiseen ja asiakasuskollisuuteen, mitkä ovat tärkeimmät tekijät

menestykseen koronapandemian jälkeen. (Forrester 2020.) Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksessa Messukeskuksen tulee ajatella asiakasta ja työntekijää kokonaisvaltaisesti. Kanta-asiakkaalla tulee olla hyvä henkilökohtainen yhteyshenkilö, joka selvittää ja kuuntelee asiakkaiden tarpeita jatkuvasti ja pyrkii löytämään niihin ratkaisut koko Messukeskuksen tuote- ja palveluvalikoimasta. Henkilökohtaisen suhteen merkitys vain korostuu entisestään tulevaisuudessa. Se, minkälaisen tunnekokemuksen Messukeskus onnistuu jättämään asiakkaalle, määrittelee myös pitkälti asiakkaan sitoutumisen tasoa.

Kehitysehdotusten lopuksi palaamme vielä laatimaamme viitekehykseen. Tutkimuksemme tavoitteena oli luoda visio Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta, jonka tärkeimmät elementit olemme koonneet alla olevaan kuvioon 27.



- Työntekijäkokemuksella on keskeinen merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemusta ei voida kehittää ilman työntekijäkokemuksen huomioimista.
- Asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta tulee johtaa yhtenäisesti ja yhteisin toimintavoin. Asiakaskokemus on koko yrityksen yhteinen asia.
- Asiakkaat sitoutuvat positiivisen ja henkilökohtaisen tunnekokemuksen kautta. Tärkeinä elementteinä ovat tunne aidosta kumppanuudesta, yhdessä tekemisestä ja molemmin puolisesta arvostuksesta.
- Henkilökohtainen yhteyshenkilö osaa selvittää ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet kokonaisvaltaisesti ja tarjoaa niihin ratkaisut koko Messukeskuksen tuote- ja palveluvalikoimaa hyödyntäen.
- Asiakkaan sitouttamisen näkökulmasta myös digitaalisen asiakaspolun kehittämisen tavoitteena on asiakkaan yllättäminen ja positiivisen muistijäljen jättäminen.

Kuvio 27. Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksen tärkeimmät elementit

Näiden elementtien ja koko tutkimuksemme tuloksena kiteytämme vision Messukeskuk-
sen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta seuraavasti:

Messukeskuksen B2B-asiakaskokemus on asiakkaiden ja työntekijöiden yhdessä luoma ja jatkuvasti kehittyvä, molemmille arvoa luova ja monitahoinen kokemus. Asiakkaat sitoutuvat ensisijaisesti Messukeskukseen positiivisen ja henkilökohtaisen tunnekokemuksen kautta.

Asiakaskokemus on koko organisaation yhteinen asia. Siinä tavoitteet kohdennetaan asiakkaille luotavaan arvoon ja tavoiteltavaan asiakaskokemukseen. Ylivertainen asiakaskokemus ja työntekijäkokemus ovat Messukeskuksen menestystekijöitä, joilla se erottautuu kilpailijoista.

7.2 Pohdinta

Asiakaskokemukselle ja työntekijäkokemukselle löytyy useita eri määritelmiä. Yhteistä näille kaikille määritelmille on niiden kokonaisvaltaisuus. Kumpaakaan ei voida tarkastella vain yhdestä näkökulmasta, vaan niiden muodostumiseen ja kehittämiseen tulee keskittyä kokonaisuutena. Asiakaskokemus kokonaisuutena on valtavan iso ja laaja. Vaikka olemme opiskelleet aihetta niin työelämän kuin opiskelujen ja tämän työemme kautta, tuntuu, että jatkuvasti löydämme siitä uusia ulottuvuuksia. Asiakaskokemus on jo B2B-kontekstissa itsestäänselvyys, ja sen merkitys on tullut jäädäkseen. Asiakaskokemuksen erot B2C- ja B2B-liiketoiminnassa hämärtyvät myös kovaa vauhtia. Koska henkilökohtainen kokemus vaikuttaa päätöksentekoon myös B2B-liiketoiminnassa, asiakas peilaa kokemukseen kuluttajina entistä enemmän myös yrityspuolen ostoihin. Kuten tässä työssämme totesimme, on työntekijäkokemus kiinteä osa asiakaskokemuksen muodostumista, ja näitä ei voida kehittää tai johtaa irrallisina elementteinä toisistaan.

Koronakriisin jälkeiseen aikaan, muutoksiin ja uuteen tulevaisuuteen tulisi keskittyä uudistamalla asiakkaat huomioiden. Kaikki muutokset tulisi tehdä asiakasnäkökulmasta, perustua tulevaisuuden asiakaskokemuksen tavoitteluun, joka sisältää erinomaisen työntekijäkokemuksen. Sekä asiakaskokemuksessa että työntekijäkokemuksessa tulisi tavoitella edelläkävijyyttä. Tällä keinolla sitoutetaan olemassa olevia asiakkaita ja osaajia Messukeskukseen, ja tulevaisuudessa houkutellaan uusia asiakkaita ja osaajia yritykseen. Deloitte'n 3600 liiketoiminta- ja HR:n johtajan näkemysten mukaan aiemmin keskityttiin työn muutoksessa sen tehokkuuden parantamiseen, mutta nyt pandemian aikana se tarkoittaa enemmänkin työn uudelleen suunnittelua. Työn uudelleen suunnittelussa johtajat hyödyntävät yhä enemmän työntekijöiden yksilöllisiä taitoja. Vallitseva poikkeustilanne on yrityksille myös iso mahdollisuus kyseenalaistaa pitkäaikaiset käytännöt ja organisoida työtä

uudella tavalla, sekä luoda uusia tapoja tehdä työtä. Kaikki muutokset tulisi tehdä huomioiden ihmisyyden organisaation keskiössä, mikä on avain menestymiseen pelkän selviytymisen sijaan. (Deloitte 2020b, 4.)

Tutkimusprosessi oli kokonaisuudessaan meille todella antoisa ja inspiroiva sekä samalla kuitenkin haasteellinen. Kesken tutkimuksen teon maailmaan iskenyt pandemia määritteli mm. meidän tapaamme tehdä tutkimusta. Samalla toimeksiantajayrityksemme toimiala ja yrityksemme toiminta pysähtyi lähes täysin. Tutkimushaastattelumme jouduimme fyysisten tapaamisten sijaan toteuttamaan Teams-videoyhteyden välityksellä. Toisaalta Teams-videoyhteyden välityksellä toteutetut haastattelut säästivät huomattavasti aikaa. Myös oma parityöskentelymme ajautui fyysisten tapaamisten sijaan Teams-yhteydellä toteutetuiksi. Tutkimuksen loppuvaiheessa päätimme kuitenkin tavata kasvokkain, jotta pääsimme tekemään paremmin vuorovaikutuksessa tutkimustulostemme analysoinnit ja johtopäätökset. Koko tämän opinnäytetyön tekemisen parityönä olemme kokeneet todella arvokkaaksi. Varsinkin vallitsevana ajankohtana koimme keskinäisen sparrailun, uusien näkökulmien löytämisen ja uuden oppimisen yhteistyöllä erittäin hedelmälliseksi. Meillä oli toisistamme jatkuva tuki ja yhdessä onnistumisen ilo. Työn toteuttaminen parityönä myös varmisti mielestämme aiheen syvällisemmän ja laaja-alaisemman tarkastelun ja oppimisen. Parityö edesauttoi myös tutkimuksemme luotettavuuden varmistamista, kun tutkijoina päädyimme samoihin lopputuloksiin. Haastavinta tutkimuksen tekemisessä oli tulosten havainnollistaminen ja analysointi johtuen suuresta aineistomäärästä. Tässäkin auttoi sparrailu työmme ohjaajan kanssa. Hänen kannustava ja eteenpäin ohjaava ote sai meidät joka kerta inspiroitumaan ja löytämään uusia ratkaisuja edetä työssämme.

Koimme asiakaskokemuksen aiheena meille todella tärkeäksi, omaksi intohimoksemme työelämän kehittämisessä. Kun lähdimme tekemään tätä työtä, meillä oli aito halu oppia aiheesta lisää ja kehittää yrityksemme toimintaa. Nämä olivat meille merkityksellisiä asioita, jotka ohjasivat meitä läpi koko työmme. Kaikki haastatteluun osallistuneet asiakkaat jakoivat meille kokemuksiaan todella monipuolisesti. Myös kaikki haastatteluun pyytämämme työntekijät suostuivat osallistumaan tutkimukseen mielellään. Kaikilla haastateltavilla oli aito halu auttaa meitä työmme tekemisessä ja Messukeskuksen toiminnan kehittämisessä. Kaikkien työntekijöiden vastauksissa korostui ylpeys omia työtehtäviä kohtaan ja halu myös kehittää toimintoja niin asiakkaiden kuin organisaation näkökulmasta. Oli merkittävää huomata, miten positiivisesti asiakkaat ja työntekijät suhtautuivat tulevaisuuteen ja Messukeskuksen mahdollisuuksiin vallitsevan koronapandemian keskellä. Sekä asiakkaat että työntekijät antoivat myös runsaasti tulevaisuuteen kehitysideoita, joista osa on tutkimuksemme viitekehyksen ulkopuolella. Nämä hyödynnetään suoraan Messukeskuksen sisäisessä kehittämisessä. Ilmapiiiri jokaisessa haastattelussa oli positiivinen, ja kaikki

kohtaamiset olivat meille todella antoisia. Onnistuimme mielestämme myös luomaan haastateltaville luottamuksellisen ja kannustavan ilmapiirin, missä jokainen pääsi jakamaan haluamansa kokemukset ja kehitystoiveet. Toivomme että jokaiselle tämän työn lujalle välittyy myös työmme kautta sama positiivisuus ja aito innostuksemme aihetta kohtaan.

Lähteet

Abbott, L. 1955. Quality and competition. New York: Columbia University Press.

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

Almquist, E. & Cleghorn, J. & Sherer, L. 2018. The B2B elements of value. How to measure – and deliver – what business customers want. Harvard Business Review, 96, 3, s. 73–81.

Almquist, E. & Senior, J. & Bloch, N. 2016. The Elements of Value. Measuring – and delivering – what consumers really want. Harvard Business Review, 9, s. 46–53.

Andersen, P. H. & Kumar, R. 2006. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. Industrial marketing management, 35, 4, s. 522–535.

Anderson, J., Narus, J. & van Rossum, W. 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. Harvard Business Review, 84, 3, s. 90–99.

Armstrong, M. 2016. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Kogan Page. London.

B2B international 2016. B2B Marketing Survey: Trends, Challenges and Opportunities. Luettavissa: <https://www.b2binternational.com/2016/02/11/b2b-marketing-survey-trends-challenges-and-opportunities/>. Luettu 26.11.2020.

Cattermole, G. 2018. Creating an employee engagement strategy for millennials. Strategic HR Review, 17, 6, s. 290–294.

Chidley, J. & Pritchard, N. 2014. Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. Industrial and Commercial Training. 46, 6, s. 293–301.

Deloitte 2020a. Global Human Capital Trends 2020. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tiedamiten-kehittaa-henkilostoa.html#>. Luettu 17.12.2020.

- Deloitte 2020b. Global Human Capital trends 2021. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2021.html>. Luettu 4.2.2021.
- Doheny, J. 2016. The Six Pillars of B2B Customer Experience Excellence. Marketing Profs. Luettavissa: <https://www.marketingprofs.com/articles/2016/29806/the-six-pillars-of-b2b-customer-experience-excellence>. Luettu 26.11.2020.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. 2018. Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, s. 80–90.
- Forbes Insights 2020. The Experience Equation: How Happy Employees and Customers Accelerate Growth. Luettavissa: <https://forbes.docsend.com/view/32kx5ji4mw5g7dfe>. Luettu 30.1.2021.
- Forrester 2020. Forrester's US 2020 Customer Experience Index Reveals CX Quality Improved Dramatically Over The Past Year. Luettavissa: <https://go.forrester.com/press-newsroom/forresters-us-2020-customer-experience-index-reveals-cx-quality-improved-dramatically-over-the-past-year/>. Luettu: 31.12.2020.
- Future Workplace 2020. The 2020 HR Sentiment Survey. Luettavissa: <https://futureworkplace.com/ebooks/the-2020-hr-sentiment-survey/>. Luettu 10.12.2020.
- Green, S. 2017. *Culture Hacker: Reprogramming the employee experience*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6, 3, s. 317–330.
- Hague, N. & Hague, P. 2018. *B2B customer experience: A practical guide to delivering exceptional CX*. Kogan Page. London.
- Heapy, J. & King, O. & Samperi, J. 2018. *Customer-driven transformation: how being design-led helps companies get the right services to market*. Kogan Page. London.

- Heinonen, K. & Strandvik, T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29, 6/7, s. 472–484.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. & Mickelsson, K-J. & Edvardsson, B. & Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21, 4, s. 531–548.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. & Schlesinger, L. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72, 2, s. 164-170.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Holbrook, M. & Hirschman, E. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 2, s. 132–140.
- Hyken, S. 15.7.2018. Customer Experience is The New Brand. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/07/15/customer-experience-is-the-new-brand/?sh=540503e57f52>. Luettu: 16.9.2020.
- Hämäläinen, V., Maula H. & Suominen K. 2016. Digijalan strategia. Alma Talent. Helsinki.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Juva.
- Kemp, E., Borders, A., Anaza, N. & Johnston, W. 2018. The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33, 1, s. 19–28.
- Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Alma Talent. Helsinki.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.
- Korkiakoski, K & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Talentum. Helsinki.

- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 2/3, s. 122–145.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kunz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., De Keyser, A. 2017. “Service Encounter 2.0”: An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of business research*, 79, s. 238–246.
- Lee Yohn, D. 2.1.2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#42bfc4611c8f>. Luettu 13.11.2020.
- Lemke F., Clark, M. & Wilson H. 2006. What makes a great customer experience? The Henley Center for Customer Management, Research reports 2006 series.
- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, Special Issue, s. 69–96.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Lyons, P. & Brennan, L. 2019. Assessing Value From Business-to-Business Services Relationships: Temporality, Tangibility, Temperament, and Trade-Offs. *Journal of service research: JSR*, 22, 1, s. 27–43.
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. The employee experience: how to attract talent, retain top performers, and drive results. Hoboken. Wiley.
- Messukeskus 2018. Messukeskuksen vuosi 2018: Suomen Messut Osuuskunnan vuosikertomus. Luettavissa: <https://messukeskus.com/vuosikertomus-2018/>. Luettu 5.6.2020
- Messukeskus 2020. Henkilöstö. Intranet. Luettu 5.2.2021.
- Minahan, T. 2014. The Future of Work. *Supply & Demand Chain Executive*. 15, 6, s. 28–29.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate. John Wiley & Son. New Jersey.

Nathan S. & Schmidt, K. 2013. From Promotion to Emotion: Connecting B2B Customers to Brands. Luettavissa: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/promotion-emotion-b2b/>. Luettu 29.12.2020.

Norton, D. & Pine, J. 2013. Using the customer journey to road test and refine the business model. *Strategy & Leadership*, 41, 2, s. 12–17.

OI Global Partners 2019. Future of work. OIGP Global Research Study 2019. Luettavissa: <https://oiglobalpartners.com/global-human-resources-firm-releases-future-of-work-survey-results/>. Luettu 10.12.2020.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018. Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20, 1, s. 70–98.

Pandey, S. & Mookerjee, A. 2018. Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. *Journal of Indian Business Research*, 10, 2, s. 170–192.

Parrish, R. 11.6.2019. The US Customer Experience Index, 2019: Some Small Gains, Widespread Stagnation, No Real Leaders. Luettavissa: https://go.forrester.com/blogs/cx-index-2019-results/?utm_source=forrester_news&utm_medium=web&utm_campaign=cxindex19. Luettu: 29.12.2020.

Payne, A. & Holt, S. 1999. A Review of the 'Value' Literature and Implications for Relationship Marketing. *Australasian marketing journal*, 7, s. 41–51.

Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the cocreation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, s. 83–96.

Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L. & Eggert, A. 2020. Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87, s. 244–255.

Pine, J. & Gilmore, J. 1998. Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, 76, 4, s. 97–105.

Pine, J. 2015. How B2B companies create economic value by designing experiences and transformations for their customers. Strategy & Leadership, 43, 3, s. 2–6.

Pine, J. 2020. Designing employee experiences to create customer experience value. Strategy & leadership, 48, 6, s. 21–26.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The new human resource management approach. Strategic HR Review, 16, 3, s. 136–141.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Ruusuvuori, M. 2017. Mistä on hyvät B2B-asiakaskokemukset tehty? -asiakaskokemuksen anatomia yritysten välisessä liiketoiminnassa. EMBA lopputyö. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu, Avance -johtamiskoulutus. Luettavissa: <http://asiakaskokemus2b.fi/>. Luettu 7.4.2020.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Docendo. Jyväskylä.

Schmitt, B. 1999. Experiential Marketing, Journal of Marketing Management, 15,1–3, 53–67.

Schmitt, B. 2003. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Shaw, C. & Hamilton, R. 2016. The Intuitive Customer. 7 imperatives for moving your customer experience to the next level. Palgrave Macmillan. London.

Talent Vectia, 2020. Työntekijäkokemuksen tila 2020 -tutkimus. Luettavissa: https://www.talentvectia.com/nakemykset/tutkimukset/tyontekijakokemuksen-tila-2020-tutkimus/?post_date=20200504130643 Luettu 17.12.2020

Tapahtumateollisuus ry 2020. Luettavissa: <https://www.tapahtumateollisuus.fi/>. Luettu 18.12.2020.

Temkin Group 2017. The Four Customer Experience Core Competencies. Blueprint for customer-centric organizations. Luettavissa: <https://experiencematters.wordpress.com/2017/04/25/report-the-four-customer-experience-core-competencies-free/>. Luettu 21.3.2020.

Thomke, S. 2019. The Magic That Makes Customer Experiences STICK. MIT Sloan Management Review, 61,1, s. 56–63.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. TEM oppaat ja muut julkaisut. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160649>. Luettu 2.12.2020.

UFI, The Global Association of the Exhibition Industry 2020. Global Exhibitor Insights 2019/20. UFI, The Global Association of the Exhibition Industry. Levallois-Perret.

Uлага, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. Industrial Marketing Management, 32, 8, s. 677–693.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68, 1, s. 1–17.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science. 36, 1, s. 1–10.

Verhoef, P., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. Journal of Retailing, 85, s. 31–41.

Walker Information 2020. Next-level CX for B2B Companies. Luettavissa: <https://www.walkerinfo.com/next-level-cx-for-b2b-companies>. Luettu: 13.11.2020.

Whitter, B. 2019. Employee experience: develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance. Kogan Page. London.

Wilder, K., Collier, J. & Barnes, D. 2014. Tailoring to Customers' Needs: Understanding How to Promote an Adaptive Service Experience With Frontline Employees. *Journal of Service Research*, 17, 4, s. 446–459.

Yin, R. 2018. *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE. Los Angeles.

Zeithaml, V. 1988. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, s. 2–22.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'malley, L., Peters, L., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*, 31, 2, s. 172–184.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupyyntöjen sisällöt

Haastattelupyyntö puhelimitse:

- Esitellään itsemme Haaga-Helian ylemmän tutkinnon opiskelijoina Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelmassa.
- Teemme tutkimuksen toimeksiantona Messukeskukselle ja se on osa Haaga Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötämme.
- Pääviesti: Toivoisimme että voisit osallistua haastattelututkimukseen, jossa aiheena on Messukeskuksen B2B-asiakaskokemus. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua, ja se kestää n. 30min.
- Teemme työn parityönä, ja työskentelemme molemmat myös Messukeskuksessa.
- Haastattelut nauhoitamme litterointia varten. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksella ja anonyymisti.
- Kiitoksena haastatteluun osallistumisesta lähetämme 2kpl lahjalippuja Messukeskuksen yleisötapahtumiin vuodelle 2021 ja jaamme halukkaille työmme tulokset tulevaisuuden asiakaskokemuksesta.

Haastattelupyyntö sähköpostitse, esim. kun haastateltavaa ei tavoitettu:

Aihe: Tutkimushaastattelu, Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemus

Hei,

Yritin tavoitella sinua liittyen tutkimushaastatteluun Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksesta. Tutkimus on osa Haaga-Helian ylemmän korkeakoulun (Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus) opinnäytetyötämme, ja se tehdään toimeksiantona työnantajallemme Messukeskukselle. Haastattelu toteutetaan Teams -videoyhteyden välityksellä, ja sen kesto on n. 30 min. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua etukäteen. Haastattelut ja tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti sekä anonyymisti. Ensisijainen tavoitteemme on päästä kuulemaan juuri sinun näkemyksiäsi aiheeseen liittyen.

Toivoisimme kovasti, että pääsisit osallistumaan mukaan tutkimukseen. Milloin sinulle sopisi aika puolen tunnin haastattelulle? Kaikille tutkimukseen osallistuneille lähetämme kiitoksena 2 kpl Messukeskuksen lahjalippuja vuodelle 2021 sekä jaamme tutkimustuloksemme Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta.

Ystävällisin terveisin

Tutkijat

Pirre Sandström & Karita Niemi

pirre.sandstrom@myy.haaga-helia.fi, puh. 050 491 4757

karita.niemi@myy.haaga-helia.fi, puh. 041 503 4623

Teams -tapaamiskutsun (kalenterivaraus) saateviesti:

Aihe: Tutkimushaastattelu, Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemus

Hei,

Puhelumme viitaten, ohessa kalenterikutsu tutkimushaastatteluun Teams -videoyhteyden välityksellä. Haastattelut äänitetään vastausten litterointia varten. Haastattelut ja tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti sekä anonyymisti. Haastattelun arvioitu kesto on 30 minuuttia eikä siihen tarvitse valmistautua etukäteen. Ensisijainen tavoitteemme on päästä kuulemaan juuri sinun näkemyksiäsi aiheeseen liittyen. Tutkimus on osa Haaga-Helian ylemmän korkeakoulun (Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus) opin- näytetyötämme, ja se tehdään toimeksiantona työnantajallemme Messukeskukselle.

Kaikille tutkimukseen vastanneille lähetämme kiitoksena 2 kpl Messukeskuksen lahjalippuja sekä jaamme tutkimustuloksemme tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksesta.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi! Jos kysyttävää herää, olethan yhteydessä meihin.

Ystävällisin terveisin

Tutkijat

Pirre Sandström & Karita Niemi

pirre.sandstrom@myy.haaga-helia.fi puh. 050 491 4757

karita.niemi@myy.haaga-helia.fi, puh. 041 503 4623

Liite 2. Haastattelupohja asiakkaat

Alustus teemoihin: asiakkaille näytetään erillisellä powerpoint-esityksellä teemat ja asiakaspolku haastattelijoiden toimesta.

LÄHTÖTIEDOT

- toimiala
- asiakassuhteen kesto (henkilön & organisaation)
- tausta asiakkuudelle
- rooli ostajana

Apukysymykset:

1. Mikä on yrityksesi toimiala?
2. Kuinka monta vuotta olet ollut Messukeskuksen asiakkaana? Entä organisaatiosi?
3. Mitä kautta olet tullut Messukeskuksen asiakkaaksi?
4. Mitä Messukeskuksen palveluita olet ostanut?
5. Mikä on oma roolisi ostajana? *(Näitä ei sanota suoraan asiakkaalle, vaan annetaan pari esimerkiksi, jos asiakas kysyy tarkennusta: Päättäjä, hyväksyjä, asian-tuntija, käyttäjä, vaikuttaja, ostaja?)*

TEEMA 1: Mielikuvat ja odotukset Messukeskuksesta (Asiakaskokemus ennen ostopäätöstä)

- mielikuviin ja odotuksiin vaikuttavat asiat
- ostopäätöksen syntyminen
- ostopäätökseen vaikuttavat tekijät
- vuorovaikutus

Apukysymykset:

1. Mitä mielikuvia sinulle herää Messukeskuksesta? (Mitä tulee mieleen sanasta Messukeskus?)
2. Mitä odotuksia sinulla on ollut Messukeskusta kohtaan? Mitkä eri asiat vaikuttivat odotuksiisi? (muiden mielipiteet/kokemukset, Messukeskuksen maine? ym.)
3. Vertailitko palveluntarjoajia? Miksi päädyit Messukeskukseen?
4. Olitko yhteydessä Messukeskukseen? Miten sujui yhteistyö?

TEEMA 2: Arjen yhteistyö Messukeskuksessa (Asiakaskokemus ensimmäisestä kontaktista alkaen aina tapahtuman päättymiseen ja palauteanalysointiin asti)

- asiakaspolku
- arvon luominen
- luottamus
- yhteistyön jatkuvuus
- todellisuus vrt. odotukset

Apukysymykset:

1. Miten yhteistyö sujui ostopäätöksen jälkeen (myyjän ja muiden henkilöiden kanssa ennen tapahtumaa ja tapahtuman aikana)? Miten sujui tapahtuman jälkeen? (laskutus, tiedotus, palauteasiat, jatkosuunnitelmat)
2. Missä Messukeskus onnistui? Mikä ilahdutti?
3. Mikä oli hankalaa, missä kehitettävää?

4. Mitkä ovat mielestäsi Messukeskuksen kilpailutekijät? Mitä arvostat Messukeskuksessa?
5. Osaako Messukeskus selvittää / tarjota asiakkaalle arvoa tuottavat elementit?
6. Mitkä asiat / toiminta lisäävät luottamusta? Mitkä asiat pettävät luottamuksen?
7. Minkälainen ilmapiiri yhteydenpidossa oli?
8. Mikä saa tulemaan uudestaan? Mikä saa sinut sitoutumaan?
9. Miten Messukeskus voi parhaiten ylläpitää asiakassuhdetta?
10. Miten Messukeskus vastasi odotuksiin / mielikuviin?
11. YHTEENVETOA:
 - Kun katsot asiakaspolkua (kuvassa) ja pohdit omaa matkaasi Messukeskuksessa, niin missä kohtaa matkassa oli kitkaa? Missä onnistuttiin / mikä oli hyvää? Miten kehittäisit?
 - Yhteenvetona: minkälainen asiakaskokemus Messukeskuksessa sinulla oli/on? Miten kehittäisit?

TEEMA 3: Omat näkemykset asiakaskokemuksesta (yleisesti)

- asiakaskokemuksen merkitys
- asiakaskokemuksen elementit
- tunteiden merkitys

Apukysymykset:

1. Mitä asiakaskokemus sinulle tarkoittaa?
2. Mitkä ovat mielestäsi asiakaskokemuksen tärkeimmät elementit?
3. Mikä on ollut sinun paras B2B-asiakaskokemus? (Miksi, mitkä elementit siihen vaikuttivat?)
4. Onko asiakaskokemus mielestäsi yrityksen kilpailutekijä/-etu? Miten/millä tavalla asiakaskokemus vaikuttaa päätöksentekoon?
5. Mistä asioista odotukset ylittävä palvelu / asiakaskokemus muodostuu? Miksi?
 - a. Pitääkö odotukset ylittää aina vai riittääkö satunnaisesti? Miksi?
6. Vaikuttavatko tunteet asiakaskokemukseen ja päätöksentekoon B2B -bisnessessä? Miten?

TEEMA 4: Tulevaisuus

- tapahtumien ja Messukeskuksen rooli tulevaisuudessa
- tulevaisuuden B2B-asiakaskokemus Messukeskuksessa

Apukysymykset:

1. Miten / minkälaisena näet tapahtumien ja Messukeskuksen tulevaisuuden? Miksi?
2. Mitä toiveita ja kehitysideoita sinulla on Messukeskuksen tulevaisuuden B2B-asiakaskokemukseen?

Liite 3. Haastattelupohja työntekijät

Alustus teemoihin: työntekijöille näytetään erillisellä powerpoint-esityksellä teemat ja asiakaspolku haastattelijoiden toimesta.

LÄHTÖTIEDOT

- **työsuhteen kesto**
- **rooli**
 1. Oletko työskennellyt Messukeskuksessa alle 5 vai yli 5 vuotta?
 2. Mikä on roolisi Messukeskuksessa? Miten ja kuinka usein olet työssäsi asiakkaiden kanssa tekemisissä?
 3. Minkä Messukeskukselta ostettavien palveluiden kanssa olet tekemisissä ja miten?

TEEMA 1: Mielikuvat ja odotukset Messukeskuksesta (Asiakaskokemus ennen ostopäätöstä)

- **mielikuviiin ja odotuksiin vaikuttavat asiat**
- **ostopäätöksen syntyminen**
- **ostopäätökseen vaikuttavat tekijät**
- **vuorovaikutus**

Apukysymykset:

1. Minkälaisia mielikuvia ja odotuksia uskot asiakkailta olevan Messukeskuksesta?
2. Mitkä eri asiat vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin? (muiden mielipiteet/kokemukset, Messukeskuksen maine? ym.)
3. Miksi mielestäsi asiakas valitsee Messukeskuksen?
4. Miten asiakkaiden mielestä yhteistyö Messukeskuksen kanssa sujuu tässä vaiheessa/ennen ostopäätöksen tekoa?

TEEMA 2: Arjen yhteistyö Messukeskuksessa (Asiakaskokemus ensimmäisestä kontaktista alkaen aina tapahtuman päättymiseen ja palauteanalysointiin asti)

- **asiakaspolku**
- **arvon luominen**
- **luottamus**
- **yhteistyön jatkuvuus**
- **todellisuus vrt. odotukset**

Apukysymykset:

1. Miten asiakkaiden mielestä yhteistyö sujuu ostopäätöksen jälkeen (myyjän ja muiden henkilöiden kanssa ennen tapahtumaa ja tapahtuman aikana)? Entä tapahtuman jälkeen? (laskutus, tiedotus, palauteasiat, jatkosuunnitelmat)
2. Missä Messukeskus onnistuu parhaiten?
3. Missä on eniten kehitettävää?
4. Mistä asioista arvo asiointissa Messukeskuksen kanssa muodostuu? Miksi?
5. Osaako Messukeskus selvittää / tarjota asiakkaalle arvoa tuottavat elementit?
6. Mitkä asiat lisäävät luottamusta asiakkaiden suhteen? Mitkä asiat pettävät luottamuksen?
7. Minkälainen ilmapiiri yhteydenpidossa asiakkaisiin on?

8. Mikä saa asiakkaat tulemaan uudestaan? Mikä saa heidät sitoutumaan?
9. Miten parhaiten voimme ylläpitää asiakassuhdetta?
10. Miten Messukeskus vastaa asiakkaiden odotuksiin / mielikuviin?

TEEMA 3: Omat näkemykset asiakaskokemuksesta

- **asiakaskokemuksen elementit**
- **asiakaskokemuksen merkitys**
- **tunteiden merkitys**

Apukysymykset:

1. Mitä asiakaskokemus sinulle tarkoittaa?
2. Mitkä ovat mielestäsi asiakaskokemuksen tärkeimmät elementit?
3. Mikä on ollut sinun paras B2B-asiakaskokemus? (Miksi, mitkä elementit siihen vaikuttivat)
4. Onko asiakaskokemus mielestäsi yrityksen kilpailutekijä/-etu? Miten/millä tavalla asiakaskokemus vaikuttaa päätöksentekoon?
5. Koetko olevasi tärkeä osa Messukeskuksen B2B-asiakaskokemuksesta? Miksi?
6. Mistä asioista odotukset ylittävä palvelu / asiakaskokemus muodostuu? Miksi?
 - a. Pitääkö odotukset ylittää aina vai riittääkö satunnaisesti? Miksi?
7. Vaikuttavatko tunteet asiakaskokemukseen ja päätöksentekoon B2B -bisneksessä? Miksi?

TEEMA 4: Työntekijäkokemus

- **työntekijäkokemuksen elementit**
- **työntekijäkokemuksen merkitys**
- **työntekijäkokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen**

Apukysymykset:

1. Mitä hyvä työntekijäkokemus sinulle tarkoittaa?
2. Minkälainen työntekijäkokemus Messukeskuksessa on? Mikä on hyvää? Mitä haluaisit kehittää?
3. Minkälainen vaikutus työntekijäkokemuksella on mielestäsi asiakaskokemukseen?

TEEMA 5: Tulevaisuus

- **tapahtumien ja Messukeskuksen rooli tulevaisuudessa**
- **tulevaisuuden B2B-asiakaskokemus**

Apukysymykset:

1. Miten / minkälaisena näet tapahtumien ja Messukeskuksen tulevaisuuden? Miksi?
2. Miten asiakkaat näkevät tapahtumat ja Messukeskuksen tulevaisuudessa? Miksi?
3. Mitä toiveita mielestäsi asiakkailla on Messukeskuksen B2B-asiakaskokemukseen? Entä mitä toiveita/kehitysideoita sinulla on Messukeskuksen työntekijän roolissa asiakkaiden B2B-asiakaskokemukseen?

Liite 4. Excel-malli. Asiakkaiden ja työntekijöiden vastausten analysointiin kumpankin omat excelit.

TAUSTATIETO I Asiakas	A1	A2	jne...		TAUSTATIETO I Työntekijä	T1	T2	jne...
1. Toimiala					1. Rooli			
2. Asiakassuhteen kesto vuosina					2. Työsuhteen kesto			
<i>a. asiakas itse</i>					<i>a. alle 5v.</i>			
<i>b. organisaatio</i>					<i>b. yli 5v.</i>			
3. Tausta asiakkuudelle: mitä kautta tullut asiakkaaksi					3. Minkä eri palveluiden kanssa tekemisissä			
4. Mitä eri palveluja ostanut					4. Kuinka usein asiakkaiden kanssa tekemisissä			
5. Rooli ostajana (vai luetellaanko roolit alla)					<i>a. päivittäin</i>			
<i>a. Suunnittelu ja toteutus</i>					<i>b. harvemmin</i>			
<i>b. Päätätjä</i>								

Välilehti: "Yhteenveto_vastaukset"

TEEMAT & KYSYMYKSET	Vastaukset koottuna	Vastajaat	Vastajiien määrät yhteensä
Teema 1: Mielikuvat ja odotukset			
Tarkentavat kysymykset allekkain			
Teema 2: Arjen yhteistyö, asiakkaan polku Messukeskuksessa			
Tarkentavat kysymykset allekkain			
Teema 3: Omat näkemykset asiakaskokemuksesta			
Tarkentavat kysymykset allekkain			
Teema 4: Työntekijäkokemus (vain työntekijöillä)			
Tarkentavat kysymykset allekkain			
Teema 5: Tulevaisuus			
Tarkentavat kysymykset allekkain			

Välilehti: "Suorat lainaukset"

TEEMAT & KYSYMYKSET	A1	A2	jne...
Teema 1: Mielikuvat ja odotukset			
Tarkentavat kysymykset allekkain			
Teema 2: Arjen yhteistyö, asiakkaan polku Messukeskuksessa			
Tarkentavat kysymykset allekkain			
Teema 3: Omat näkemykset asiakaskokemuksesta			
Tarkentavat kysymykset allekkain			
Teema 4: Työntekijäkokemus (vain työntekijöillä)			
Tarkentavat kysymykset allekkain			
Teema 5: Tulevaisuus			
Tarkentavat kysymykset allekkain			

Liite 5. Excel-malli, analysointi: Teema 2, asiakkaat.

Onnistumiset ja kehityskohteet asiakaspolussa Messukeskuksessa

ONNISTUMISET	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	Yhteensä
Yhteistyö on helppoa ja toimii hyvin																	
Hyvä(t) yhteyshenkilö(t)																	
Aito kumppanuus																	
Asiantuntijuus / ammattitaito																	
Nopea ja ystävällinen reagointi																	
Hyvin toteutettu tiedotus																	
Messukeskuksessa mahtavat, ystävälliset ihmiset																	
Rehellisyys, avoimuus																	
Lupaukset pidetty																	
Asiakkaan kuuntelu ja ratkaisut asiakkaan tarpeisiin																	
Viimeisen illan ihme ennen tapahtumaa																	
Rakennuspalvelut kilpailukykyiset hinnaltaan																	
Ollaan yhteydessä ja pidetään hyvää huolta																	
Asiakkaalla fiilis, että on tärkeä																	
Messukeskukselta kokonaisvaltainen tuki, luottamus ja jatkuva vuoropuhelu																	
Keksitään asiakkaalle kaikkea uutta, ei kangistuta kaavoihin																	
Yhteyshenkilön pysyvyys ollut tärkeää																	
Näytteilleasettajainfo																	
Sujuvuus ja koko paletin hallinta																	
Hyvä palvelu																	
Löytyy joustavuutta ja osaamista toteuttaa asiakkaan toiveet																	
Kokonaisuus ja pidetään asiakas koko ajan "luupissa"																	
Oman brändin markkinointi																	
Tapaamisten kalenterivaraukset ajoissa																	
Tapahtuman tekemisen startti hyvin konseptoitu																	
Vaikka ihmiset vaihtuneet, vaihto sujunut hyvin																	
Ensimmäinen kontaktointi/myyntitilanne																	
Avoin vuorovaikutus																	
Yhteensä																	
KEHITETTÄVÄÄ, KITKAA	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	Yhteensä
Jälkityöt: henkilökohtainen kontaktointi & palauteanalysointi puuttuu																	
Asiakas joutuu itse selvittämään asioita																	
Henkilökohtainen kontaktointi & yhteistyö ja aktiivisuus puuttuu																	
Henkilökohtainen yhteyshenkilö puuttuu																	
Tiedottaminen messujen sisällöistä ja uutuuksista																	
eMessukeskus																	
Jokaisella messulla eri yhteyshenkilö																	
Mittariston kehittäminen: osallistumisen hyötyjen mittaus & perustelu																	
Monopoliasema																	
Yhteistyö Messukeskuksen kanssa vaikeaa -> Asiakas ostanut palvelut ulkopuoliselta taholta, joka hoitaa yhteistyön Messukeskuksen kanssa																	
Hintapolitiikka																	
Ravintolatoiminta kallis																	
B2B-messut kokonaisuudessaan																	
Rakenteet ja kalusteet aikansa eläneitä ja pitäisi uusia																	
Resurssit Messukeskuksessa ei riitä asiakkaiden palveluun																	
Investoinnit myyntihenkilöstöön ja asiakkuuksien hallintaan																	
Catering-yrityksessä liian hoppu																	
Oma-alotteisuus ja aktiivisuus ratkaisujen tarjoamisessa																	
Asiakas ei tiedä, että Messukeskuksessa 10-80 hlö kokoustiloja																	
Messukeskuksen kanssa ei ole helppoa asioida																	
Ihmiset vaihtuu usein																	
Organisaatiomuutosten tuomat henkilövaihdokset vaikuttaa yhteydenpitoon ja asiakaskokemukseen negatiivisesti																	
Joustavuutta ja pelisilmää välillä																	
Asiakas unohtuu jossain vaiheessa																	
Ensikertalaisen infopaketti olisi tarpeen																	
Ripeämpää vastausta näyttelyrakennusmyynnistä																	
Asiakaspalvelusta ei saa tukea eikä vastauksia																	
Aikaiset deadlinet asioihin																	
Joustavuutta kumppanipalveluihin																	
Peruutusehdot																	
Liian nopea päätös seuraavasta osallistumisesta																	
Yhteensä																	