



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Kari Hintsala

**PALVELUITA TUOTTAVAN PIENYRITYKSEN ENSIMMÄISEN
ASIAKASREFERENSSIN MERKITYS**

Kandidaatintutkielma

KTK, Markkinointi

Toukokuu 2017

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3	Keskeisten käsitteiden määrittely ja tutkimuksen rakenne	6
2	ENSIMMÄISEN ASIAKASREFERENSSIN ARVO	9
2.1	Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinnan prosessi.....	9
2.2	Referenssiasiakkaan sitoutuminen	11
2.3	Käytännön tieto	12
2.4	Maine.....	13
2.5	Tuotto, referenssimedian muoto ja asiakassuhteen pituus	15
2.6	Referenssiasiakkaan koko, samankaltaisuus toimittajan kanssa, ikä, toimiala ja samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa.....	16
3	TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	18
4	TAPAUSYRITYSTEN ANALYYSI	21
4.1	Tapausyritysten taustoja	21
4.2	Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinnan prosessi.....	23
4.3	Referenssiasiakkaan sitoutuminen	26
4.4	Käytännön tieto	27
4.5	Maine.....	28
4.6	Tuotto, referenssimedian muoto ja asiakassuhteen pituus	30
4.7	Referenssiasiakkaan koko, samankaltaisuus toimittajan kanssa, ikä ja toimiala	32
4.8	Samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa ja ensimmäisen asiakasreferenssin tuoreus.....	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
5.1	Teoreettiset johtopäätökset	36
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	39

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	
Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	44

KUVIOT

Kuvio 1. Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinta (mukaillen Aarikka-Stenroos & Lehtimäki 2012 ja Ruokolainen & Igel 2004) 11

Kuvio 2. Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinta, löydökset 26

TAULUKOT

Taulukko 1. Ensimmäisen asiakasreferenssin arvo, teoreettinen viitekehys 17

Taulukko 2. Ensimmäisen asiakasreferenssin arvo, löydökset 35

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Ensiasiakkuuden merkitystä on tärkeä tutkia palveluyrityksessä. Asiakasreferenssien tutkimus on painottunut korkean teknologian teollisuusyrityksiin ja B2B-kauppaan (Esim. Ruokolainen & Igel 2004; Ruokolainen 2005; Gomez-Arias ja Montermoso 2007; Salminen & Möller 2004; Jalkala & Salminen 2009). Tutkimus on myös painottunut suuryrityksiin, vaikkakin tutkimusta on tehty myös startupeista, ja lisäksi ensimmäiseen asiakasreferenssiin painottunutta tutkimusta on melko vähän. (Ruokolainen 2005; Ruokolainen 2008). Tämä tilanne jättää tutkimusaukkoa referenssin käsitteen osalta palvelualalle, B2C kauppaan ja ensimmäiseen asiakasreferenssiin. Korkean teknologian teollisuusyrityksistä saatuja tutkimustuloksia ei voi myöskään suoraan yleistää koskemaan puhtaita palveluyrityksiä, koska niissä on eroja muun muassa tekijänoikeuksien ja pääoman merkityksen suhteen. Näin pienen palveluyrityksen ensimmäisen asiakasreferenssin merkityksen tutkiminen on perusteltua. Kuitenkin tutkimuksia teknologiayrityksistä voi riittäväällä tavalla soveltaa näkymättömiin palveluihin, koska Vargon ja Luschin (2004) sekä Vargon ja Luschin (2008) mukaan palvelu on keskeinen perusta vaihdannalle ja tuotteet ovat palveluiden jakelumekanismia. Aiemmassa tutkimuksessa asiakasreferensseistä fokus on ollut B2B:ssä (esim. Ruokolainen & Igel 2004; Gomez-Arias & Montermoso 2007; Kumar, Petersen & Leone 2013; Jalkala & Salminen 2010). Mukana tässä tutkimuksessa on sekä B2B, että B2C, koska monella palveluyrityksellä voi olla molempia asiakkaita, ja heille olisi hyödyllistä tietää myös erityispiirteet B2B:n ja B2C:n välillä ja saada tietoa, milloin arvokkaampi on B2B referenssi ja milloin B2C. Referenssi voi olla myös yksityisten henkilöiden muodostama ryhmä, joka sijoittuu B2B:n ja B2C:n väliin.

Tutkimuksella on myös manageriaalista merkitystä, sillä yritys voi hyötyä asiakkaistaan käyttämällä näitä referenssinä. Monilla aloittavilla yrityksillä on ongelmana strategian puute, eli ajautuminen ensimmäisen asiakkaan hankinnassa (Rheme & Svensson 2011). Tämän tutkimuksen myötä saadaan lisää tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon, ja se taas auttaa

yrittäjiä valitsemaan arvokkaimman saatavilla olevan asiakasreferenssin. Ensimmäistä asiakasreferenssin avulla voidaan esimerkiksi kasvattaa myyntiä (Aarikka-Stenroos & Lehtimäki 2012), kehittää, konkretisoida ja demonstroida tarjoomaa, sekä tarjota epäsuoraa todistusta kokemuksesta, aiemmasta suorituksesta ja välitetystä arvosta. (Jalkala & Salminen 2009; Jalkala & Salminen 2010). Jalkalan ja Salmisen (2010) mukaan asiakasreferenssillä voidaan helpottaa myös organisaation oppimista, kehittää asiakkaan tarpeiden ja sisäisten valmiuksien ymmärtämistä sekä motivoida ja harjoittaa henkilöstöä. Lisäksi asiakasreferenssin avulla voi löytää myyntiargumentteja ja oppia projektitaitoja sekä alan liiketoimintalogiikkaa (Ruokolainen 2008).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää palveluyrityksen ensimmäisen asiakasreferenssin arvon erityispiirteet. Tutkimus keskittyy ensimmäiseen asiakasreferenssiin, joka on strateginen tekijä yrityksessä (Gomez-Arias & Montermoso 2007). Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä ensimmäisen asiakasreferenssin arvo koostuu. Pienyritys on tutkimuksen rajauksessa mukana kontekstina. Näin tutkimuksen tarkoitus ei ole ennen kaikkea tuoda esille ensimmäisen asiakasreferenssin arvon erityispiirteitä pienessä yrityksessä suhteessa suurten yritysten asiakasreferenssien arvoon, vaan pienyritys on tutkimuksen konteksti. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on:

Mistä tekijöistä rakentuu palveluita tuottavan pienyrityksen ensimmäisen asiakasreferenssin arvo?

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely ja tutkimuksen rakenne

Markkinoinnin tutkimuksessa termi referenssi tarkoittaa toimittajan ja asiakkaan suhdetta, joka voidaan määrittellä asiakkaan suhteella toimittajan tuotteen, palvelun, johtamisen ja yhteistyön tasoon (Salminen & Möller 2004). Ruokolainen ja Igel (2004) määrittelevät referenssin käyttämisen tarkoittavan asiakkaalle tehdyn työn käyttämistä toisen asiakkaan vakuuttamiseen. Ensimmäinen asiakasreferenssi tarkoittaa siis ensimmäistä myyntiä, jota käytetään toisen asiakkaan vakuuttamiseen.

Ensimmäinen myynti puolestaan ei välttämättä tarkoita ensimmäistä asiakasreferenssiä, mikäli sitä ei ole käytetty toisen asiakkaan vakuuttamiseen. Asiakasreferenssin arvo voidaan mitata ja määritellä sen kautta, saako asiakasreferenssi potentiaalisen asiakkaan ostamaan ja millä tasolla (Kumar ym. 2013). Tässä tutkimuksessa ensimmäistä asiakasreferenssiä tutkitaan palvelukontekstissa.

Palvelun määritelmästä on käyty 1980-luvulla tiivistä keskustelua, mutta yleistynyttä määritelmää palvelulle ei ole löytynyt. Grönroos (2009: 77) tarjoaa seuraavanlaisen määritelmän palvelulle: Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä määritelmä edustaa perinteistä käsitystä palveluista ja pyrkii vastaamaan kysymykseen, mitä palvelu on. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan palvelu on paremminkin näkökulma, eli logiikka arvonluontiin kuin kategoria tarjoomaa (Vargo & Lusch 2004; Edvardsson, Gustafsson & Roos 2005: 118). Vargon ja Luschin (2004) esittämän palvelukeskeisen logiikan mukaan palvelu on erikoistuneiden tietojen ja taitojen yhdistämistä toimien, prosessien ja suoritusten kautta osapuolen itsensä tai muiden osapuolien hyödyksi.

Palveluyrityksistä voidaan erottaa yhdeksi tyypiksi asiantuntijapalveluyritys. Von Nordenflycht (2010) ei luokittele asiantuntijapalveluyritystä perinteisesti toimialan mukaan, vaan hän jaottelee ne kolmen peruspiirteen kautta. Nämä ovat tietointensiteetti, pääomaintensiteetti ja asiantuntevan työvoima. Edelleen hänen määritelmässään asiantuntijapalveluintensiteetti on liukuva: asiantuntijapalveluyritys on tietointensiivinen, mutta pääomaintensiteetin ja työvoiman asiantuntijuuden taso voi vaihdella.

Tämän tutkimuksen alussa teoriaosuudessa kuvataan asiakasreferenssin hankinnan prosessi ja esitellään tarkemmin prosessin tekijät. Koska tutkimuskysymyksessä on kyse arvon rakentumisesta, on perusteltua esittää myös ensimmäisen asiakasreferenssin hankinnan prosessi. Toisaalta on myös tärkeää kuvata, millaiset vaiheet ensimmäistä asiakasreferenssiä edeltää yrityksen toiminnan

käynnistämässä. Kuitenkaan ensimmäisen asiakasreferenssin hankintaan johtavaa teoriassa esitettyä kaupallistamisen prosessia ei tutkita tässä tutkimuksessa aineiston avulla, sillä kaupallistamisen prosessin kuvauksen tarkoituksena on vain asettaa ensimmäisen asiakasreferenssin arvon rakentuminen oikeaan kontekstiin. Tämän jälkeen eritellään ensimmäisen asiakasreferenssin arvon osatekijät. Teoriaosuutta seuraa empiirisen aineiston analyysi. Se tehdään erittelemällä, analysoimalla ja tulkitsemalla aineistoa teoriaan verraten. Lopuksi tehdään teoreettiset ja manageriaaliset johtopäätökset.

2 ENSIMMÄISEN ASIAKASREFERENSSIN ARVO

2.1 Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinnan prosessi

Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinta on yksi kaupallistamisen vaihe. Ensimmäiseen johtava kaupallistaminen koostuu kolmesta vaiheesta (ks. kuvio 1). Ensimmäinen vaihe on tuottavan ja toteuttamiskelpoisen liiketoimintamallin kehittäminen innovaation ympärille. Toinen vaihe on markkinoiden ymmärtäminen ja uskottavuuden rakentaminen. Kolmantena vaiheena on myynnin kasvattaminen, jonka yhtenä elementtinä on referenssiasiakkaiden hankinta, muita ovat myynnin luominen, myynnin kasvattaminen ja sidosryhmien ottaminen mukaan tukemaan myyntiä. (Aarikka-Stenroos & Lehtimäki 2012.)

Ensimmäisen asiakasreferenssin hankkiminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: asiakasreferenssin etsimiseen, tuotteen tai palvelun välittämiseen asiakkaalle ja liiketoiminnan kasvattamiseen ensiasiakasreferenssin avulla (ks. kuvio 1) (Ruokolainen 2008).

Ensimmäiseen vaiheeseen, eli asiakasreferenssin etsimiseen tarvitaan sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma ensimmäisen asiakasreferenssin etsinnässä näyttää olevan tärkeässä roolissa teknologia-alan startupeissa. Teknologia-alalla skeptisyys vaikeuttaa uusien yritysten markkinoille tuloa. (Ruokolainen & Igel 2004.) Yhteisiä piirteitä voi löytää asiantuntijapalveluista ja korkean teknologian palveluista. Myös asiantuntijapalveluissa luottamus on keskeinen tekijä myynnin rakentamisessa. Asiakkaan ja tietointensiivisen asiantuntijapalvelun toimittajan välinen suhde voi olla tiedollisesti hyvin epäsuhtainen, jolloin asiakkaalla on oltava vahva luottamus toimittajaan ryhtyäksään sopimukseen. Yrittäjille vaihtoehtona on käyttää aiempia kontakteja, jolloin luottamus ja yrityksen tuntemus on jo rakennettuna (Ruokolainen & Igel 2004). Sosiaalinen pääoma sisältää yrittäjän epämuodolliset suhteet, joista asiakasreferenssin hankintaan hyödynnetään tyypillisesti kavereita, kavereiden kavereita, perhetuttuja, kollegoja ja entisiä työnantajia. (Ruokolainen 2005.) Myös sijoittajilla on vaikutusta ensimmäiseen myyntiin. Sijoittajat tarjoavat tärkeää markkinatietoa, jota startup-yritykset usein tarvitsevat, rakentavat uskottavuutta ja luovat yhteyksiä sekä tarjoavat sijoittajien logiikkaa ja kykyä avata ovia. (Rheme &

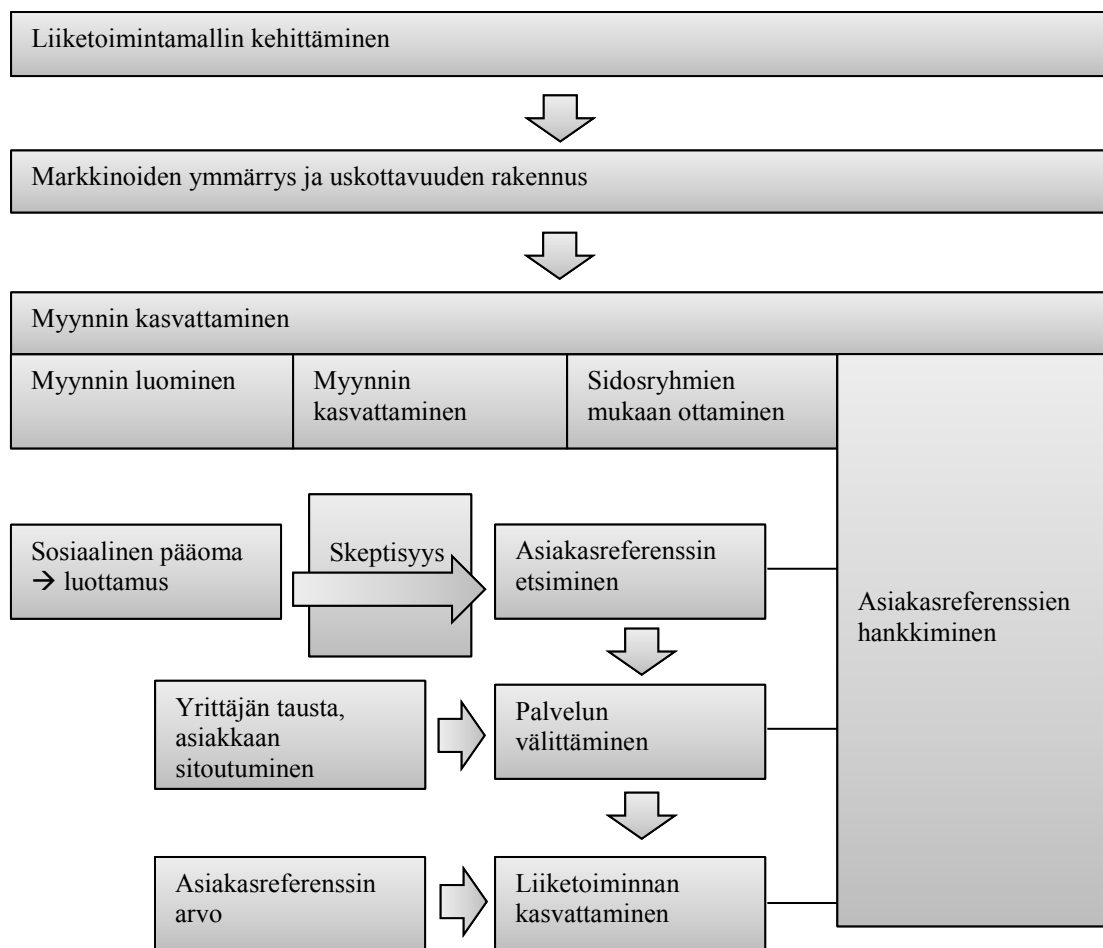
Svensson 2011.) Kuitenkin, asiantuntijapalveluyrityksissä sijoittajilla ei ole välttämättä suurta merkitystä asiakasreferenssin etsinnässä, koska pääoman tarve voi olla vähäinen ja Von Nordenflychtin (2010) mukaan asiantuntijapalveluyrityksen organisatorisiin erityispiirteisiin kuuluu ulkopuolisten omistajien vähäisyys tai puuttuminen.

Toiseen vaiheeseen, eli tuotteen tai palvelun välittämiseen referenssiasiakkaalle vaikuttaa yrittäjän tausta ja asiakkaan sitoutuminen. Teknologia-alalla yrittäjän aiemmalla työskentelyllä suuressa kansainvälisessä yrityksessä voi olla myönteinen vaikutus startup-yrittäjän oman liiketoiminnan käynnistämiseen (Ruokolainen & Igel 2004; Ruokolainen 2005). Toisaalta käytännön kokemuksen puute näyttää olevan yhteydessä uusien tuote- ja asiakasprojektien epäonnistumiseen (Ruokolainen & Igel 2004). Myös yrittäjän koulutustaustalla näyttää olevan positiivinen vaikutus startup-yrityksen kasvuun ohjelmistoalalla (Ruokolainen 2005). Asiantuntijapalveluyrityksessä koulutustaustalla on joissakin tapauksissa merkitystä jo senkin takia, että laaja koulutus voi olla lainsäädännöllä edellytetty toimiluvan saamiseksi. Näin on esimerkiksi lakipalveluita ja terapiapalveluita tarjoavissa yrityksissä.

Yrittäjän kyvykkyudet voidaan jakaa kaupallistamiskyvykkyyteen ja yrittäjäjykykykkyyteen, joista kaupallistamiskyvykkyydellä on positiivinen vaikutus yrittäjän ennakoivaan myyntiorientaatioon. Ennakoivalla arvoperustaisella myyntiorientaatiolla puolestaan on voimakas vaikutus ensimyyntin merkittävyyteen. Ensimmäinen myynti on myös merkittävä tekijä uuden yrityksen myynnin kasvussa. (Pitkänen, Parviainen & Töytäri 2014.) Ensimmäisen myyntin merkitys asiakasreferenssin avulla markkinoinnille on suuri, koska luo ensimmäisen mahdollisuuden hankkia ensimmäisen asiakasreferenssin.

Kolmas vaihe on liiketoiminnan kasvattaminen ensiasiakasreferenssin avulla, mihin Ruokolaisen (2008) mukaan vaikuttaa asiakkaan sitoutumisen lisäksi käytännön tiedon oppiminen ja asiakkaan markkina-arvo. Tuossa mallissa tieto on esitetty vaikuttamaan sekä itsenäisenä tekijänä, että myös asiakkaan markkina-arvon kautta. Erottelu on tarpeetonta, sillä asiakkaalta saadun tiedon vaikutus myynnin kasvuun voidaan määritellä asiakkaan arvon kautta. Asiakkaan sitoutumisen voi nähdä myös

asiakasreferenssin arvon osatekijänä, sillä kaikki mikä vaikuttaa positiivisesti myynnin kasvuun, lisää myös asiakasreferenssin arvoa. Tässä tutkimuksessa käytetään siis käsitettä ensimmäisen asiakasreferenssin arvo, joka sisältää myös tiedon ja sitoutumisen. Ruokolaisen (2008) mukaan ensimmäisen asiakasreferenssin hankinta on myös toistuva prosessi, jossa useat asiakkuudet voivat tapahtua yhtäaikaaisesti ja peräkkäisesti.



Kuvio 1. Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinta (mukaillen Aarikka-Stenroos & Lehtimäki 2012 ja Ruokolainen & Igel 2004)

2.2 Referenssiasiakkaan sitoutuminen

Asiakkaan sitoutuminen näyttää olevan tärkeä tekijä ensimmäisen asiakasreferenssin onnistumiselle, eli asiakasreferenssin arvolle. Sitoutuminen voi näkyä monella tapaa,

kuten jaettuina kustannuksina, kehitystyön kustantamisena, annettuina neuvoina ja resurssien kohdentamisena. Sitoutumattomalla asiakkaalla ei välttämättä ole halua auttaa startup-yritystä, ja tämä voi aiheuttaa ongelmia muun muassa tekijänoikeuksien omistuksen kanssa siinä tapauksessa, jos asiakas on kustantanut kehitystyötä. (Ruokolainen & Igel 2004; Ruokolainen 2005; Ruokolainen 2008). Toisaalta tekijänoikeuksilla ei välttämättä ole vastaavaa merkitystä tietyillä palvelutoimialoilla, kuten terapiapalveluissa. Voidaan olettaa, että myöskään lakipalveluiden osalta tekijänoikeudet eivät luo eturistiriitoja yrityksen ja referenssiasiakkaan välille. Kuitenkin, sitoutuneen referenssiasiakkaan voidaan ajatella näissäkin tapauksissa ajattelevan myös yrityksen etua. Sitoutumisen tavoista ainoastaan jaetut kustannukset korreloivat myynnin kasvun kanssa startup-yrityksissä (Ruokolainen 2005).

Palvelut voi jakaa inhimillisyyttä korostaviin ja tekniikkaa korostaviin. Molemmissa on elementtejä toisistaan, mutta inhimillisyyttä korostavat palvelut ovat ensisijaisesti riippuvaisia prosessiin osallistuvista ihmisistä kun taas huipputekniset palvelut perustuvat automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muihin fyysisiin resursseihin. Huipputeknisissä palveluissa ihmisten välistä vuorovaikutusta esiintyy etupäässä kriisitilanteissa, missä onnistuminen on kriittistä asiakassuhteen jatkumiselle. (Grönroos 2009: 78 – 85.) Tämä tukee näkemystä, että sitoutuminen kohottaa asiakasreferenssin arvoa molemmissa tapauksissa. Huipputeknisissä palveluissa kriisitilanteessa asiakkaan sitoutuminen auttaa löytämään molemmin puolin tyydyttävän ratkaisun. Inhimillisyyttä korostavissa palveluissa asiakkaan sitoutuminen on tärkeää, koska asiakas osallistuu palveluprosessiin aktiivisesti suorassa vuorovaikutuksessa yrityksen henkilöstön kanssa ja tämän vuorovaikutuksen pohjalta asiakas luo itselleen arvoa. Mitä korkeampaa arvoa asiakas kokee saavansa palvelulta, sitä positiivisempaa viestiä voidaan myös olettaa referenssiasiakkaan välittävän potentiaaliselle asiakkaalle.

2.3 Käytännön tieto

Käytännön tiedon on useissa tutkimuksissa osoitettu olevan asiakasreferenssin arvon osatekijä. Ruokolainen (2008) esittää, että objektiivista eli koulutuksella saatua tietoa ja käytännön tietoa, eli työskentelemällä saatua tietoa molempia tarvitaan ennen

teknologia-alan startup-yrityksen markkinoille tuloa. Ensimmäisestä asiakasreferenssistä voi oppia käytännön tietoa, jonka avulla voi kehittää tarjoomaa (Ruokolainen 2008; Jalkala & Salminen 2010; Gomez-Arias & Montermoso 2007). Lisäksi käytännön tiedon avulla voidaan löytää myyntiargumentteja ja oppia projektitaitoja sekä alan liiketoimintalogiikkaa (Ruokolainen 2008). Ruokolaisen (2005) tutkimus esittää, että yritysten tulisi hankkia tekninen osaaminen valmiiksi ennen asiakasreferenssiä, jotta asiakkuutta voidaan keskittyä hyödyntämään myynnin edistämiseen teknisen testauksen sijaan. Tietointensiivisillä palvelutoimialoilla, jotka eivät perustu huipputeknologiaan, tulisi vastaavasti hankkia asiantuntijuus ennen ensimmäistä asiakasreferenssiä, jotta asiakasreferenssin hankinnassa voidaan keskittyä palveluprosessin kehittämiseen, ja sitä kautta myynnin kasvattamiseen. Näin ollen asiakkaalta saatu käytännön tieto palveluprosessista on keskeinen asiakasreferenssin arvoon vaikuttava tekijä myös asiantuntijapalveluissa. Tiedon ja taidon (operant recourses) merkitystä korostaa sekin, että ne ovat keskeinen yrityksen strategisen hyödyn lähde (Vargo & Lusch 2004; Vargo & Lusch 2008; Vargo & Lusch 2016).

Käytännön tieto tarjoaa pohjan myös Jalkalan ja Salmisen (2010) listaamille muille asiakasreferenssin sisäisille hyödyille. Heidän mukaan asiakasreferenssillä voidaan helpottaa organisaation oppimista, kehittää asiakkaan tarpeiden ja sisäisten valmiuksien ymmärtämistä sekä motivoida ja harjoittaa henkilöstöä. Ruokolaisen (2005) tutkimuksessa todetaan, että teollisuuden avainsektorilla toimivat yritykset voivat olla arvokkaan tiedon lähteitä.

2.4 Maine

Maine ja imago ovat hyvin keskeisiä asiakasreferenssin arvoon vaikuttavia tekijöitä. Ruokolaisen (2005) tutkimuksessa todetaan referenssiasiakkaan hyvän maineen olevat yhteydessä ohjelmistoyrityksen kasvuun. Jalkalan ja Salmisen (2010) mukaan maineikasta asiakasreferenssiä hyödyntämällä voidaan parantaa yrityksen statusta ja näyttää parantunutta markkina-asemaa. Helm ja Salminen (2010) esittelevät referenssitriadin, joka kuvaa, kuinka asiakasreferenssin arvoon vaikuttava referenssiasiakkaan maine rakentaa toimittajan mainetta. Osapuolina kolmikossa ovat toimittaja, referenssiasiakas ja potentiaalinen asiakas. Toimittajan ja

referenssiasiakkaan suhde on pohja maineen rakennukselle. Maineen rakennus tapahtuu puolestaan referenssiasiakkaan ja potentiaalisen asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin toimittajan maine voi parantua referenssiasiakkaan maineen avulla mainensiirtovaikutuksen (reputation transfer effect) vuoksi. Referenssin vaikutus ilmenee potentiaalisen asiakkaan ja toimittajan suhteessa ensimmäisenä vaihdantana tai, jos potentiaalinen asiakas ei ole ensikertaa asiakkaana, kasvaneena lojaaliutena.

Helm ja Salminen (2010) ehdottavat kahdeksaa tekijää, jotka vaikuttavat positiivisesti maineen rakennukseen teollisuusmarkkinoilla. Nämä tekijät ovat asiakkaan hyvä maine omassa sidosryhmässään, vahva yritysbrändi, tarkat valintakriteerit toimittajalle, asiakkaan keskeinen asema omassa verkostossaan, ero asiakkaan ja toimittajan maineessa, asiakkaan ja potentiaalisen asiakkaan vuorovaikutuksen laatu, teollisuuden ala tai alkuperämaa ja referenssitriadin osapuolten vuorovaikutuksen tiheys. Vuorovaikutus on palveluita tuottavalla yrityksellä asiakkaan kanssa luonnollisesti jo tiheämpi kuin konkreettisia tuotteita valmistavalla teollisuusyrityksellä johtuen Grönroosin (2009: 78 – 80) mainitsemasta palvelun prosessuaalisesta luonteesta. Hyvä maine omassa sidosryhmässä, asiakkaan keskeinen asema omassa verkostossaan, asiakkaan ja potentiaalisen asiakkaan vuorovaikutuksen laatu sekä referenssitriadin osapuolten vuorovaikutuksen tiheys painottavat kaikki verkoston merkitystä maineen rakennukselle.

Arvo onkin useiden toimijoiden, eli verkoston yhteiskehittelyn (co-creation) tulos, missä edunsaaja on aina osapuolena. Toimijat eivät voi välittää arvoa, mutta voivat osallistua arvolupausten luomiseen ja tarjoamiseen. (Vargo & Lusch 2004; Vargo & Lusch 2008; Vargo & Lusch 2016.) Grönroosilla (2013) on kuitenkin toinen näkemys, jonka mukaan yritykset voivat osallistua asiakkaan arvонуontiin yhteisluojana. Molemmat näkemykset kuitenkin tukevat päätelmää, jonka mukaan referenssiasiakkaan maineen arvo rakentuu useiden toimijoiden yhteiskehittelyn tuloksena.

2.5 Tuotto, referenssimedian muoto ja asiakassuhteen pituus

Ensimmäiset asiakkaat ovat myös yrityksen tuoton lähde. Startup-yritykselle ensimmäisestä asiakasreferenssistä saatu tuotto voi olla ratkaiseva tekijä selviytymisen ja konkurssin välillä. Usein B2B-myyntissä myös ensimmäisen asiakkaan ensimmäinen hankinta on ponnahduslauta vakaampaan ja laajempaan osuuteen asiakkaan hankinnoista toimialalla. (Gomez-Arias & Montermoso 2007.) Kuitenkin palvelualalla toimivan pienyrityksen riski konkurssiin ajautumisesta on vähäisempi. Tätä voi perustella sillä, että usein yrittäjän työpanos on merkittävässä roolissa tällaisessa yrityksessä ja pääoman merkitys on pienempi. Tämä on kuitenkin myös hyvin toimialasidonnaista, esimerkiksi rakennuspalveluita tuottavalla yrityksellä on usein raskas tase ja paljon palkattua työvoimaa. Niinpä ensimmäisen asiakasreferenssin tuoton merkityksen konkurssiriskiinkin voidaan sanoa olevan keskimääräistä pienempi matalan pääomaintensiteetin pienessä asiantuntijayrityksessä.

Ensimmäiselle referenssiasiakkaalle välitetyn palvelun arvo voidaan mitata saadun tuoton ja referenssiarvon summana. Tästä voidaan johtaa päätelmä, että arvokkaalle referenssiasiakkaalle myyntissä voidaan käyttää normaalia matalampaa myyntihintaa.

Asiakasreferenssiltä saatavilla olevan referenssimedian muoto vaikuttaa ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon. Referenssimedian muodoista suurin positiivinen vaikutus potentiaalisen asiakkaan ostopäätökseen on videosuosittelulla. Järjestyksessään videosuosittelua seuraavat audiosuositus, kirjoitettu suositus, esimerkkiasiakastapaus ja asiakaslistaus. Eli mitä rikkaampi referenssimedian muoto on, sitä suurempi on asiakasreferenssin arvo. (Kumar ym. 2013.)

Asiakassuhteen pituudella on vaikutus ensimmäisen referenssiasiakkaan arvoon. Asiakassuhteen pituuteen lasketaan sekä mennyt aika, että odotettavissa oleva tulevan asiakassuhteen pituus. Pitkä asiakassuhde tarkoittaa usein myös syvempää yhteistyötä toimittajan ja asiakkaan välillä. Mitä pidempi asiakassuhde on toimittajan ja referenssiasiakkaan välillä, sitä arvokkaampi asiakasreferenssi on. (Kumar ym. 2013.) Myös Heiden ja Johnin (1990) mukaan yrityksen ja toisen asiakkaan läheinen

yhteistyö voi selkeyttää potentiaalisen asiakkaan ostopäätöstä ja madaltaa kynnystä ostolle.

2.6 Referenssiasiakkaan koko, samankaltaisuus toimittajan kanssa, ikä, toimiala ja samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa

Koko, ikä, toimiala ja samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa ovat kaikki ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon vaikuttavia tekijöitä silloin, kun kyseessä on yritysasiakas. B2c-asiakkailla näitä vastaavat tekijät voisivat loogisesti olla verkoston koko, ikä ja ammatti ja samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa.

Referenssiasiakkaan koon merkityksestä yrityksen kasvuun on tutkimuksissa poikkeavia tuloksia. B2b-markkinoinnissa Beard ja Easingwood (1996) pitävät suuria yrityksiä parempina referenssiasiakkaina kuin pieniä, koska potentiaaliset asiakkaat pitävät suuria yrityksiä vakuuttavampana kuin pieniä. Kumarin ym. (2013) tutkimuksessa referenssiasiakkaan koolla oli positiivinen vaikutus asiakasreferenssin arvoon. Ruokolaisen (2005) tutkimuksessa ei puolestaan löytynyt merkittävää yhteyttä ensimmäisen asiakasreferenssin koon ja ohjelmistoyrityksen kasvun välillä. Ruokolainen (2008) nostaa esille myös, että suuret yritykset referenssiasiakkaana kykenevät halutessaan tarvelemään pienen yrityksen liiketoimintaa. Wilkinsonin, Youngin ja Freytagin (2005) mukaan yritykset ovat taipuvaisia etsimään kumppaneikseen yrityksiä, jotka ovat samankaltaisia ja samankokoisia kuin ne itse.

Beardin ja Easingwoodin (1996) tutkimuksessa oletetaan, että referenssiyrityksen ikä ja toimiala vaikuttavat asiakasreferenssin arvoon. Kuitenkaan Ruokolaisen (2005) tutkimuksessa ei löytynyt merkittävää yhteyttä edellä mainittujen tekijöiden ja ohjelmistoyrityksen kasvun välillä.

Referenssiasiakkaan ja potentiaalisen asiakkaan välisellä yhdenmukaisuudella on positiivinen vaikutus asiakasreferenssin arvoon. Suurin vaikutus asiakasreferenssin arvoon on tuotteiden ja palveluiden yhdenmukaisuudella, toiseksi suurin toimialan yhdenmukaisuudella ja pienin samankaltaisella asemalla yrityksessä. Nämä tekijät ovat tuloksia b2b-kaupasta. (Kumar ym. 2013.) Tuloksista voi johtaa olettaman, että myös b2c-kaupassa samankaltaisuudella on merkitystä, mutta aiempia

tutkimustuloksia eriteltyine osatekijöineen tästä ei ole. Ensimmäisen asiakasreferenssin arvon tekijät on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Ensimmäisen asiakasreferenssin arvo, teoreettinen viitekehys

Päätekijät	Osatekijät	Osatekijät
Sitoutuminen	Jaetut kustannukset	Kehitystyön kustantaminen
	Annetut neuvot	Resurssien kohdentaminen
Käytännön tieto	Tarjooman kehitys	Myyntiargumenttien löytäminen
	Projektitaitojen sekä alan liiketoimintalogiikan oppiminen	Organisaation oppiminen
	Asiakkaan tarpeiden ja sisäisten valmiuksien ymmärtäminen	Henkilöstön motivointi ja harjoitus
Maine	Hyvä maine omassa sidosryhmässä	Vahva yritys-/henkilöbrändi
	Tarkat valintakriteerit toimittajalle	Keskeinen asema omassa verkostossa
	Ero asiakkaan ja toimittajan maineessa	Asiakkaan ja potentiaalisen asiakkaan vuorovaikutuksen laatu
	Teollisuuden ala tai alkuperämaa	Referenssitradin osapuolten vuorovaikutuksen tiheys
Tuotto		
Referenssimedian muoto	Videosuositus	Audiosuositus
	Kirjoitettu suositus	Esimerkkiasiakastapaus
	Asiakaslistaus	
Asiakassuhteen pituus		
Referenssiasiakkaan koko tai verkosto koko		
Referenssiasiakkaan samankaltaisuus toimittajan kanssa		
Referenssiasiakkaan ikä		
Referenssiasiakkaan toimiala tai ammatti		
Referenssiasiakkaan samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa	Tuotteet ja palvelut	Toimiala
	Asema yrityksessä	

3 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksessa käytetään abduktiivista päättelyä. Dubois ja Gadde (2002) ovat todenneet, että liikkumalla aktiivisesti teorian ja empirian välillä on mahdollista laajentaa ymmärrystä molemmista. He esittävät tapaustutkimukseen systemaattisen yhdistelyn mallin, jossa neljää tasoa, eli teoriaa, empiiristä maailmaa, tapausta ja viitekehystä systemaattisesti yhdistellään sovittamalla teoriaa ja empiriaa. Tähän abduktiivinen päättely on työkalu, jolla tutkimusta voidaan ohjata tarvittaessa uuteen suuntaan tutkimuksen edetessä.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmetodia. Eriksson ja Kovalainen (2008) esittelevät kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja: siinä, missä kvantitatiivinen tutkimusmetodin vahvuuksia ovat selittäminen, hypoteesien testaaminen ja tilastollinen analyysi, kvalitatiivinen lähestymistapa usein keskittyy tulkintaan ja ymmärtämiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen on sanottu olevan etsivämpi ja joustavampi, kun pyritään ymmärtämään vähemmän jäsentyneitä ongelmia (Ghauri & Grønhaug 2005: 202). Kvalitatiivinen metodi on relevantimpi tähän tutkimukseen, koska sen avulla aiheeseen on mahdollista perehtyä syvällisemmin ja toisaalta se mahdollistaa myös odottamattomien tekijöiden esille tulon. Aiempi tutkimus aiheesta on keskittynyt asiakasreferensseihin yleisemmällä tasolla, tai ensimmäisen asiakasreferenssiin korkean teknologian yrityksissä, joten kvantitatiivisen tutkimuksen ja hypoteesien perustaksi vaadittavaa tutkimusta olisi rajoitetusti. Silvermanin (2001: 32) mukaan kvalitatiivista tutkimusta käytetään eniten pohjatutkimuksena myöhemmälle kvantitatiiviselle tutkimukselle. Eriksson ja Kovalainen (2008) sekä Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005: 24) kuitenkin määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen itsessäänkin tarkoituksenmukaiseksi metodiksi myös ilman yhteyttä kvantitatiiviseen tutkimukseen.

Tutkimus tehdään monitapaustutkimuksena, jossa tapauksena on yritys. Yinin (2003) mukaan tapaustutkimus mahdollistaa tapahtumien perusteellisen ja syvällisen tutkimisen tutkimuksen kohteen omassa toimintaympäristössään. Tapaustutkimuksessa tutkitaan erityisyyttä ja monimutkaisuutta omassa

kontekstissaan. Usean tapauksen analysoinnilla pyritään replikaatioon, eli tutkimuksen vahvistamiseen. (Yin 2003).

Tapaukset ovat Lakitoimisto ja Terapiapalvelut. Tutkimuksessa ei käytetä yritysten koko nimeä, koska ne halutaan jättää anonyymiksi. Molemmat toimivat puhtaasti palvelualalla, joka sopii hyvin tutkimusasetelmaan. Valintakriteereinä oli myös yrityksen koko. Molemmat ovat pienyrityksiä, kuten tutkimusasetelma edellyttää. Tapausyritykset ovat yrittäjävetoisia ja niillä ei ole vakituisesti palkattua työvoimaa. Kolmantena valintakriteerinä oli yrityksen ikä. Tavoitteena oli valita sellaisia tapauksia, joiden ensiasiakasreferenssin merkitys on jo ehtinyt realisoitua, mutta joilla aloitus on vielä tuoreessa muistissa. Molemmilla tapauksilla aloituksesta on ehtinyt kulua vuosi, mutta vähemmän kuin viisi vuotta. Tapausyritykset ovat asiantuntijapalveluyrityksiä. Lakiyritykset on aiemmassa tutkimuksessa määritelty klassiseksi asiantuntijapalveluyritykseksi, ja tietointensiteetin, matalan pääomaintensiteetin ja asiantuntevan työvoiman määritelmällä (Von Nordenflycht 2010) myös terapiapalveluita voidaan kutsua asiantuntijapalveluyritykseksi.

Haastatteluaineisto kerättiin teemahaastatteluna. Eriksson ja Kovalainen (2008) mainitsevat teemahaastattelun eduksi, että se mahdollistaa haastattelun pääpiirteittäisen suunnittelun, mutta jättää haastattelijalle mahdollisuuden tilanteen mukaan sopeuttaa kysymysten muotoilua ja niiden järjestystä. Edelleen he esittävät, että haastattelijan on etukäteen huolehdittava, että kaikki oleelliset teemat tulevat käsitellyksi. Teoreettisen viitekehyksen rakentamisella ennen haastattelun laatimista pyritään varmistamaan teemojen relevanttiutta. Perusteena haastattelun käyttämiselle on myös Hirsijärvi ja Hurmeen (2000) mainitsevat seikat, eli halu sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin ja halu syventää ja selventää saatavia tietoja. Haastateltavia olivat yrittäjät. Tässä tutkimuksessa Lakitoimiston yrittäjistä käytetään nimiä Lakimies A ja Lakimies B, ja Terapiapalveluiden yrittäjästä nimeä terapeutti C. Haastateltavat työskentelevät aktiivisesti yrityksessä, ja vakituisia palkattuja työntekijöitä ei ole. Tästä syystä haastateltavien valinnan peruste on selkeä. Lakimiesten A ja B haastattelu kesti 1,5 tuntia, jossa lakimies B oli mukana yrityksen ja ensimmäisen referenssiasiakkaan taustojen selvittämisessä, ja lakimies A koko haastattelun. Terapeutti C:n haastattelun kesto oli tunti. Molemmissa haastatteluissa haastatteli esitti joitakin tarkentavia ja selventäviä kysymyksiä

teemojen ja tilanteiden mukaan. Jos haastateltavilla ei ollut vastausta liittyen ensimmäiseen asiakasreferenssiin, kysyttiin heiltä muista asiakasreferensseistä. Haastattelun lopussa haastateltavilta kysyttiin myös joitakin teemoja laajentavia kysymyksiä sen varmistamiseksi, että kaikki relevantit teemat tulivat käsitellyiksi. Haastattelutilanteet olivat hyvin rauhallisia, ja haastateltavat keskittyivät haastatteluihin huolella.

Haastattelujen litterointi tehtiin pääpiirteittäin koko haastattelusta. Sanasta sanaan litterointi tehtiin niistä osista haastattelua, jotka ovat tutkimuksen kannalta relevanteimpia. Litterointi tehtiin suoraan teemojen mukaan, jolloin aineiston alustava luokittelu tuli tehdyksi samalla. Litteroitu aineisto luettiin lopuksi läpi, ja järjesteltiin käsitteiden mukaan. Tämän jälkeen molemmat aineistot analysoitiin käsite kerrallaan, ja samalla niitä vertailtiin suhteessa toisiinsa teoreettisen viitekehysten pohjalta. Johtopäätöksiin tiivistettiin ja vedettiin yhteen tärkeimmät asiat. Johtopäätökset tehtiin analysoimalla teoriaa ja aineistoa.

4 TAPAUSYRITYSTEN ANALYYSI

4.1 Tapausyritysten taustoja

Lakitoimisto on perustettu yrittäjien opiskeluaikana tammikuussa 2012. Tarkoituksena yrittäjillä oli pitää yksi oikeustieteelliseen koulutukseen hakevien opiskelijoiden valmennuskurssi keväällä 2012, ja aikomusta ei ollut jatkaa lakitoimistona. Lakitoimiston nimellä yritys perustettiin varmuuden vuoksi, jos muille lakipalveluille tulisi myöhemmin kysyntää, ja aputoiminimi otettiin käyttöön valmennuskurssia varten. Molemmat yrittäjistä etsivät tuolloin työpaikkoja. Kurssin myötä, ennen kuin kumpikaan kerkesi löytää selkeää työpaikkaa, yrittäjät havaitsivat, että heillä toimii yhteistyö hyvin, ja he täydentävät toisiaan. Starttirahan myöntäminen ratkaisi, että he aloittivat muidenkin lakipalveluiden tarjoamisen valmistumisen jälkeen syksyllä 2012. Yrittäjät kokevat kuitenkin, että valmennuspalveluiden aputoiminimi ja lakitoimisto ovat samaa yritystä, mutta eri palvelut. Valmennuskurssin asiakkaat ovat yksityishenkilöitä, lakitoimistolla on sekä yritys- että yksityisasiakkaita. Ensimmäisellä valmennuskurssilla oli asiakkaita 16, ja alun nopeamman kasvun jälkeen kurssin asiakasmäärä on vakiintunut 40 – 50 asiakkaaseen. Lakimies A:n tietojen mukaan valmennuskurssin lähiopetuksen asiakasmäärä on paikallisesti suurin.

Lakitoimiston ensimmäinen valmennuskurssi huhtikuun alussa 2012 oli myös heidän ensimmäinen asiakasreferenssinsä. Referenssiksi kurssin teki se, että kurssin käyneiltä henkilöiltä kerättyjä palautteita käytettiin seuraavan vuoden kurssilaisten vakuuttamiseen. Vaikka kurssi koostui yksittäisistä henkilöistä, yrittäjät kokivat kurssin ennen kaikkea kokonaisuutena, ja heidän ensimmäisenä asiakasreferenssinään. Kokonaisuutta ensimmäisenä asiakasreferenssinä puoltaa sekin, että kurssilaisilta kerättyjen palautteiden hyödyntämisen järjestys on ollut sattumanvaraista.

Lakitoimisto on klassinen asiantuntijapalveluyritys. Lakimies A:n mukaan tiedon ja asiantuntijuuden merkitys on ratkaisevan suuri yrityksessä ja tieto on se, mitä myydään. Edelleen hänen mukaan pääomalla ei ole yrityksen liiketoiminnassa juuri merkitystä. Ainoastaan voimakkaassa kasvussa tai uudentyypisen liiketoiminnan

kehittämisessä tarvitaan pääomaa, minkä voidaan katsoa olevan tyypillistä lähes kaikille yrityksille.

Terapiapalvelun liiketoiminta on aloitettu laskutuspalvelun kautta keväällä 2015. Asiakasmäärä lisääntyi alun jälkeen ja yritys perustettiin 2016 huhtikuussa. Yrityksenä se toimi 2016 marraskuun alkuun asti, jolloin toiminta jatkui laskutuspalvelun kautta. Vuoden kuluttua terapeutti C:n opintojen valmistumisen jälkeen tarkoitus on jatkaa yrityksenä. Terapeutti C:n opintoihin liittyviä harjoitusasiakkaita oli ollut pitkin kevättä 2016, ja yrityksen perustaminen oli jatkumoa noille asiakkaille. Terapiapalveluiden asiakasmäärä on vakiintunut siihen, minkä terapeutti C pystyy ottamaan vastaan ajankäyttönsä rajoissa. Terapiapalvelut toimii tällä hetkellä B2C-puolella.

Terapiapalveluiden ensimmäinen asiakasreferenssi oli yksityishenkilö, joka aloitti asiakkuuden syksyllä 2015. Terapeutti C kokee, että sillä ei ollut mitään merkitystä ensimmäiseen asiakasreferenssiin, että hän ei ollut vielä perustanut yritystä. Sen voidaan katsoa olevan vain juridinen asia. Ensimmäisen referenssiasiakkaan kanssa terapeutti C:llä kehittyi pitkäaikainen asiakkuus, ja häneltä saamaansa kirjoitettua asiakaskokemusta hyödynnettiin myös terapiapalveluiden nettisivuilla. Samanaikaisesti tämän referenssiasiakkaan kanssa nettisivuille lisättiin kaksi muutakin asiakaskokemusta, mutta tämä henkilö voidaan määritellä ensimmäiseksi asiakasreferenssiksi, koska hänellä oli myös referenssivaikutusta vuorovaikutuksessa potentiaalisten asiakkaiden kanssa ennen nettisivuilla hyödyntämistä.

Terapeuttipalvelut on klassinen asiantuntijapalveluyritys lakitoimiston tapaan. Terapeutti C:n kertoo tiedon merkityksen olevan keskeinen: psykoterapia-ala perustuu tieteeseen. Pääomalla on Terapiapalveluiden liiketoiminnassa pieni merkitys. Kuten Lakitoimistollakin, liiketoiminnan voimakas kasvu tai uuden tyyppisen liiketoiminnan kehittäminen vaativat pääomia. Kehityskustannuksista Terapeutti C mainitsee koulutusmaksut. Terapeutti C mieltää ehdottomasti olevansa asiantuntija, mutta johtuen ratkaisukeskeisen psykoterapian suuntauksesta, hän pyrkii piilottamaan asiantuntijan rooliaan asiakaskohtaamisissaan.

4.2 Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinnan prosessi

Sosiaalisen pääoman merkitys Lakitoimiston ensimmäisen asiakasreferenssin etsimisessä ei ollut niin keskeistä, kuin markkinointikanavien vaikutus. Lakimies A kertoo suhteen suurimpaan osaan kurssilaisista olleen hyvin muodollinen. Hän myös sanoo, että yritykselle ei ehkä ollut suurta merkitystä, oliko asiakas tuttu vai ei. Joillekin tutuille oli ratkaiseva merkitys sillä, onko yrittäjillä kokemusta tietyistä jutuista. Toisille taas kokemuksen puutteella vastaavista jutuista ei ollut mitään väliä, koska he luottivat että hommat tehdään hyvin siitä huolimatta. Suhde muodollisissa ja epämuodollisissa suhteissa oli lakimies A:n mukaan 80 – 85 % muodollisia ja 15 - 20 % epämuodollisia. Markkinointikanavina toimi kouluilla puhuminen, flyereiden jakaminen, ilmoitustaulumainonta ja verkkosivut.

Luottamuksen merkitys ensimmäisen asiakasreferenssin etsinnässä on Lakitoimistossa suuri. Tiedollinen epäsuhta juridiikassa on lakimies A:n mukaan todella iso asiakkaan ja yrityksen välillä. Lakimies A mainitsee myös, että luottamuksen merkitys on sitä suurempi, mitä suurempi on tiedon epäsuhta, koska asiakas ei osaa arvioida sitä, kuinka hyvin yrittäjä tekee työnsä. Muodollisten suhteiden pienen osuuden perusteella näyttää kuitenkin siltä, että luottamuksen rakentamiseen Lakitoimisto ei ole ensisijaisesti käyttänyt sosiaalista pääomaa, vaan luottamus on rakennettu markkinoinnin ja myynnin kautta.

Terapeutti C:n suhde ensimmäisen asiakasreferenssin kanssa oli kertomansa mukaan ilman muuta epämuodollinen. Terapeutti C on ollut paljon mukana leirityössä, ja monet ihmiset tietävät hänet sitä kautta. Hän kertoo, että ensimmäiseen referenssiasiakkaaseen leirityö on varmasti ollut osaltaan rakentamassa luottamusta. Erityispiirre Terapiapalveluissa on, että terapeutti C:llä oli periaate, että hän ei ota tuttuja asiakkaakseen. Hän päätti kuitenkin kokeilla asiakassuhdetta ensimmäisen referenssiasiakkaan kanssa epämuodollisesta suhteesta huolimatta, koska hänellä ei ollut tuolloin vielä kovin paljon asiakkaita. Myös se vaikutti päätökseen, että asiakas ei ollut tuttu muuta kautta kuin leirityön. Myöhemmin Terapeutti C hyödynsi markkinointikanavista facebookia ja verkkosivuja. Nykyään Terapeutti C:n mukaan 90 % uusista asiakassuhteista on muodollisia.

Terapiapalveluiden asiakassuhteissa luottamuksella on todella suuri merkitys. Terapeutti C:n täytyy käyttää luottamuksen synnyttämiseen heti ensimmäiset minuutit uuden asiakkaan kohtaamisessa, ja hänellä on selkeä toimintamalli, minkä avulla hän rakentaa luottamuksen. Terapeutti C:n ja asiakkaan tiedoissa psykoterapiasta on suuri ero. Terapeutti C kertoo, että asiakkaiden tiedot pohjautuvat perinteiseen psykoanalyttiseen terapiaan, ja Terapiapalveluiden tarjoama ratkaisukeskeinen psykoterapia, jossa on hyvin valoisa ja käytännöllinen ote, onkin hyvin erilaista. Näin Terapeutti C:n täytyy murtaa asiakkaan ennakkokäsitystä psykoterapiasta. Tällä tavalla luottamuksella on suuri merkitys asiakkaan ja Terapeutti C:n välisessä tiedon epäsuhdassa.

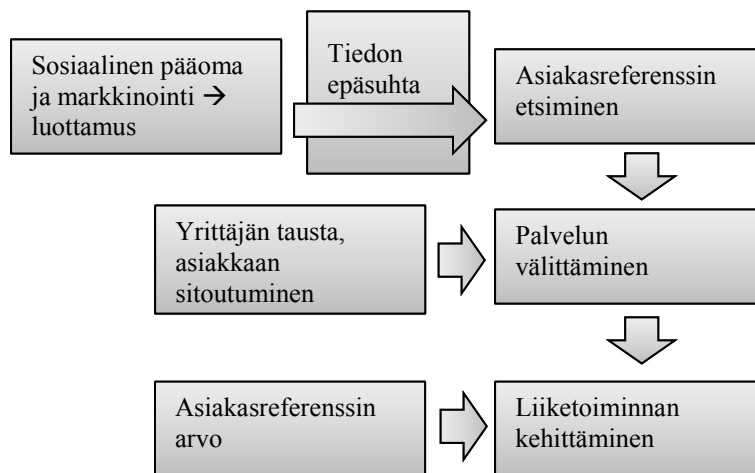
Lakitoimiston Lakimies A:lla on aiemmilta kesiltä työkokemusta tilitoimistossa osaikaisena työntekijänä. Hänellä on siten kokemusta asiantuntijaroolissa toimimisesta, minkä hän koki tärkeäksi myös lakitoimistoa ajatellen. Työkokemus tilitoimistossa toimi myös referenssinä niin, että sitä kautta on myös tullut asiakkaita Lakitoimistoon. Koulutus taas on välttämätön edellytys, että pystyy toimimaan alalla. Lakitoimiston toimilupa vaati oikeustieteellisen loppututkinnon, valmennuskurssin osalta ei tätä vaatimusta ollut. Lakimies A:n mukaan koulutus on tärkeää valmennuskurssissakin ilman, että siihen on muodollisia tarpeita. Ensimmäistä valmennuskurssia pitäessään Lakimiehillä A ja B oli opinnot juuri valmistumassa.

Terapiapalveluiden Terapeutti C valmistui teologian maisteriksi 2012. Tuolla koulutustaustalla on hänen mukaansa ollut sillä tavalla merkitystä, että yrittäjä on ollut paljon mukana leirityössä, ja monet ihmiset tietävät hänet sitä kautta. Terapeutti C saa valmistuttuaan käyttää psykoterapeutin ammattinimikettä. Tällä hetkellä hänellä on opinnot vielä kesken, joten hän käyttää markkinoinnissa nimeä psykoterapeuttinen keskusteluapu. Terapeutti C kertoo, että terapeutina voi periaatteessa olla kuka vain, siinä ei ole muodollisia koulutusvaatimuksia. Terapeutti C:llä on aiempaa työkokemusta kaksi vuotta kuraattorin tehtävistä sekä uskonnon, psykologian ja filosofian opettajan ja opinto-ohjaajan töistä kaksi vuotta. Yritysmailmasta kokemusta hänellä ei ole ollenkaan.

Yhteistä molemmille tapausyrityksille on, että koulutustausta on ratkaisevalla tavalla mahdollistanut palvelun välittämisen ensimmäiselle referenssiasiakkaalle.

Molemmissa tapauksissa ammattiin johtava koulutus on ollut loppusuoralla, ja muodollisia koulutusvaatimuksia ei ole ollut tämän palvelun osalta, vaikka liiketoiminnassa yleensä muodollisilla koulutusvaatimuksillakin on merkitystä. Molemmissa tapauksissa haastateltavilla on ollut myös aiempaa työkokemusta asiantuntijaroolissa toimimisesta, joka on vaikuttanut positiivisesti palvelun välittämiseen referenssiasiakkaalle. Lakimies A kertoo asiakkaan sitoutumisen helpottavan palvelun välittämistä asiakkaalle. Terapeutti C:n mukaan sillä on iso merkitys, miten asiakas sitoutuu omaehtoisesti työskentelyyn, vaikka kävisi vain kerran tapaamisessa.

Loogisesti voidaan ajatella, että mitä enemmän liiketoiminta kasvaa asiakasreferenssin avulla, sitä suurempi on asiakasreferenssin arvo. Lakimies A:n haastattelussa nousi kuitenkin esille, että yrityksen ensimmäisen asiakasreferenssin valintaan vaikuttaa muitakin tekijöitä kuin vaikutus liiketoiminnan kasvuun. Hän tuo esille, että asiakasreferenssiksi ei mielellään valita sellaista asiakastapausta, joka on ollut yritykselle hyvin monimutkainen ja hankala, vaikka asiakas olisi ollutkin hyvin tyytyväinen. Tämä siitä syystä, että sellainen referenssi voi tuoda lisää vastaavia asiakkaita yritykselle. Mieluummin he valitsevat asiakasreferenssiksi mukavia ja hyviä asiakkaita. Tämän voi tulkita niin, että ensimmäisen asiakasreferenssin arvon voi mitata myös sen vaikutuksella työhyvinvointiin. Näin kolmas vaihe on liiketoiminnan kehittäminen, koska se voi olla muutakin kuin kasvua. Lakimies A ja Terapeutti C painottavat myös ensimmäisen referenssiasiakkaan sopivuutta omaan osaamisalueeseen. Voidaan päätellä, että mitä paremmin tapaus sopii omaan osaamisalueeseen, sitä nopeammalla perehtymisellä tapaus on mahdollista selvittää. Tämä taas kasvattaa tuottoa, koska samassa ajassa voi toimittaa enemmän palveluita. Toisaalta, mikäli työ tehdään tunti-laskutusena, kuten Terapiapalveluiden tapauksessa, liikevaihdon kasvu voi tulla ensin työmäärän lisääntymisenä, ja sen jälkeen tunti-laskutuksen kasvuna, jos asiakkaan palvelusta saama arvo kasvaa. Mikäli työntekijöitä ei päätetä palkata, palvelun rakentuminen yrittäjän työpanoksen varaan rajoittaa asiakasreferenssin arvon tietylle tasolle. Lakimies A toteaa, että kun palvelua tehdään omalla työpanoksella, se ei samalla tavalla skaalaudu kuin palkatun työvoiman avulla. Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinnan prosessin empiiriset löydökset on koottu kuvioon 2.



Kuvio 2. Ensimmäisen asiakasreferenssin hankinta, löydökset

4.3 Referenssiasiakkaan sitoutuminen

Lakitoimiston ja Terapiapalveluiden asiakkaat eivät ole osallistuneet kustannusten kattamiseen mitenkään muuten, kuin normaalisti laskutuksen kautta. Kummankaan tapausyrityksen asiakkaat eivät ole myöskään osallistuneet kehitystyön kustantamiseen. Toki asiakkailta on kerätty palautetta, mutta niiden avulla on saatu tietoa siitä, miten palvelu toimitettiin. Sen sijaan neuvoja, miten palvelu tulisi toimittaa, ei ole kumpikaan tapausyritys saanut. Suuren tiedon epäsuhdan vuoksi palvelun sisältöön ei asiakkailta hyödyllisiä neuvoja oikein voi tulla. Lakimies A ja Terapeutti C sanovat, että tekijänoikeuksilla ei ole merkitystä asiakassuhteissa, eikä eturistiriitoja tule asiakkaiden kanssa.

Lakimies A ei ole havainnut, että heidän asiakkaat olisivat kohdentaneet omia resurssejaan palvelun vuoksi. Heidän asiakkaansa siirtävät asiansa lakitoimiston ajettavaksi vähentääkseen omia riskejään, ei niinkään ajan säästön vuoksi. Terapeutti C:n asiakkaat ovat sen sijaan hyvin oma-aloitteisesti kohdentaneet omia resurssejaan. Moni hänen asiakas on joutunut ottamaan lainaa terapiaan, järjestelemään koulukuvioita ja ottamaan kotiin hoitajan. Parisuhteen yhteisestä ajasta on myös nipistetty, tai sitten puoliso on otettu mukaan terapiaan.

Lakimies A kertoo, että referenssiasiakkaan sitoutuminen palveluun helpottaa toimintaa. Heidän yrityksessään vaikutus tulee sitä kautta, että sitoutunut tyytyväinen asiakas tulee uudestaan asioimaan ja se motivoi. Sitoutuneiden asiakkaiden myötä asiakashankintaan ei tarvitse käyttää niin paljon energiaa. Terapeutti C:n sanoo, että hänen toiminnassaan asiakkaan sitoutuminen palveluprosessiin on tärkeää. Jos asiakas tarvitsee vaikkapa 20 käyntiä, on tärkeää, että asiakas sitoutuu siihen. Toisaalta asiakkaan liiallinen sitoutumien voi olla myös haitallista, jos se johtaa asiakkaan kuormittumiseen.

4.4 Käytännön tieto

Ensimmäisen asiakasreferenssin tarjoama käytännön tieto on vaikuttanut valmennuskurssin kehitykseen siten, että siitä on pyritty tekemään entistä enemmän tarpeita vastaava. Esimerkiksi juridisten tekstien kirjoittamista on harjoiteltu enemmän saadun käytännön tiedon perusteella. Lakimies A kuvailee myös, että kun palvelu näin paranee myös asiakastyytyväisyys ja palaute paranevat, ja sitä kautta saadaan parempia myyntiargumentteja. Ensimmäisen valmennuskurssin kautta yrittäjät olivat myös saaneet kokemuksen, miten he saavat hankittua asiakkaita. He päättivät lähteä muokkaamaan asiakashankintaa lakipuolelle sopivaksi ja kokeilemaan, miten sieltä lähtisi tulemaan asiakkaita. Lakimies B toteaa, että ilman valmennuskurssia Lakitoimistoa ei olisi tullut todennäköisesti. Näin ollen ensimmäinen asiakasreferenssi oli tarjoaman ja myyntiargumenttien kehitykselle ratkaisevan tärkeä. Terapeutti C:n mukaan referenssiasiakkaalta saadulla käytännön tiedolla on todella iso merkitys heidän alallaan ja sillä on suuri merkitys sen ymmärtämisessä, mikä toimii ja mitä täytyy muuttaa. Tarjoaman kehitykseen käytännön tieto on vaikuttanut siten, että nykyään Terapiapalvelut markkinoi aiempaa enemmän perhe- ja pariterapiaa.

Sekä Lakimies A että Terapeutti C kertovat, että referenssiasiakkaan tarpeista saatu tieto on hyvin merkityksellistä. Lakimies A toteaa, että mitä enemmän on tekemisissä asiakkaiden kanssa, sitä enemmän syntyy tietoa heidän sisäisistä valmiuksista. Terapeutti C kertoo, että referenssiasiakkaiden kautta hahmottaa ihmismielen toimintaa. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen vaikuttaa myös

palveluiden kehittämiseen, kuten Terapeutti C:n tapauksessa markkinoinnin kohdentamiseen kysytympiin palveluihin.

Lakimies B kertoo, että valmennuskurssi oli heille yhteinen projekti ja yhdessä esiintyminen oli tärkeää. Samalla he ymmärsivät täydentävänsä toistensa erilaisuutta. Näin he oppivat toimimaan organisaationa yhdessä. Tällä tavoin valmennuskurssi erosi lakipuolesta, jossa yhteisiä projekteja ja esiintymistä ei yleensä ole. Lakimies A kertoo, että tyytyväiset asiakkaat motivoivat. Ensimmäisen asiakasreferenssin henkinen merkitys oli hänen mukaansa enemmän itsevarmuuteen ja myöhemmin asiakasreferenssien enemmän motivaatioon. Kun itseluottamus on rakentunut, motivoiva merkitys nousee. Hän toteaa, että vaikka ensimmäinen asiakasreferenssi olikin yhtenä lenkinä työkokemuksen ketjussa, oli sillä tavanomaista suurempi vaikutus työskentelyyn. Terapeutti C kertoo myös, että ensimmäinen asiakasreferenssi on vaikuttanut motivaatioon, kun on huomannut miten homma toimii. Kun palvelu toimii yhden asiakkaan kanssa, siitä saa suurta motivaatiota ja inspiraatiota työskentelyyn. Hän arvioi kuitenkin, että ensimmäisten asiakkaiden motivoiva merkitys on samansuuruinen verrattuna ensimmäiseen referenssiasiakkaaseen. Työskentelyäkin ensimmäinen asiakasreferenssi on harjaannuttanut, mutta erityisen suuri vaikutus siihen ei sillä ollut.

Lakimies A kertoo, että koulutuksella on ensimmäiseltä asiakasreferenssiltä saatuun käytännön tietoon enemmän merkitystä kuin ammatilla. Merkitys tulee sen kautta, että korkeammin koulutetut antavat enemmän palautetta. Terapeutti C:n kokemuksen mukaan ammatti ja koulutus eivät vaikuta asiakkaalta saatuun tietoon. Hän mainitsee kyllä, että korkeakoulutetut ovat analyyttisempiä, mutta se ei vaikuta palvelun välittämiseen.

4.5 Maine

Asiakkaan hyvä maine sidosryhmässään vaikuttaa Lakimies A:n mukaan positiivisesti myynnin kasvuun. Terapeutti C:n mukaan se vaikuttaa paljon, jos referenssiasiakkaan sanalla on merkitystä potentiaaliselle asiakkaalle.

Kummankin tapausyrityksen haastateltavat toivat esille, että asiakkaan vahva, uskottava henkilöbrändi nostaa asiakasreferenssin arvoa. Terapeutti C tosin kertoo, että psykoterapia-ala on niin tabu, että ihmiset eivät mielellään kerro käyttävänsä palveluja, ja asiakasreferenssin hyödyntäminen nimellä on vaikeaa. Jos joku kuuluisa henkilö suostuisi nimellään referenssiksi, siitä olisi hänen mielestään markkinoinnissa suuri hyöty.

Tapausyrityksistä nousi vahvasti esille se, että jos yritystä suosittlevalla asiakkaalla on tarkat valintakriteerit toimittajalle, asiakasreferenssin arvo on suurempi kuin sellaisen asiakkaan, joka ostaa aina kakkoslaatua, tai sattumanvaraisesti. Tarkan asiakkaan Lakimies A huomaa ennen hänen ostopäätöstään. Suurin merkitys referenssiarvoon on, puhuuko tarkka asiakas eteenpäin positiivisesti yrityksestä. Vaikutus on näin ollen aktiivinen, pelkkä hankintapäätös ei vaikuta. Terapeutti C:n kokemuksen mukaan korkeampi maineen rakennus tulee sitä kautta, että tarkka valitsija kertoo kokemuksestaan suuremmalla intensiteetillä ja suosittelut ovat myös perusteltuja. Terapeutti C muistuttaa, että vaikutus on myös toiseen suuntaan, eli tyytymätön tarkka asiakas levittää myös intensiivisemmin negatiivista mainetta yrityksestä.

Lakimies A toteaa, että asiakkaan keskeinen asema omassa verkostossaan vaikuttaa maineen rakennukseen. Yksilöiden asemassa omassa verkostossaan ja verkoston koolla ei ole kurssilla havaittavissa yksilöiden välillä suuria eroja. Terapeutti C kertoo, että asiakkaalla on enemmän tilaa ja häntä kuunnellaan enemmän, jos hänellä on keskeinen asema verkostossa.

Tapausyritysten haastateltavat kertovat, että heidän on vaikea kuvitella tilannetta, jossa asiakkaalla olisi parempi maine kuin heillä yrityksenä. Terapeutti C nostaa esille, että erolla ei olisi merkitystä senkään takia, että referenssit ovat nimettömiä. Hän kertoo tosin, että jos asiakasreferenssiä voisi hyödyntää nimellä, ja maineessa olisi eroa, erolla olisi ilman muuta merkitystä maineen rakennukseen.

Terapiapalveluiden referenssiasiakkaan ja potentiaalisen asiakkaan vuorovaikutuksen laatu on hyvin syvällistä ja tiivistä tilanteissa, joissa referenssiasiakas kertoo yrityksen palvelusta potentiaaliselle asiakkaalle. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat

avautuvat tällöin omista henkilökohtaisista ongelmistaan. Terapiapalvelut on myös saanut monia asiakkaita referenssiasiakkaiden suositusten kautta. Tästä voidaan johtaa päätelmä, että tiivis ja syväallinen vuorovaikutus rakentaa enemmän mainetta. Sekä Lakitoimistossa, että Terapiapalveluissa yrityksen ja referenssiasiakkaan välinen vuorovaikutus voi olla melko tiheää palvelun toimittamisen ajan. Terapeutti C kertoman mukaan sen sijaan referenssiasiakas ja potentiaalinen asiakas eivät käy välttämättä keskusteluja palvelusta kuin kerran. Lakimies A totesi, että mitä tiiviimpi vuorovaikutus referenssitriadissa on, sitä vahvempi on asiakasreferenssin vaikutus maineen rakennukseen.

Teollisuuden alan tai alkuperämaan merkityksestä ensimmäisen asiakasreferenssin maineen arvoon ei haastatteluaineistosta löytynyt tukea eikä vastustusta. Tämän perusteella voisi ehdottaa, että teollisuuden alalla tai alkuperämaalla ei ole asiantuntijapalveluyrityksen ensimmäisen asiakasreferenssin maineen arvolle oleellista merkitystä.

4.6 Tuotto, referenssimedian muoto ja asiakassuhteen pituus

Yksittäisen asiakkaan merkitys tuotolle ei ole Lakimies A:n mielestä tärkeä. Hän jatkaa, että ensimmäinen referenssiasiakas ei ollut tärkeä selviytymisen takia, koska heidän ei tarvinnut investoida ja koska kiinteät kulut olivat pienet. Samaa mieltä oli myös Terapeutti C: hänen mielestään ensimmäisen asiakasreferenssin tuotto ei ollut erityisen merkittävä yritysten selviämisen tai elannon kannalta. Ensimmäinen valmennuskurssi vedettiin hyvin edullisesti. Osin tähän oli syynä helpompi markkinoille tulo, kun hinta-laatusuhde saatiin hyväksi, ja osin referenssiasiakkaasta saadulle markkinointihyödyille laskettu arvo. Terapiapalvelut on myös ottanut hinnoittelussa huomioon referenssin markkinointihyötyä.

Lakitoimiston valmennuskurssilta saaman referenssimedian muoto oli kirjoitetun suosituksen ja esimerkkiasiakastapauksen välimaastossa. Myös Terapeutti C löysi ensimmäiseltä asiakasreferenssiltä saamastaan mediasta molempien muotojen piirteitä. Hän koki myös kirjoitetut asiakassuosituksset ja esimerkitapaukset arvokkaimmaksi referenssimediaksi. Ne ovat helposti luettavissa, niitä voi laittaa monenlaisia peräkkäin, ja koska niissä mennään myös henkilökohtaisiin asioihin,

ihmiset myös tykkäävät, että tapaukset ovat anonyymejä. Terapeutti C on huomannut, että ihmiset todella paljon lukee niitä, ja moni sanoo, että sitä kautta valitsi yrityksen. Videosuositukset hän näki ongelmallisena, koska hänen kokemuksensa mukaan asiakkaat eivät halua nähdä videolta toisten hyvin henkilökohtaisia asioita. Ne koetaan jossain määrin kiusalliseksi. Näin videosuositus toimisi vain tietyn tyyppisten palveluiden markkinoinnissa, esimerkkinä valmennuspalvelut. Lakimies A:lla ei ole yrityksessään ollut käytettävissä videosuosittelevia, mutta hänen mielestään ne olisivat hyvin tehokkaita. Lakitoimiston asiakaskokemukset levisivät myös ylen kuningaskuluttaja-tutkimuksen myötä, ja se todettiin yrityksessä hyvin arvokkaaksi.

Toiseksi todella arvokkaaksi referenssimedian muodoksi Terapeutti C nostaa word-of-mouthin.

”Sillä on ihan mieletön arvo! Ihan selkeesti puolet asiakkaista tulee, että on kuullu suosituksia ja puolet tulee nettisivujen perusteella.” (Terapeutti C)

Sellaisetkin asiakkaat, jotka ovat kuulleet suosituksia, käyvät katsomassa verkkosivujen suosituksia. Myös Lakimies A mainitsee useaan otteeseen haastattelun aikana, kuinka tärkeää on, että referenssiasiakas suosittelee yritystä potentiaaliselle asiakkaalle.

Asiakassuhteen pituuden vaikutuksesta ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon nousee esille kaksi puolta. Toisaalta Lakimies A kertoo, että pitkä asiakassuhde kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä yritykseen. Tämän kautta se vaikuttaa myös positiivisesti potentiaalisen asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Toisaalta Terapeutti C tuo esille, että yrittäjä tarvitsee sekä lyhytaikaisia että pitkäaikaisia asiakkaita, ja niistä molemmista on hyvä saada referenssejä. Erilaisia referenssejä on hyvä hänen mielestä saada, koska asiakkailla on niin erilaisia tarpeita. Hän tapauksessaan asiakkuuden pituus johtuu siis vain sen palvelun laadusta, jonka asiakas on tarvinnut.

4.7 Referenssiasiakkaan koko, samankaltaisuus toimittajan kanssa, ikä ja toimiala

Lakitoimiston haastattelussa Lakimies A toi esille, että mitä isompi firma kehuu yrityksen palvelua, sitä uskottavampaa se yleensä on ja luo mielikuvaa osaavasta yrityksestä. Jos asiakasreferenssiksi täytyisi valita pieni, keskisuuri tai suuri, yritys valitsisi todennäköisesti suuren. Yleensä suurin on tunnetuin ja tunnettuus parantaa asiakasreferenssin arvoa. Tosin yritysreferenssiasiakkaan koko ei ole tullut ilmi, kun sitä on käytetty toisen asiakkaan vakuuttamiseen. Ainoastaan silloin asia tulee ilmi, jos referenssiasiakas on itse maininnut muille käyttävänsä yrityksen palveluja. Yksityishenkilön verkoston koko vaikuttaa myös referenssiasiakkaan arvoon. Terapeutti C:n kokemuksen mukaan. Kun asiakkaalla on sosiaaliset ympyrät laajat, sana alkaa kiiriä nopeammin. Etenkin nuorisoporukoissa verkoston koon huomaa.

Pienessä yrityksessä on sellainen etu Lakimies A:n mukaan, että niissä asiakaskokemus on usein henkilökohtaisempi. Jos itse yrittäjä käyttää palvelua, kontakti ei yleensä vaihdu. Jos taas palvelua käyttää joku työntekijä, hän saattaa vaihtua, ja uusi työntekijä ei sitten välttämättä enää ostakaan palveluja yritykseltä. Lakimies A:n mukaan sellainen asiakasreferenssi, jossa kontaktihenkilö ei työskentele enää yrityksessä, ei ole niin arvokas, kuin sellainen, jossa henkilö vielä työskentelee. Kummankaan tapausyritysten haastateltavien mielestä suuressa yrityksessä asiakasreferenssinä ei ole mitään sellaista, joka tärvelisi yrityksen omaa liiketoimintaa.

Lakitoimiston yritysasiakkaat eivät ole samankaltaisia yrityksen itsensä kanssa, eikä sillä ole Lakimies A:n mukaan merkitystä ovatko ne samankaltaisia. Lakitoimistolla ei ole asiakkaina saman toimialan yrityksiä, eikä asiakkailla ole tarjoomassaan samoja palveluja kuin heillä. Terapiapalveluiden B2C asiakkaat sen sijaan tietyllä tavalla ovat samankaltaisia Terapeutti C:n kanssa. Terapeutti C kertoi, että ensimmäinen referenssiasiakas hakeutui itselleen turvallisen tuntuisen terapeutin luo, jolla on samantyyppiset arvot ja tausta. Pääasiassa asiakkaat ovat hänellä samankaltaisia itsensä kanssa. Esimerkiksi profiilikuvalla nettisivuilla on iso vaikutus. Siinä Terapeutti C edustaa tietyllä tavalla perinteisen näköistä ihmistä ja hänelle myös hakeutuu ihmisiä, joilla on perinteiset arvot. Samankaltaisten

asiakkaiden kanssa palvelun välittäminen on toiminut hyvin ja asioissa on päästy nopeammin eteenpäin, kun kaikkea ei tarvitse selittää auki. Asiakkaana hänellä on ollut myös ihmisiä, joiden arvomaailma on hyvin erityyppinen. He eivät olekaan käyneet monta kertaa, ja silloin todetaan, että yhteistyö ei toimi. Täten palvelun arvoa asiakkaalle kohottaa se, että osapuolet ovat samankaltaisia, ja sitä kautta asiakasreferenssin arvo on korkeampi, kun asiakas on tyytyväisempi.

Terapeutti C kertoo, että ensimmäisen asiakasreferenssin ikä ei vaikuttanut hänen valintaansa asiakasreferenssiksi. Iällä on merkitystä hänen mukaansa vasta seuraavissa asiakasreferensseissä, sillä tuolloin hän hakee referenssiksi mielellään sellaista ikää tai sukupuolta, jota ei vielä ole referensseissä.

Ensimmäinen asiakasreferenssi Lakitoimistolla ja Terapiapalveluilla tuli B2C puolelta, jossa Terapeutti C:n mukaan referenssiasiakkaan ammatti ei vaikuta siitä saatuun hyötyyn. Kuitenkin Lakitoimistolla on seuraavissa asiakasreferensseissään yritysasiakkaita, joiden toimialalla Lakimies A sanoo olevan merkitystä. Tietyillä toimialoilla, kuten rakennusalalla, tarvitaan enemmän juristia. Tällaisen toimialan asiakasreferenssillä on enemmän myös arvoa, koska palvelun kysyntä on suurempaa. Sillä on myös merkitystä, että yritys tekee mieluummin töitä sellaisilla toimialoilla, joilla on aiemminkin työskennelty ja mihin toimintaa halutaan fokusoida. Referenssiasiakas ohjaa yrityksen pariin sellaisia asiakkaita, jotka ovat samalta toimialalta. Toki vaikutusta on myös muihin toimialoihin. Esimerkiksi valmennuskurssin kautta lakitoimisto on saanut myös lakipalveluihin asiakkuuksia.

4.8 Samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa ja ensimmäisen asiakasreferenssin tuoreus

Referenssiasiakkaan samankaltaisuudella potentiaalisen asiakkaan samankaltaisuudella on Terapeutti C:n mukaan merkitystä asiakasreferenssin arvoon. Samanlaiset ihmiset hakeutuvat todennäköisemmin keskenään tekemisiin, ja samankaltainen ihminen ajattelee, että jos toinen on hyötynyt palvelusta, ehkä siitä olisi hänellekin hyötyä. Näkemystä tukee Lakimies A:n kommentti yritysreferenssiasiakkaan tehokkaammasta vaikutuksesta saman toimialan yritysten houkuttelemiseen.

Ensimmäinen asiakasreferenssin merkitys on Lakimies A:n ja Terapeutti C:n mukaan alussa suurin, ja seuraavien asiakasreferenssien merkitys laskee. Merkitystä on myös ensimmäisen asiakasreferenssin tuoreudella. Lakimies A:n mukaan 5 vuotta vanhan asiakasreferenssin merkitys tänä päivänä on melko pieni, tai olematon. Hänen kokemuksensa mukaan karkeasti ottaen alle vuoden ikäinen referenssi on tuore. Jos asiakasreferenssi on jo yli kaksi vuotta vanha, sen arvo on alkanut jo laskea.

”Jokin merkityshän sillä niinku referenssin tuoreudellakin on, eli että tänä päivänä viis vuotta vanha referenssi, niin sen merkitys on aika pieni... Sanotaanko että kyllä se, niinku alle vuoden ikäinen referenssi, alle kahen vuojen (on tuore). Sit jos aletaan puhua yli kahen vuojen vanhasta niin alkaa jo olla vähä haalistunutta jo, tai yli puoltoista vuotta vanha tai jotakin tämmöstä.”
(Lakimies A)

Terapeutti C:n kokemuksen mukaan puolen vuoden ikäisenä ensimmäisen asiakasreferenssin vaikutus alkoi vähentyä. Tutkimuksen empiiriset löydökset ensimmäisen asiakasreferenssin arvosta on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Ensimmäisen asiakasreferenssin arvo, löydökset

Päätökijät	Osatekijät	Osatekijät
Sitoutuminen	Resurssien kohdentaminen	Asiakastyytyväisyys
Käytännön tieto	Tarjooman kehitys	Myyntiargumenttien löytäminen
	Projektitaitojen sekä alan liiketoimintalogiikan oppiminen	Organisaation oppiminen
	Asiakkaan tarpeiden ja sisäisten valmiuksien ymmärtäminen	Henkilöstön motivointi, harjoitus ja itsevarmuuden kohentuminen
Maine	Hyvä maine omassa sidosryhmässä	Vahva yritys-/henkilöbrändi
	Tarkat valintakriteerit toimittajalle	Keskeinen asema omassa verkostossa
	Referenssitriadin osapuolten vuorovaikutuksen tiheys	Asiakkaan ja potentiaalisen asiakkaan vuorovaikutuksen laatu
Tuotto		
Referenssimedian muoto	Videosuositus	Audiosuositus
	Kirjoitettu suositus	Esimerkkiasiakastapaus
	Asiakaslistaus	Word-of-mouth
Asiakassuhteen pituus		
B2B-referenssiasiakkaan koko tai B2C-referenssiasiakkaan verkosto koko		
B2C-referenssiasiakkaan samankaltaisuus toimittajan kanssa		
Referenssiasiakkaan toimiala		
Referenssiasiakkaan samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa	Tuotteet ja palvelut	Toimiala
	Asema yrityksessä	B2C-asiakkaan samankaltaisuus
Asiakasreferenssin tuoreus		

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksessa havaittiin, että palveluyrityksen ensimmäinen asiakasreferenssi voi olla yksittäisen yrityksen tai henkilön lisäksi ryhmä henkilöitä, jotka samanaikaisuutensa, samankaltaisuutensa ja yhteisen palvelunsa myötä muodostavat kokonaisuuden. Toinen tärkeä havainto oli myös, että palveluyrityksen ensimmäinen asiakasreferenssi ei ole riippuvainen yrityksen juridisesta perustamisesta. Tapausyritysten ensimmäiset referenssiasiakkaat määrittyivät liiketoiminnan lainalaisuuksien perusteella.

Ensimmäisen referenssiasiakkaan etsimisessä luottamuksella on asiantuntijapalveluyrityksessä suuri merkitys. Asiantuntijapalveluyrityksissä luottamus on tärkeää yrityksen ja asiakkaan välisen tiedon epäsuhdan vuoksi. Toisin kuin teknologia-alan startupit (Ruokolainen & Igel 2004), asiantuntijapalveluyritykset eivät näytä käyttävän etupäässä sosiaalista pääomaa luottamuksen rakentamiseen, vaan tekevät sen myös markkinoinnin ja myynnin kautta. Tutkimus tukee aikaisempia tutkimustuloksia (Ruokolainen & Igel 2004, Ruokolainen 2005) siitä, että palvelun välittämiseen ensimmäiselle referenssiasiakkaalle vaikuttaa suotuisasti yrittäjän koulutustausta ja työkokemus sekä asiakkaan sitoutuminen. Tapausyritysten osalta koulutustausta oli tosin välttämätön edellytys palvelun välittämiseen, ja työkokemuksen osalta asiantuntijaroolissa toimiminen vaikutti positiivisesti. Poiketen Ruokolaisen (2008) määrittelystä, tämän tutkimuksen aineiston perusteella kolmas vaihe ensimmäisen asiakasreferenssin hankinnan prosessissa on liikevaihdon, tuottojen ja työhyvinvoinnin kasvattaminen asiakasreferenssin avulla.

Tapausyritysten perusteella referenssiasiakkaan sitoutuminen vaikuttaa ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon sen kautta, että sitoutunut asiakas on tyytyväinen ja tulee asioimaan uudestaan. Samoin sitoutunut asiakas voi myös kohdentaa resurssejaan yrityksen palvelun vuoksi, mikä parantaa asiakasreferenssin arvoa. Palveluyrityksessä ei asiakasreferenssin arvoon ole vaikutusta ole jaetuilla

kustannuksilla, kehitystyön kustantamisella, annetuilla neuvoilla ja tekijänoikeuksilla. Näitä tekijöitä voi pitää teknologia-alan asiakkaan sitoutumisen erityispiirteinä.

Tutkimus tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan ensimmäisestä asiakasreferenssistä opittu käytännön tieto parantaa asiakasreferenssin arvoa (Ruokolainen 2008, Jalkala & Salminen 2010, Gomez-Arias & Montermoso 2007). Käytännön tiedon avulla voi kehittää palveluita, ja parempien palveluiden myötä saa myös parempia myyntiargumentteja. Toisaalta käytännön tiedon avulla oppii ymmärtämään paremmin asiakastarpeita ja sisäisiä valmiuksia, mikä parantaa myös myyntiargumentteja. Käytännön tieto vaikuttaa ensimmäisen referenssiasiakkaan osalta enemmän itsevarmuuteen kuin motivaatioon, johon toki siihenkin on vaikutusta. Tiedon motivoiva osuus korostuu vasta myöhemmissä referensseissä. Jonkin verran ensimmäisestä referenssiasiakkaasta saatu käytännön tieto vaikuttaa myös työskentelyn harjoitukseen palveluyrityksissä. Asiakkaalta saatuun käytännön tiedon laatuun ja määrään voi vaikuttaa asiakkaan koulutus, koska korkeammin koulutetut antavat enemmän palautetta.

Maineella on suuri vaikutus ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon. Helmin ja Salmisen (2010) ehdottamista tekijöistä ainoastaan asiakkaan teollisuuden alalle tai alkuperämaalle sekä erolle asiakkaan ja toimittajan maineessa ei voitu löytää tukea. Asiakkaan hyvä maine omassa sidosryhmässään, vahva henkilöbrändi, asiakkaan tarkat valintakriteerit toimittajalle, asiakkaan keskeinen asema omassa verkostossaan, asiakkaan ja potentiaalisen asiakkaan vuorovaikutuksen laatu ja referenssitriadin osapuolten vuorovaikutuksen tiheys vaikuttavat positiivisesti ensimmäisen referenssiasiakkaan arvoon.

Ensimmäisestä asiakasreferenssistä saatu arvo voidaan mitata tuoton ja referenssin markkinointihyödyn summana. Toisin kuin teknologia-alalla (Arias-Gomes & Montermoso 2007), ensimmäisen asiakasreferenssin tuotto ei ole palvelualalla kovin merkityksellistä yrityksen selviytymisen kannalta matalan pääomaintensiteetin vuoksi. Tämä korostaa markkinointihyödyn merkitystä.

Kumar ym. (2013) nostavat esiin referenssimedian muodon vaikutuksen asiakasreferenssin arvoon. Tutkimus tukee näkemystä, että referenssimedian muoto vaikuttaa asiakasreferenssin arvoon, mutta toisin kuin tuossa tutkimuksessa, palvelualalla varsinkaan B2C-kaupassa median muotoja ei ole mielekästä laittaa järjestykseen arvokkaimmasta vähiten arvokkaaseen. Tapauksista nousi esille, että referenssimedian arvo määrittyy aina tapauskohtaisesti. Lisäksi palvelualoilla, joilla käsitellään henkilökohtaisia tai arkaluonteisia asioita, voi referenssimedian arvoon vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti myös se, julkaistaanko media anonyyminä vai nimellä. Lisäksi tapauksista nousi esille word-of-mouthin vaikutus ensimmäisen referenssiasiakkaan arvoon.

Asiakassuhteen pituus vaikuttaa ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon. Kumarin ym. (2013) sekä Heiden ja Johnin (1990) tutkimukset todistavat asiakassuhteen pituuden positiivista vaikutusta arvoon, ja tämä tutkimus on linjassa niiden kanssa. Toisaalta lyhyt asiakassuhde voi olla myös arvokkaampi sellaisessa tilanteessa, jossa potentiaalisilla asiakkailta on tarve hyvin lyhyelle asiakassuhteelle.

Ensimmäisen referenssiasiakkaan koko vaikuttaa positiivisesti sen arvoon. Mitä suurempi on asiakasyritys, sitä suurempi on sen referenssiarvo. Tämä tukee aikaisempaa tutkimusta koon vaikutuksesta (Kumar ym. 2013, Beard ja Easingwood 1996). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen kokoa vastaava käsite B2C-puolella on yksityishenkilön suhdeverkosto, jolla on samankaltainen vaikutus asiakasreferenssin arvoon. Toisin kuin Ruokolaisen (2008) tutkimuksessa teknologia-alan startupeista, palveluyritysten referenssiasiakkaan suurella koolla ei löytynyt negatiivisia vaikutuksia ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon. Tosin aineistosta nousi esille, että pienessä yrityksessä referenssinä voi olla myös omat etunsa verrattuna suureen henkilökohtaisempien suhteiden kautta. Vaikka Wilkinson ym. (2005) näyttävätkin yritysten valitsevan kumppaneikseen samankaltaisia yrityksiä, ei sillä ole ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon vaikutusta. Sen sijaan B2C asiakkaiden samankaltaisuudella on positiivinen vaikutus ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon.

Beardin ja Easingwoodin (1996) tutkimuksessa oletetaan referenssiyrityksen iän ja toimialan vaikuttavan sen arvoon, mille Ruokolainen (2005) ei löytänyt tukea.

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ensimmäisen referenssiasiakkaan iällä ei ole merkitystä, mutta seuraavien referenssiasiakkaiden iällä on merkitystä. Ensimmäisen referenssiasiakkaan toimialalla on vaikutusta referenssin arvoon, koska sopivan toimialan valinnalla voidaan vaikuttaa siihen, kuinka sopivia referenssimarkkinoinnin tuottamat asiakkuudet ovat yritykselle. B2C-kaupassa toimialaa vastaava käsite voisi olla asiakkaan ammatti, mutta sillä ei ole vaikutusta ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon. Referenssiasiakkaan samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa nostaa aineiston mukaan ensimmäisen asiakasreferenssin arvoa. Täten myös B2C-kaupassa vaikutus on sama kuin Kumarin ym. tutkimassa B2B-kaupassa. Ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon palvelualalla vaikuttaa myös sen tuoreus, koska sen tehokkain vaikutusaika on alle kaksi vuotta.

Kaiken kaikkiaan ensimmäisen asiakasreferenssin arvon osatekijöillä on selkeästi omat erityispiirteensä palvelualalla toimivalla pienyrityksellä.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Yritysten tavoitteena voidaan ajatella olevan mahdollisimman arvokkaan ensimmäisen asiakasreferenssin saaminen. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat yritysjohtajia ensimmäisen asiakasreferenssin valinnassa. Tutkimus esittää ensimmäisen asiakasreferenssin arvoon vaikuttavat osatekijät, ja lisäksi antaa tietoa B2B- ja B2C-asiakasreferenssien eroista. Tutkimuksella on merkitystä ennen kaikkea palveluyritysten johtajille, sillä aiempia tutkimustuloksia aiheesta palveluyrityksen kontekstissa ei ole ollut saatavilla. Tutkimustulokset myös kuvaavat ensimmäisen asiakasreferenssin erityistä merkitystä suhteessa myöhempisiin asiakasreferensseihin, ja on näin painottamassa ensimmäisen asiakasreferenssin valinnan tärkeyttä johtajille. Ensimmäisen asiakasreferenssin arvon ymmärtäminen on yritysjohtajille tärkeää, koska sen avulla voidaan hoitaa markkinointia kohtuullisilla kuluilla.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aineisto perustuu yksinomaan haastatteluihin. Tapausyrityksiin olisi voinut perehtyä vielä syvemmin analysoimalla internetsivut ja mainosmateriaalin.

Tämä jäi tekemättä tutkimukseen käytettävän ajan rajallisuuden vuoksi. Haastattelemalla Lakitoimiston sesonkityöläisiä sekä molempien yritysten ensimmäistä referenssiasiakasta olisi analyysiä voinut vielä syventää ja saada tutkimuksen luotettavuutta parannettua. Monitapaustutkimuksen vuoksi haastattelut tehtiin kuitenkin vain ydinhenkilöille, jotta analysoitava materiaali ei kasva liian suureksi rajallinen ajankäyttö huomioiden. Toisaalta replikaation avulla saatu luotettavuus oli tärkeämpää tähän tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta.

Tutkimuksessa nousi esille ensimmäisen asiakasreferenssin ja myöhempien asiakasreferenssien välinen suhde. Ensimmäinen asiakasreferenssi voi määrittää sitä, mikä on arvokas toinen asiakasreferenssi. Palveluyrityksen asiakasreferenssiportfolion arvo olisi yksi jatkotutkimuksen aihe. Toinen mielenkiintoinen syvällisemmän jatkotutkimuksen aihe on palveluyrityksen ensimmäisen asiakasreferenssin vaikutusaika, joka nousi tässä tutkimuksessa esille.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. & Lehtimäki, T. (2012). Examining the build-up of firm's commercialization competence: From product concept to the first customer reference. *Proceedings of ISPIM Conferences (23)*, 1-19.
- Alasuutari, P. & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uud. p. painos). Tampere: Vastapaino.
- Beard, C. (1996). New product launch: Marketing action and launch tactics for high-technology products. *Industrial Marketing Management* 25(2), 87-103.
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55(7), 553-560.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: A critical review. *Int J of Service Industry Mgmt* 16(1), 107-121.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Los Angeles, Calif. ; London: SAGE.
- Ghuri, P. N. & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies : A practical guide*. (3rd ed painos). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gomez-Arias, J. T, & Montermoso, J. P. (2007). Initial reference customer selection for high technology products. *Management Decision* 45(6), 982.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2), 133-150.
- Grönroos, C. & Tillman, M. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. (3. uud. p. painos). Helsinki: WSOYpro.
- Heide, J. B. & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer- supplier relationships. *Journal of Marketing Research (JMR)* 27(1), 24-36.
- Helm, S. & Salminen, R. T. (2010). Basking in reflected glory: Using customer reference relationships to build reputation in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 39(5), 737-743.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu : Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jalkala, A. & Salminen, R. T. (2009). Communicating customer references on industrial companies' web sites. *Industrial Marketing Management* 38(7), 825-837.

- Jalkala, A. & Salminen, R. T. (2010). Practices and functions of customer reference marketing — leveraging customer references as marketing assets. *Industrial Marketing Management* 39(6), 975-985.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kumar, V., Petersen, J. A. & Leone, R. P. (2013). Defining, measuring, and managing business reference value. *Journal of Marketing* 77(1), 68-86.
- Pitkanen, I. (2014). The significance of the new venture's first sale: The impact of founders' capabilities and proactive sales orientation.(report)(author abstract).
- Rehme, J. & Svensson, P. (2011). Credibility-driven entrepreneurship: A study of the first sale. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 12(1), 1.
- Ruokolainen, J. (2004). The factors of making the first successful customer reference to leverage the business of start-up software company — multiple case study in thai software industry. *Technovation* 24(9), 673-681.
- Ruokolainen, J. (2005). Gear-up your software start-up company by the first reference customer—nomothetic research study in the thai software industry. *Technovation* 25(2), 135-144.
- Ruokolainen, J. (2008). Constructing the first customer reference to support the growth of a start-up software technology company. *European Journal of Innovation Management* 11(2), 282-305.
- Salminen, R. T. & Möller, K. E. (2004). Use of references in industrial bidding - A decision process analysis. *Journal of Marketing Management* 20(1-2), 133-155.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data : Methods for analysing talk, text and interaction*. (2. ed painos). London: Sage.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), 1-10.
- Vargo, S. & Lusch, R. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(1), 5-23.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review* 35(1), 155-174.
- Wilkinson, I., Young, L. & Freytag, P. V. (2005). Business mating: Who chooses and who gets chosen? *Industrial Marketing Management* 34(7), 669-680.

Yin, R. K. (2003). *Case study research : Design and methods*. (3rd ed painos). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Liite 1**Teemahaastattelurunko**

1) Yrityksen tausta

- Alussa käydään vapaata keskustelua yrityksen perustamisesta ja kehityksestä sekä ensimmäisen asiakasreferenssin määrittely.
- Kuinka keskeinen rooli tiedolla on yrityksenne palveluissa?
- Koetko, että pääomalla on merkitystä liiketoiminnan ylläpitoon ja kehittämiseen ja miten paljon?
- Millainen merkitys on asiantuntijuudella yrityksessänne? Millainen merkitys asiantuntijuudella on suhteessa muihin palvelualan yrityksiin keskimäärin?
- Onko teillä palkattua työvoimaa? Jos on, mikä on sen rooli yrityksessä?

2) Asiakasreferenssin etsiminen

- Millainen on asiakkaan tietojen ja yrityksen tietojen suhde?
- Millaisten suhteiden kautta olette saaneet ensimmäisen asiakasreferenssin?
- Millainen merkitys sijoittajilla on toimintaanne ja suhdeverkostoonne?

3) Palvelun välittäminen referenssiasiakkaalle

- Millainen työkokemus sinulla oli ennen yrityksen perustamista? Millainen merkitys työkokemuksella on palvelun välittämiseen ensimmäiselle referenssiasiakkaalle?
- Millainen koulutustausta sinulla on? Millaista koulutusta toimialasi vaatii? Onko sinulla jotain koulutusta, joka ei ole pakollista?
- Miten asiakkaan sitoutuminen vaikuttaa palvelun välittämiseen asiakkaalle?

4) Liiketoiminnan kasvattaminen asiakasreferenssin avulla

- Asiakasreferenssin arvo: kysymykset alla

5) Sitoutuminen

- Jaoitteko kustannuksia referenssiasiakkaan kanssa?
- Kustansiko referenssiasiakas kehitystyötä?
- Oletteko saaneet neuvoja referenssiasiakkaalta, ja millaisia, jos olette?
- Onko asiakkaanne kohdentanut resurssejaan palvelunne vuoksi, ja miten, jos on?

- Millainen merkitys tekijänoikeuksilla on palvelun välittämiseen referenssiasiakkaille?
- Miten paljon asiakkaan sitoutuminen palveluprosessiin vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen palvelusta?

6) Tieto

- Kuinka tärkeänä koette ensimmäiseltä asiakasreferenssiltä saamanne käytännön tiedon? Millainen merkitys käytännön tiedolla on suhteessa koulutuksella saatuun tietoon?
- Miten asiakasreferenssi on vaikuttanut palvelunne kehitykseen? Miten se on vaikuttanut myyntiargumenttien kehitykseen?
- Miten asiakasreferenssi on vaikuttanut organisaationne oppimiseen?
- Oletteko oppineet ymmärtämään asiakasreferenssin avulla asiakkaan tarpeita ja sisäisiä valmiuksia? Mitä olette oppineet niistä?
- Miten asiakasreferenssi on vaikuttanut motivaatioonne? Onko se on harjaannuttanut teidän työskentelyä, ja miten jos on?
- Vaikuttaako referenssiasiakkaan toimiala / ammatti siltä saatuun tietoon?

7) Maine ja imago

- Miten asiakasreferenssiin vaikuttaa, jos asiakkaalla on hyvä maine omassa sidosryhmässään?
- Miten koette asiakkaan vahvan yritysbrändin / henkilöbrändin vaikuttavan asiakasreferenssin arvoon?
- Millainen merkitys asiakasreferenssin arvoon on tarkoilla valintakriteereillä toimittajalle?
- Miten asiakkaan keskeinen asema omassa verkostossaan vaikuttaa asiakasreferenssin arvoon? Onko eroa yritys- ja henkilöasiakkaan välillä?
- Miten ero asiakkaan ja toimittajan maineessa vaikuttaa asiakasreferenssin arvoon?
- Millainen vuorovaikutus teidän referenssiasiakkaalla ja potentiaalisella asiakkaalla on?
- Millainen merkitys asiakasreferenssin maineen arvoon on teollisuuden alalla tai alkuperämaalla?
- Kuinka tiheä oli vuorovaikutuksen tiheys referenssitriadissa, ja miten sen koette vaikuttavan asiakasreferenssin arvoon?

8) Tuotto

- Millainen merkitys ensimmäiseltä referenssiasiakkaalta saadulla tuotolla on yrityksellenne? Onko tuotto kriittinen yrityksen selviytymisen kannalta?
- Miten tärkeänä pidätte tuottoa elannon kannalta juuri referenssiasiakkaan kohdalla?
- Vähentääkö oman työpanoksen merkittävä osuus referenssiasiakkaalle välitettyjen palveluiden tuoton merkitystä?
- Myittekö referenssiasiakkaalle matalammalla hinnalla kuin muille asiakkaille? Vaikuttaako referenssiasiakkaalta mahdollisesti saatu markkinointihyöty myyntihintaan ja miten?

9) Saatavilla olevan referenssimedian muoto

- Miten tehokas on ensimmäisen referenssiasiakkaan videosuosittelu myynnin kasvun kannalta?
- Miten tehokas on audiosuosittelu myynnin kasvun kannalta?
- Miten tehokas on kirjoitettu suosittelu myynnin kasvun kannalta?
- Miten tehokas on esimerkkitapaus myynnin kasvun kannalta?
- Miten tehokas on asiakaslistaus myynnin kasvun kannalta?

10) Asiakassuhteen pituus

- Vaikuttaako asiakassuhteen pituus jollain tavalla asiakasreferenssin arvoon? Koetteko, että pitkä asiakassuhde olisi arvokkaampi kuin lyhyt?

11) Referenssiasiakkaan koko, verkoston koko

- Miten koette referenssiasiakkaan koon vaikuttavan asiakasreferenssin arvoon? Valitsetteko mieluummin suuren yrityksen referenssiasiakkaaksi vai pienen, ja minkä vuoksi?
- Voiko suuri yritys vaikuttaa jollain tavalla negatiivisesti toimintaanne?
- Onko referenssiasiakas jollain tavalla samankaltainen itsenne kanssa?

12) Ikä

- Millainen merkitys asiakkaan iällä on ensimmäisen referenssiasiakkaan valintaan? Onko yksityishenkilön iällä merkitystä?

13) Toimiala, ammatti

- Vaikuttaako yrityksen toimiala tai henkilön ammatti asiakasreferenssistä saamaanne hyötyyn?

14) Samankaltaisuus potentiaalisen asiakkaan kanssa

- Onko merkitystä sillä, jos referenssiasiakas on samankaltainen potentiaalisen asiakkaan kanssa esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden, toimialan tai aseman puolesta?

15) Teema-alueita laajentavia kysymyksiä

- Onko asiakasreferenssi sitä arvokkaampi, mitä haastavamman ja monimutkaisemman palvelun olette hänelle välittäneet?
- Kumpi on tehokkaampi, B2B vai B2C referenssi, ja miksi?
- Millaisia hyötyjä olette saaneet ensimmäisestä asiakasreferenssistä?