

ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN DIGITAALISESSA TILAAMISESSA

Case Skydda Suomi Oy

Tiivistelmä

Tekijä Penttinen, Sirpa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 58 + 2 liitettä	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Asiakaskokemuksen parantaminen digitaalisessa tilaamisessa Case Skydda Oy		
Tutkinto Liiketalouden tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Digitalisaatio edellyttää yrityksiltä jatkuvaa kehittämistä ja uudistumista, sillä asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat koko ajan. Digitaalisessa liiketoiminnassa asiakkaan tulee olla keskiössä. Erinomainen asiakaskokemus on noussut merkittäväksi kilpailueduksi. Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa edellyttää laajaa asiakasymmärrystä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten digitaalisen tilauskanavan asiakaskokemusta B2B-asiakkaille voisi parantaa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaus-tutkimuksena. Kyselytutkimuksen aineisto perustui 29 vastaukseen, jotka saatiin sähköpostitse. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu digitaalisesta palvelusta ja tilaamisesta sekä asiakaskokemuksesta, arvon luomisesta ja asiakastarpeista.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että kohdeorganisaation digitaalisen tilauskanavan keskeisimmät kehitettävät asiat ovat tuotteiden saatavuustiedon ja asiakaskoh- taisten hintojen löydettävyys sekä kaikkien tuotteiden tilattavuus digitaalisesti. Nämä asiat olivat asiakkaille erittäin merkityksellisiä ja panostamalla näihin asiakaskoke- musta voidaan parantaa. Kun tilauksiin liittyvät yhteydenotot ja toimeksiannot muiden kanavien kautta vähenevät, kohdeorganisaatiolta vapautuu aikaa muuhun tehokkaa- seen toimintaan. Digitaalisen tilauskanavan kehittäminen tukee kohdeorganisaation liiketoiminnallisia tavoitteita.</p> <p>Asiakkaiden oli vaikea ottaa kantaa tulevaisuuden tarpeisiin, mutta vahvimmin esiin nousi digitaalisen tilausjärjestelmän integrointimahdollisuus asiakkaiden omiin järjes- telmiin.</p>		
Asiasanat asiakaskokemus, arvon luominen, asiakastarpeet, B2B-asiakkaat, digitaalinen tilaaminen		

Abstract

Author Penttinen, Sirpa	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 58 + 2 appendices	
Title of publication Enhancing customer experience of digital ordering Case Skydda Ltd		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>Digitalization requires continuous development and renewal, since customer needs and expectations are constantly evolving. Digital business model should be customer centric. Creating value in cooperation with the customer requires comprehensive understanding of the customer. An excellent customer experience has become a significant competitive edge.</p> <p>The objective of this study was to resolve how the customer experience of a digital ordering channel for B2B customers could be enhanced. The study was conducted as a qualitative case study. The material of a questionnaire survey was based on 29 answers, which were received by email. The theoretical framework consists of digital services, ordering, customer experience, value creation and customer needs.</p> <p>The results of this study indicate that the most essential subjects for development in the target organization's digital ordering channel are finding information of product availability, finding customer-specific prices and availability of all products online. These aspects were very important to customers and by investing on them customer experience can be improved. As the customer contacts related to orders and orders through other channels are reduced, resources are released to other productive work. Developing the digital ordering channel supports the business goals of the target organization.</p> <p>Customers found it difficult to define their future needs but the possibility of integrating the ordering system to customer's internal systems came up most often.</p>		
Keywords customer experience, value creation, customer needs, B2B-customers, digital ordering		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistyön tausta	1
1.2	Kohdeorganisaatio.....	2
1.3	Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.4	Tutkimusstrategia, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	4
1.5	Työn rakenne.....	6
2	ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN DIGITAALISESSA TILAAMISESSA	7
2.1	Digitaalinen palvelu.....	7
2.1.1	Digitaaliset palvelut B2B-asiakkaille.....	7
2.1.2	Digitaalisen palvelun laatu	10
2.1.3	Digitaalinen tilaaminen.....	11
2.2	Asiakaskokemus.....	14
2.2.1	Asiakaskokemuksen merkitys	14
2.2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	15
2.2.3	Asiakaskokemuksen kehittäminen	20
2.3	Arvon luominen asiakkaalle	22
2.4	Asiakkaiden tarpeet	25
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	28
3.1	Tutkimusote ja tutkimusetiikka	28
3.2	Aineiston hankinta	30
3.3	Aineiston analyysi.....	33
3.4	Kehittämistyön eteneminen.....	35
4	TULOKSET.....	37
4.1	Tilaamiskäyttäytyminen	37
4.2	Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät palveluprosessin näkökulmasta	39
4.2.1	Palvelun saavutettavuus.....	39
4.2.2	Hakeminen ja löydettävyys	40
4.2.3	Arviointi.....	40
4.2.4	Transaktio.....	41
4.2.5	Käyttöönotto ja hankinnan jälkeiset toimenpiteet	41
4.3	Lisäarvoa tuovat tekijät	41
4.4	Kohdeorganisaation vahvuudet.....	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	44

5.1	Yhteenveto	44
5.2	Pohdinta	47
5.3	Kehittämistyön arviointi ja hyödyntäminen	48
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	51
5.5	Jatkokehitysmahdollisuudet	52
LÄHTEET		54
LIITTEET		59

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistyön tausta

Tänä päivänä suuret suomalaiset yritykset voidaan jakaa digitalisaatioon sijoitettujen eurojen perusteella joko edelläkävijöihin tai hidastelijoihin, kun tarkastellaan myynnin ja markkinoinnin digitalisaatiota. Digitalisaatioon panostavien yritysten kasvu on selkeästi vauhdikkaampaa kuin muiden yritysten. (Digibarometri 2018.) Suurimmat verkkokaupan tuotot tulevat B2B-markkinoilta, joiden volyyymi on jopa 10 kertaa suurempaa kuin B2C-markkinoilla. Vuonna 2017 verkkokaupankäynnin tulot maailmanlaajuisesti olivat 20,2 biljoonaa euroa B2B-markkinoilla, kun vastaava luku B2C-markkinoilla oli 2,46 biljoonaa euroa. (Laudon & Traver 2019, 355.)

Digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi yritysten toimintaan ja tuo uusia mahdollisuuksia uusien asiakkaiden hankkimiseen, myynnin kasvattamiseen, paremman palvelun tarjoamiseen sekä toiminnan tehostamiseen, nopeuttamiseen ja laadun parantamiseen. Digitalisaatio on välttämättömyys, sillä asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttuessa yritysten on menestyäkseen kilpailussa uudistettava ja digitalisoitava toimintaansa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 14.) Digitaalisista liiketoimintaa tarkastellaan usein turhan teknisesti, sillä asiakkaan pitäisi olla keskiössä ja menestyksen ratkaisee asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja myytävien tuotteiden sopivuus asiakkaille (Lahtinen 2013, 35). Yritysten pitäisi keskittyä myös toiminnan ja toimintaprosessien tarkasteluun, jotta ne muodostavat yhdessä asiakkaan prosessien kanssa kiinteän ja toimivan kokonaisuuden (Andersson ym. 2017). Lisäksi Lahtinen (2013, 35) korostaa viestinnän merkitystä kiinteänä osana digitaalista liiketoimintaa ja erityisesti sitä, miten tuotetarjoomasta viestitään potentiaalisille asiakkaille.

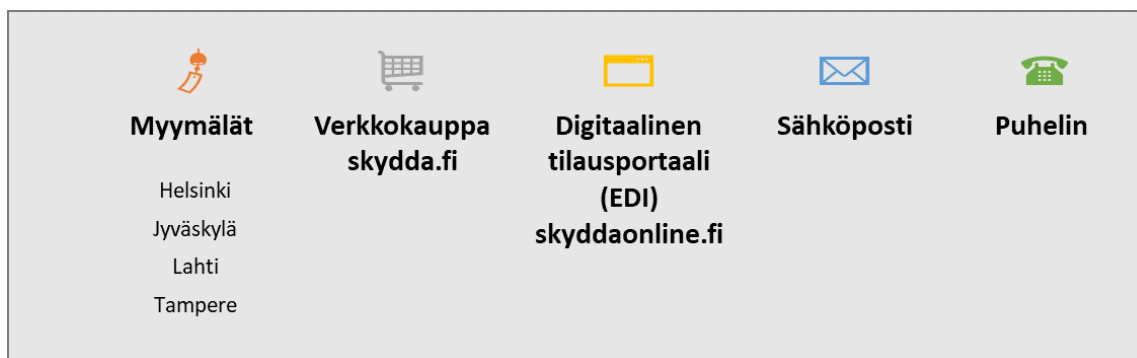
Digitalisaatio on tuonut myös monia uusia ja tehokkaita keinoja asiakaskokemuksen luomiseen. Kun ostoprosessit siirtyvät verkkoon, kannattaa yritysten kiinnittää entistä enemmän huomiota verkossa tapahtuviin kohtaamisiin. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 127.) Asiakaskokemuksella on myös taloudellista merkitystä, koska sen avulla vaikutetaan yrityksen tuottoihin, jolloin myynti kasvaa, tehokkuus sekä kannattavuus lisääntyy ja asiakkaan lojaaliteetti paranee (Löytänä & Korteso 2011, 204). Yritysjohdajista 89 % mielestä asiakaskokemus on merkittävin erottautumisen tekijä (Van Belleghem 2017, 26).

1.2 Kohdeorganisaatio

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaationa on Skydda Suomi Oy, joka tarjoaa B2B-asiakkaalle laajan valikoiman rakennusalan ja teollisuuden tarvitsemia henkilönsuojaimia. Kohdeorganisaatio on osa Bergman & Beving -konsernia, jonka tavoitteena on kehittää ja markkinoida vahvoja tuotemerkkejä teollisuudelle ja rakennusosalalle ensisijaisesti Pohjois- maissa, Baltiassa ja Puolassa. (Skydda 2019.) Toimialalla työturvallisuuden vaatimukset ja standardit kiristyvät koko ajan, ja samalla myös vaatimukset tuotteille kasvavat entises- tään. Uusi teknologia vaikuttaa myös tuotekehitykseen ja asiakaskäyttämiseen merkit- tävästi. (Heinonen 2019.)

Kohdeorganisaatio myy muun muassa teknisiä suojaimia, käsi- ja käsivarsisuoja, pu- toamissuojaimia ja työvaatteita sekä kenkiä. Kohdeorganisaatio toimii B2B-markkinoilla ja kaikki asiakkaat ovat y-tunnuksellisia yrityksiä. (Skydda 2019.) Asiakkaat voidaan ryhmi- tellä yksityisiin jälleenmyyjiin, ketjuihin kuuluviin jälleenmyyjiin ja tuotteiden loppukäyttäjinä toimiviin yrityksiin. Asiakkaat ovat kooltaan ja toimintatavoiltaan hyvin erilaisia. Jokaisella ryhmällä on omanlaisia tarpeita, mutta sen lisäksi ryhmän sisällä olevat tarpeet voivat vaihdella. (Heinonen 2019.)

Kohdeorganisaatiolla on Suomessa neljä myymälää, jotka sijaitsevat Helsingissä, Lah- dessa, Tampereella ja Jyväskylässä. Kohdeorganisaatio tarjoaa tilaamiseen ja ostami- seen myös digitaalisia palvelukanavia, joita ovat skydda.fi-verkkokauppa sekä elektroni- sen tiedonsiirron (EDI eli Electronic Data Interchange) kautta toimiva digitaalinen tilaus- portaali, skyddaonline.fi. Digitaalisista tilauskanavista skydda.fi-verkkokauppa on yleisem- min käytetty kanava, joka on kaikkien asiakkaiden käytettävissä, ja skyddaonline.fi-tilaus- portaali on valituille asiakkaille räätälöity kanava. Lisäksi suunnitteilla on RFID-teknologiaa hyödyntävä konttiratkaisu. Tällä hetkellä myynnistä suuri osa ei kuitenkaan tapahdu digi- taalisesti ja osa myös digitaalisesta myynnistä päättyy manuaaliseen käsittelyyn erinäisten syiden vuoksi. Kuviossa 1 esitellään asiakkaiden käyttämät tilaus- ja ostokanavat. (Heino- nen 2019.)



KUVIO 1. Kohdeorganisaation asiakkaille tarjoamat tilaus- ja ostokanavat (Heinonen 2019)

Tämän vuoden aikana tuotteiden toimitusaikaa on nopeutettu ottamalla käyttöön Ruotsissa sijaitsevan varaston lisäksi myös varasto Suomessa. Kohdeorganisaation tavoitteena on kasvattaa digitaalisen myynnin osuutta merkittävästi lähivuosien aikana, ja tämän tutkimuksen avulla halutaan selvittää, millaisia tarpeita asiakkailla on digitaaliseen tilaamiseen liittyen nyt ja tulevaisuudessa (Heinonen 2019.)

1.3 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö perustuu kohdeorganisaation digitaalisen tilauskanavan kehittämistarpeeseen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Digitaalisella tilaamisella tarkoitetaan tässä työssä B2B-asiakkaiden fyysisten tuotteiden tilaamista kohdeorganisaation skydda.fi-verkkokaupan tai skyddaonline.fi-tilausportaalin kautta. Digitaalinen tilauskanava -termiä käytetään siksi, että vaikka B2B-verkkokauppa on kehittynyt merkittävästi viime vuosien aikana, Kurvisen ja Sepän (2016, 174–175) mukaan monessa tapauksessa kyse on edelleen enemmänkin digitaalista tilauskanavasta kuin monipuolisesti toimivasta verkkokaupasta.

Kohdeorganisaation liiketoiminnan tavoitteena on kasvattaa myyntiä ja tehostaa toimintaa tarjoamalla asiakkailleen nykyistä paremmat ja monipuolisemmat digitaaliset tilauskanavat. Vaikka monet kohdeorganisaation asiakkaista käyttävät digitaalista tilauskanavaa, eivät kaikki asiakkaat ole vielä siirtyneet digitaaliseen tilaamiseen. Lisäksi digitaalisen tilauskanavan rinnalla käytetään myös muita kanavia. (Heinonen 2019.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, mihin asioihin digitaalisen tilaamisen kehittämisessä pitäisi asiakaskokemuksen näkökulmasta kiinnittää huomioita, jotta se tukisi tehokkaasti liiketoiminnan tavoitteita. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat digi-

taallisen tilaamisen asiakaskokemukseen ja tuottaa ehdotus asioista, joita kehittämällä digitaalisen tilaamisen laatu ja asiakaskokemus paranisi. Asiakaskokemusta tarkastellaan osana kehittämistä, koska asiakaskokemuksella on merkittävä vaikutus liiketoiminnan tulokseen (Filenius 2015, 186). Digitaalisella tilauskanavalla voisi myynnin lisäksi olla myös muita merkittäviä rooleja tai toimintoja, esimerkiksi asiakassuhteen hoidossa ja uusien asiakkaiden hankinnassa. Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa, ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja onnistuu yhdistämään liiketoiminnallisen sekä asiakasnäkökulman, sitä parempaa palvelua yritys osaa asiakkaalle tarjota (Tuulaniemi 2011, 103).

Kehittämistyön päätutkimuskysymys on:

- *Miten kohdeorganisaation digitaalista tilauskanavaa tulisi kehittää asiakaskokemuksen näkökulmasta?*

Alakysymykset ovat:

- *Mitkä ovat asiakkaiden digitaalisen tilaamisen tarpeet nyt ja tulevaisuudessa?*
- *Mitkä ovat suurimmat haasteet digitaalisessa tilaamisessa?*

1.4 Tutkimusstrategia, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

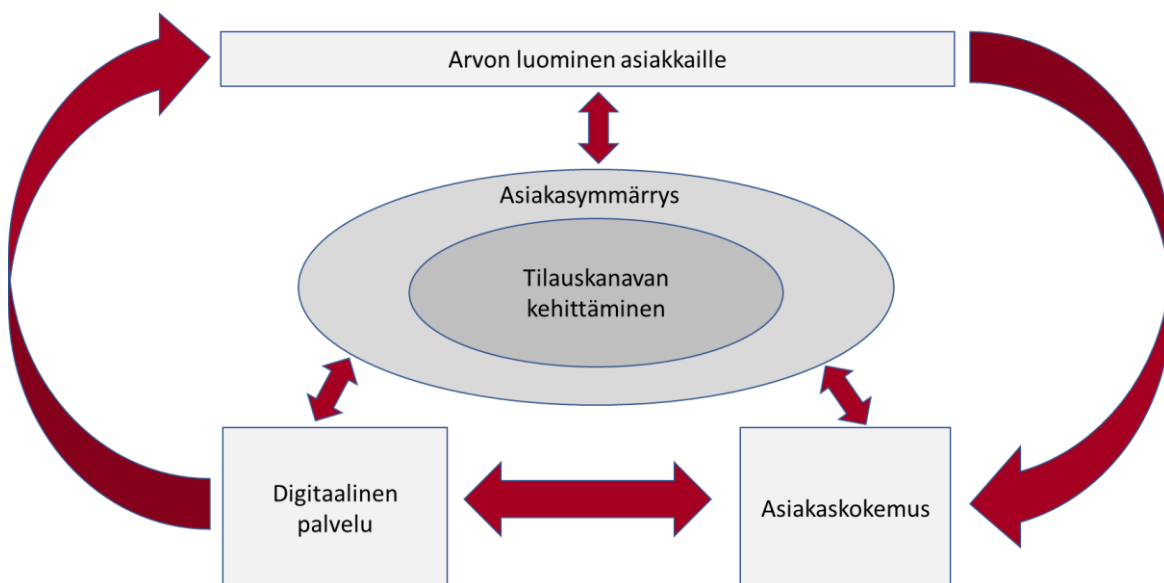
Kanasen (2012, 29) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 37) mukaan tapaustutkimusta käytetään, kun tutkimuksellisin keinoin halutaan ratkaista organisaatiossa oleva ongelma, joka voi kohdistua organisaatioon, henkilöstöön, asiakkaisiin, tuotteisiin tai järjestelmiin. Ongelmaa tutkitaan sen omassa ympäristössä ja erilaisia tiedonhankintamenetelmiä hyväksikäyttäen muodostetaan laaja-alainen ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksella pyritään löytämään kehittämisideoita, joilla kyseinen ongelma voidaan ratkaista.

Tämä kehittämistyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja digitaaliseen tilaamiseen liittyviä tarpeita sekä haasteita kartoitetaan kyselytutkimuksella. Asiakkailta kysytään, miten tyytyväisiä kohdeorganisaation asiakkaat ovat nykyiseen tilaustapaan, mitä asioita he ylipäättänsä arvostavat tilausprosessissa, millaisia tilaamiseen liittyviä tarpeita heillä on nyt ja tulevaisuudessa, mitkä ovat mahdolliset haasteet digitaalisen tilauskanavan käytölle ja millainen on heidän asiakaskokemuksensa kohdeorganisaatiosta. Vastaukset kootaan ja analysoidaan sekä luodaan kehitysehdotus asioista, joilla tilauskanavan sisältöä ja toiminnallisuutta voidaan parantaa. Lopuksi kohdeorganisaatio arvioi ehdotuksen realistisuutta omasta näkökulmastaan. Tavoitteena on, että kohdeorganisaatio voi hyö-

dyntää kehittämistyön tuloksia ja tuloksiin pohjautuvaa kehitysehdotusta digitaalisen tilauskanavansa kehittämisessä. Koska tarkastelunäkökulma keskittyy nimenomaan kohdeorganisaation digitaaliseen tilauskanavaan ja heidän asiakkaidensa näkökulmaan, työn hyödynnettävyys koskee pääasiassa kohdeorganisaatiota.

Tässä tutkimuksessa keskitytään fyysisten tuotteiden digitaaliseen tilaamiseen, ja työn ulkopuolelle rajataan muut ostoprosessin vaiheet ja kohdeorganisaation tuotteisiin liittyvät lisäpalvelut, kuten tuotteiden vuosittaiset tarkistukset, sekä koulutuspalveluiden tarjoama. Opinnäytetyön tekijän käytettävissä olevan rajallisen ajan vuoksi tässä kehittämistyössä ei ole mahdollisuutta paneutua kohdeorganisaation kehitystyön toteutukseen ja testaukseen.

Tämän työn teoreettinen viitekehys (kuvio 2) rakentuu vahvasti digitaalisista palveluista ja asiakaskokemuksesta. Digitaalisia palveluja lähestytään digitaalisen palvelun kehittämisen, palvelun laadun ja digitaalisen tilaamisen näkökulmista. Asiakaskokemusta tarkastellaan sen merkityksen, muodostumisen ja kehittämisen kautta. Lisäksi käydään läpi arvon luomista ja tarpeita sekä odotuksia asiakasymmärryksen saavuttamiseksi.



KUVIO 2. Työn teoreettinen viitekehys

1.5 Työn rakenne

Työ muodostuu viidestä luvusta. Johdannossa tarkastellaan digitaalisuutta ja sen vaikutusta liiketoimintaan sekä kuvataan kohdeorganisaatio ja kehittämistarve. Lisäksi määritellään työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset, tutkimuksen strategia, työhön liittyvät rajaukset sekä teoreettisen viitekehyksen osa-alueet.

Teoreettinen viitekehys kuvataan luvussa kaksi. Viitekehyksessä tarkastellaan digitaalisen tilauskanavan kehittämistä digitaalisen palvelun ja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Digitaalisen palvelun kehittäminen B2B-asiakkaille, palvelun laatu verkkosivujen näkökulmasta ja digitaalinen tilaaminen muodostavat kokonaisuuden, jota lähestytään asiakaskokemuksen sekä arvon luomisen ja asiakastarpeiden kautta.

Luku kolme keskittyy tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen toteutukseen. Ensin esitellään tutkimusmenetelmät ja -etiikka ja sen jälkeen kuvataan tutkimuksen aineiston hankinta ja analyysi. Lopuksi kuvataan kehittämistyön eteneminen vaiheineen.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, jotka on ryhmitelty kolmeen osa-alueeseen. Ensin tarkastellaan tilaamiskäyttäytymistä ja digitaaliseen tilaamiseen lisäarvoa tuovia tekijöitä. Sen jälkeen asiakkaiden tarpeet, haasteet ja esteet on luokiteltu digitaalisen palveluprosessin eri vaiheiden (Jiang, Zhilin & Minjoon 2012) mukaisesti. Lopuksi kuvataan kohdeorganisaation vahvuudet, jotka nousivat esiin aineistossa.

Viimeinen eli viides luku sisältää tutkimuksen yhteenvedon mukaan lukien kehitysehdotuksen ja tulosten pohdinnan. Lisäksi arvioidaan kehittämistyötä ja sen luotettavuutta sekä pohditaan jatkokehitysmahdollisuuksia.

2 ASIAKASKOKEMUKSEN PARANTAMINEN DIGITAALISESSA TILAAMISSESSA

2.1 Digitaalinen palvelu

2.1.1 Digitaaliset palvelut B2B-asiakkaille

Palvelu käsitteenä on laaja ja osin vaikeaselkoinen. Se voi tarkoittaa aineetonta toimintaa, kuten asiakkaan saamaa yksilöllistä palvelua, tai palvelua tuotteen muodossa, jolloin fyysisestä tuotteesta on luotu räätälöity palvelu, tai vaikkapa hallinnollisia palveluita, kuten laskutusta. (Grönroos 2010, 76–77.) Ominaista palvelulle on muun muassa eri toimintoja sisältävä prosessimaisuus, jossa resursseina olevat henkilöt, tiedot, järjestelmät tai infrastruktuuri ovat jollakin tavalla vuorovaikutuksessa asiakkaaseen, sekä asiakkaan osallisuus palveluprosessissa (Grönroos 2010, 79). Kowalkowski ja Ulaga (2017, 21) määrittelevät B2B-palvelun koostuvan myyjän tietojen ja taitojen hyödyntämisestä erilaisten toimienpiteiden, käyttäytymisen tai prosessien kautta siten, että asiakas voi toteuttaa omaa liiketoimintaansa ja saavuttaa toiminnalleen asetetut taloudelliset tavoitteet.

Digitaaliset palvelut edellyttävät jatkuvaa uudistamista ja kehittämistä. Samalla on myös varmistettava tavoiteltujen hyötyjen toteutuminen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 201). Hyvin toteutettuna digitaalinen palvelu hyödyttää sekä yritystä että asiakasta. Yritykselle se on kustannustehokas ja asiakkaalle helppo sekä miellyttävä ratkaisu. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 52.) Laaja osaaminen, nopeus, ketteryys ja reagointikyky korostuvat digitaalisessa maailmassa. Kun kilpailu kovenee ja muutosvauhti toimintaympäristössä kiihtyy, nopeuden tarve korostuu niin päätöksenteossa kuin toiminnan kehittämisessä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 194.) Samalla myös tarve syvälliselle digiosaamiselle kasvaa sekä yritys- että yksilötasolla, jolloin esimerkiksi asiakaskokemuksen ymmärrys, data- ja analytiikkaosaaminen, digitaalinen markkinointi, uusien kehittämismenetelmien hallinta ja verkostoituminen nousevat välttämättömiksi (Ilmarinen & Koskela 2015, 220–222). Lisäksi turvallisuus, joka on digitaalisen toiminnan perusedellytys, täytyy taata, sillä mahdollisuus rikolliseen toimintaan on olemassa (Ilmarinen & Koskela 2015, 224).

Digitaalisissa palveluissa pitää asiakkaan lisäksi ottaa huomioon teknologiset ratkaisut (Chaffrey & Smith 2017, 297; Xu & Quaddus 2009, 32). Keskitetty ja integroitu tietokanta on kaiken perusta, jotta digitaalisuus tuo tehokkuutta. Digitaaliset sovellukset on yhdistettävä organisaation sisäiseen infrastruktuuriin ja muihin sovelluksiin, kuten asiakkuuden ja toimitusketjun hallintaan, toiminnanohjausjärjestelmään sekä asiakkaiden, toimittajien ja yritysasiakkaiden sovelluksiin ja tietokantoihin. (Xu & Quaddus 2009, 29.) Teknologia tulisi nähdä uudistusten mahdollistajana eikä rajoitteena, sillä se mahdollistaa muun muassa

kustannustehokkuuden (Ilmarinen & Koskela 2015, 215–216). Datan määrä yrityksissä on valtava, ja usein sen käyttäminen on haasteellista, koska se on siiloutunut moniin eri paikkoihin. Strukturoidun sekä strukturoimattoman datan hyödyntäminen prosesseissa ja päätöksenteossa on kuitenkin tärkeää. Asiakasymmärryksen merkitys kasvaa ja oleellista on jalostaa tietoa koko organisaation käyttöön, jolloin sillä voidaan ohjata toimintaa ja päätöksiä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 203, 208.) Teknologisiin ratkaisuihin ei tässä työssä keskitytä eikä niitä tarkastella syvällisesti, mutta kokonaiskuvan ymmärtämisen kannalta ne ovat merkittäviä tekijöitä, jotka pitää kehittämisessä ottaa huomioon.

Asiakkaiden odotukset palvelun nopeudesta ovat muuttuneet entistä vaativimmiksi (Ilmarinen & Koskela 2015, 194). Digitaalisessa kaupankäynnissä B2B-myynti on saanut paljon vaikutteita B2C-myyntiltä, ja sen myötä tullaan näkemään yhä enemmän yhteistyötä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Lisäksi digitaalisessa B2B-myyntissä otetaan käyttöön B2C-verkkokaupassa hyviksi todettuja käytäntöjä, kuten panostukset ostamiseen helpouteen, navigointiin, hinnoitteluun sekä saatavuuteen. Markkinoinnin työkalujen avulla voidaan tehostaa tuotteiden ristimyyntiä sekä myyntiä, joka hyväksikäyttää suosituksia ja tarjouksia. Myös B2B-asiakkaille kohdistetut verkkosivustot ovat alkaneet sulautua sosiaalisen median työkaluihin, kuten blogeihin ja foorumeihin, auttaakseen asiakkaita ostopäätöksissä tai ostojen jälkeisessä tuessa. (Soudagar, Iyer & Hildebrand 2012, 37.)

Markkinoinnin sekä viestinnän integroiminen kaikkiin ostamisen prosesseihin ja verkkosivujen datan integrointi myös muihin asiakastietokantoihin on oleellista, jotta tietoja voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Personoinnin ja asiakkaiden mieltymyksen tunnistamisen avulla luodaan hedelmällistä pohjaa asiakassuhteelle ja hyvälle liiketoiminnalle. (Chaffrey & Smith 2017, 356.) Digitaalisessa ympäristössä viestinnän perimmäisenä tavoitteena on saada asiakas ostamaan tai käyttämään palveluja (Grönroos 2010, 243). Kun kommunikointi asiakkaalle onnistuu, muodostuu asiakkaalle selkeät odotukset. Silloin palvelukokemus helpommin täyttää asiakkaan odotukset, ja palvelulla voidaan johtaa asiakkaan odotusarvoja. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 52.) Kun asiakasta ohjataan erilaisten asiakaspalvelutyökalujen avulla koko ostoprosessin ajan, voidaan samalla lisätä asiakas-tyytyväisyyttä. Keskittyminen ydinkäyttäjiin sekä ideaalisiin käyttäjiin tuo parhaan lopputuloksen. (Chaffrey & Smith 2017, 357.)

B2B-verkkokaupan muutosta voidaan kuvata kolmen kehitysvaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatioiden tavoitteena on tehostaa myyntiä ja tilausprosessia siten, että jatkossa asiakkaat ottavat proaktiivisesti yhteyttä myyjiin, eikä toisin päin. Toisen vaiheen vaatimuksena on riittävä asiakasymmärrys ja asiakaskokemukseen panostami-

nen sekä muun muassa sivustolta löytyvä luotettava ja laaja tuoteinformaatio. Kolmannessa vaiheessa toiminta keskittyy asiakkaaseen ja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen eri laitteita sekä teknologiaa laajasti hyödyntäen. (Legner 2008; Kurvinen & Seppä 2016, 175.)

Jiang ym. (2012) tarkastelevat B2C-asiakkaiden digitaalista kaupankäyntiä mukavuuden näkökulmasta ja kuvaavat palvelun vaiheittain etenevänä prosessina. Digitaalisessa palvelussa kannattaa palveluntarjoajan kiinnittää huomiota prosessin jokaiseen vaiheeseen, sillä jokainen vaihe vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen. Kun asiakkaan asiointi on helppoa ja mukavaa jokaisessa vaiheessa, muodostuu asiakkaalle hyvä kokonaiskokemus. Digitaalinen palveluprosessi muodostuu viidestä vaiheesta kuvion 3 mukaisesti:



KUVIO 3. Digitaalisen palveluprosessin vaiheet (mukailtu Jiang ym. 2012)

- **Saavutettavuus:** palveluun pääsy onnistuu ajasta ja paikasta riippumatta eri laitteilla ja erilaisissa tilanteissa.
- **Hakeminen ja löytäminen:** helposti navigoitava sivusto, jolla on hyvät hakutoiminnot, tuotteiden löydettävyyden nopea ja vaivatonta, tuotteiden luokittelua helppo ymmärtää, sivuston ulkoasu on houkutteleva sekä käyttäjäystävällinen.
- **Arviointi:** kattavat tuotetiedot saatavilla helposti ymmärrettävässä muodossa mahdollisesti kuvien ja grafiikan kera, sekä muiden asiakkaiden antamat suositukset, jotka helpottavat valintaa.
- **Transaktio:** ostamisen, tilaamisen tai varaamisen varsinainen toteutus, ja siihen liittyvä maksamisen helppous sekä maksutavan joustavuus.
- **Käyttöönotto ja hankinnan jälkeiset toimenpiteet:** tavaran toimitus virheettömästi, sovitut hinnat, oikea-aikainen ja sovitun mukainen toimitus sekä helppo palautusprosessi.

Filenius (2015, 79) kuvaa kuvion 3 palveluprosessin kuuden vaiheen kautta jakamalla viidennen vaiheen eli käyttöönoton ja hankinnan jälkeiset toimenpiteet kahdeksi erilliseksi vaiheeksi. Vaikka Jiangin ym. (2012) palveluprosessi perustuu B2C-asiakkaisiin, käytetään sitä tässä työssä.

2.1.2 Digitaalisen palvelun laatu

Asiakaslähtöisen digitaalisen palvelukokemuksen suunnittelussa on teknisten asioiden lisäksi otettava huomioon monia asioita (Chaffrey & Smith 2017, 297). Digitaalisen palvelun helppokäyttöisyys edellyttää, että sivujen rakenteen ja muotoilun sekä navigaation lisäksi vuorovaikutus on tarkoin mietitty. Klikkauksien määrä minimoidaan ja sisällön lisäksi keskitytään yksinkertaisuuteen, johdonmukaisuuteen ja opasteiden hyödyntämiseen, jotta saavutetaan helppokäyttöisyys. (Chaffrey & Smith 2017, 356–357.) Myös verkkosivujen estetikkaan, kuten sivujen värien ja fonttien valintoihin kannattaa kiinnittää huomiota (Chaffrey & Smith 2017, 297). Testaus on välttämättömyys, ja yksi mahdollinen käytettävyytutkimuksen menetelmä on Eye Tracking, jota käyttämällä saadaan tutkittua tietoa siitä, miten toimiva sivu on ja miten asiakkaat havaitsevat siellä olevia tietoja (Chaffrey & Smith 2017, 336). Testaus kannattaa tehdä huolella ja ottaa huomioon myös mobiilikäyttäjät. Lisäksi parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä suositellaan. Onnistuneella digitaalisella kokemuksella parannetaan asiakastytyvääsyyttä ja asiakasuskollisuutta. (Chaffrey & Smith 2017, 356–357.)

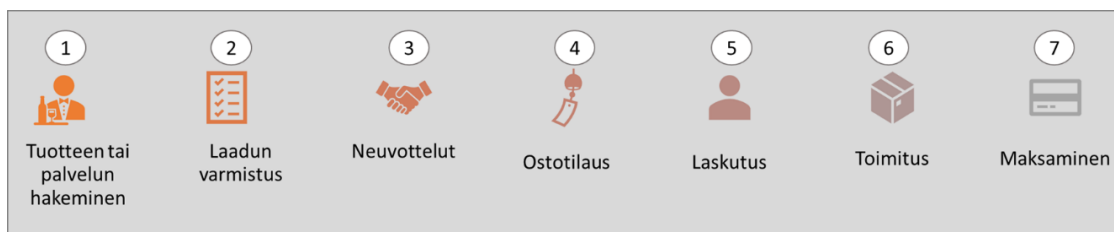
Zeithamlin, Parasuramanin ja Malhotran (2002) mukaan on oletettavaa, että yrityksen menestymisen kannalta laadukkaasti toimivien verkkosivujen merkitys on mahdollisesti jopa tärkeämpää kuin myytävien tuotteiden tai palveluiden alhainen hinta. Yrityksien on ymmärrettävä, miten asiakkaat kokevat digitaalisen palvelun, jotta voivat luoda asiakkaalle erinomaisia palveluja. Parasuramanin, Zeithamlin ja Malhotran (2005) mukaan palvelun laadun arviointi tapahtuu havainnollisten ominaisuuksien kautta. Verkkosivustojen suunnittelu ja tekniset valinnat tuottavat ratkaisuja, jotka lopulta vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen. Digitaalisen palvelun laadun arviointiasteikon kohdealueena nähdään verkkosivustojen havainnolliset ominaisuudet, jotka voidaan luokitella 11 ulottuvuudeksi (kuvio 4). (Zeithaml, Parasuraman & Malhotra 2000, Parasuraman ym. 2005 mukaan).

Ominaisuudet	Sivuston piirteet
Luotettavuus	Palvelulupausten mukainen toiminta, tarkkuus, laskutus ja tuoteinformaatiot.
Reagoitavuus	Nopeat vastaukset kysymyksiin ja mahdollisuus saada apua ongelmiin.
Pääsy	Sivustolle pääsyn nopeus ja yrityksen tavoitettavuus tarvittaessa.
Joustavuus	Maksamisen, lähettämisen, ostamisen, etsimisen ja tuotteiden palauttamisen valinnat hyvin esillä.
Navigoinnin helppous	Sivusto sisältää toiminnot, jotka helpottavat asiakasta löytämään tarvitsemansa toiminnot ja asiat helposti, hyvät hakuominaisuudet, mahdollisuus liikkua sivustolla helposti ja nopeasti sekä eteen että taakse päin.
Tehokkuus	Helppokäyttöinen sivusto, hyvin jäsenelty ja asiakkaan syötettävien tietojen minimointi.
Varmuus & luotettavuus	Sivustoon liittyvä luottamus perustuu myytävien tuotteiden tai palvelujen maineeseen sekä selkeisiin ja todenmukaisiin tietoihin.
Turvallisuus & yksityisyys	Sivusto on suojattu ja sitä on turvallista käyttää. Suojaus koskee myös henkilökohtaisia tietoja.
Hintatiedot	Toimitushinnan ja kokonaishinnan selkeä esille tuominen sekä mahdollisuus tehdä hintavertailua ostoprosessin aikana.
Sivuston estetiikka	Sivuston ulkonäkö.
Räätälöitävyys & personointi	Sivuston räätälöitävyys yksittäisen asiakkaan mieltymyksien, historiatietojen ja ostotavan mukaan.

KUVIO 4. Verkkosivujen ominaisuuksien luokittelu (mukailtu Zeithaml ym. 2000, Parasuraman ym. 2005)

2.1.3 Digitaalinen tilaaminen

Digitaalinen tilaaminen on osa B2B-yritysten ostoprosessia (kuvio 5), joka kokonaisuudessaan on pitkä ja monivaiheinen. Prosessin kolme ensimmäistä vaihetta liittyvät päätöksen tekoon: etsitään sopivia palveluntarjoajia, jotka kykenevät tarjoamaan halutun tuotteen tai palvelun, varmistetaan palveluntarjoajan luotettavuus sekä tuotteen tai palvelun laatu ja neuvotellaan tuotteeseen sekä toimitukseen liittyvät yksityiskohdat, kuten hinta, maksuehdot, toimitus ja aikataulu. Seuraavassa vaiheessa tehdään ostotilaus ja sen jälkeen tulevat laskutus, toimitus ja maksaminen. Jokainen vaihe koostuu monista erillisistä liiketoimintaprosesseista ja niihin liittyvistä alatoiminnoista. (Laudon & Traver 2019, 824.) Tässä työssä keskitytään erityisesti tarkastelemaan ostoprosessin neljättä kohtaa eli varsinaista tilausta, vaikkakin tilauksen jälkeisiä toimenpiteitäkin sivutaan.



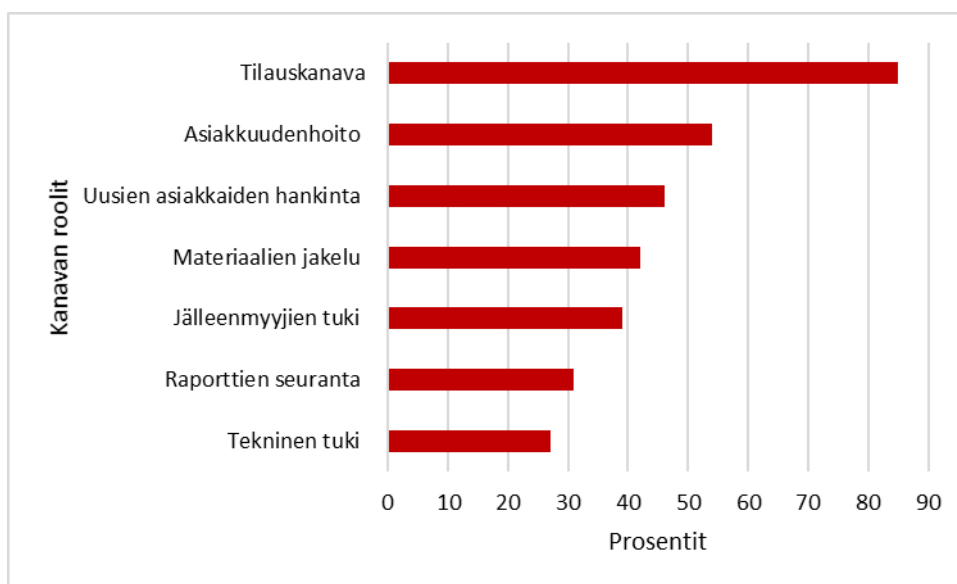
KUVIO 5. B2B-yritysten ostoprosessi (mukailtu Laudon ja Traver 2019, 824)

B2B-asiakkaiden käytös ostamisessa ja esimerkiksi tilaamisessa eroaa merkittävästi B2C-asiakkaiden käytöksestä, sillä B2B-asiakkaiden ostot perustuvat aina tarpeeseen (Grewal ym. 2015). Hakukoneilla ja verkkosivustoilla on erittäin suuri merkitys B2B-asiakkaiden ostoprosessissa, sillä tiedonhaun lisäksi niitä käytetään koko prosessin ajan. Kun halutaan oppia asiakkaasta lisää ja ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä, on asiakkaan ostoprosessia tarkasteltava kokonaisuutena. Näin yritys pystyy suunnittelemaan oman toimintansa asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. (Kurvinen & Seppä 2016, 131.) B2B-asiakkaalle on tärkeää, että esimerkiksi tuotannon tarpeet ja aikataulut toteutuvat mahdollisimman vähäisin kustannuksin ja niillä kriteereillä, jotka he ovat määritelleet. B2B-asiakkaat ovat kiinnostuneempia tyydyttämään kokonaistarpeensa kuin ostamaan tiettyä tuotetta. Tällöin päätökseen vaikuttavina tekijöinä voivat lisäksi olla monet muut tuotteeseen liittyvä tekijät, kuten koulutus, tekninen tuki tai tuotteiden toimitusehdot. (Grewal ym. 2015.)

Digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia on syytä pohtia laajasti oman liiketoiminnan lisäksi myös koko toimialan näkökulmasta, kun suunnitellaan tilaamisen kehittämistä. Omien tavoitteiden tarkastelu digitaalisuuden kautta ja sitä hyödyntäen voi tuoda uusia mahdollisuuksia yrityksen liiketoimintaan. Tuotevalikoiman läpikäyminen kulujen ja tuottojen näkökulmasta on hyödyllistä, sillä pieni myynti saattaa joskus aiheuttaa isoja kuluja. (Sakki 2014, 118–119.) Digitaalisten kanavien hyötyjä voidaan tarkastella kasvun, tehokkuuden, monikanavaisuuden ja mobiilin näkökulmista (Ilmarinen & Koskela 2015, 75–76). Esimerkiksi työn tehokkuus voi toteutua, kun eri asiakaskohderyhmille löydetään kustannusten ja tuottojen näkökulmasta aiempaa järkevämpi toimintatapa. Asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet vaativat enemmän henkilöresursseja, jolloin yrityksen on järkevää tarjota asiakkaidensa käyttöön myös digitaalisia palveluita. Verkostoituminen sopivien kumppaneiden kanssa ja yhteistyöverkostojen kehittäminen mahdollistaa parhaimmillaan lisäarvoa kaikille osapuolille. B2B-yritykset voivat vaikuttaa lisäarvoon vahvalla osaamisellaan ja omilla verkostoillaan. Digitaalisuus mahdollistaa markkina-alueiden laajentamisen, myynnin kasvattamisen sekä tuottavuuden paranemisen. (Sakki 2014, 119–120.) Menes-

tyksellisen myynnin lähtökohta digitaalisissa kanavissa on oman liiketoiminnan ymmärtäminen ja digitaalisesta kanavasta haettavien hyötyjen ja niihin liittyvien tavoitteiden määrittäminen (Ilmarinen & Koskela 2015, 76).

North Patrol tutki keväällä 2018 suomalaisten B2B-myyntikanavien menestystekijöitä sekä haasteita. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten B2B-myyntikanavat ovat kehittyneet viime aikoina. Tutkimuksessa B2B-myyntikanavalla tarkoitettiin yritysasiakkaille, jälleenmyyjille tai sidosryhmille kohdistettua kanavaa, jossa kirjautunut asiakas voi tilata, ostaa lisäpalveluita ja saada asiakaspalvelua, raportteja, myynti- sekä koulutusmateriaalia. Tutkimuksen mukaan digitaalisen B2B-kanavan päärooli on toimia tilauskanavana. Tämän lisäksi sillä on myös merkittävä rooli asiakkuudenhoidossa, uusien asiakkaiden hankinnassa, myynti- ja koulutusmateriaalien jakelussa sekä jälleenmyyjien tukikanavana. Kanavan tärkeimmäksi tehtäväksi koettiin tilaaminen. Koska tilaaminen on toistuvaa, on sen oltava helppoa, sujuvaa ja nopeaa. Kanavan toiminnallisuudet, kuten ostohistoria ja pikatilaus, ovat käyttäjälle tilaamista helpottavia ominaisuuksia. Käyttöliittymien edellytetään suлавasti tukevan tilaustapahtumaa. Digitaalisen myyntikanavan roolit ja niiden tärkeysjärjestys kuvataan kuviossa 6. (North Patrol 2018.)



KUVIO 6. Digitaalisen B2B-myyntikanavan erilaiset roolit (mukailtu North Patrol 2018)

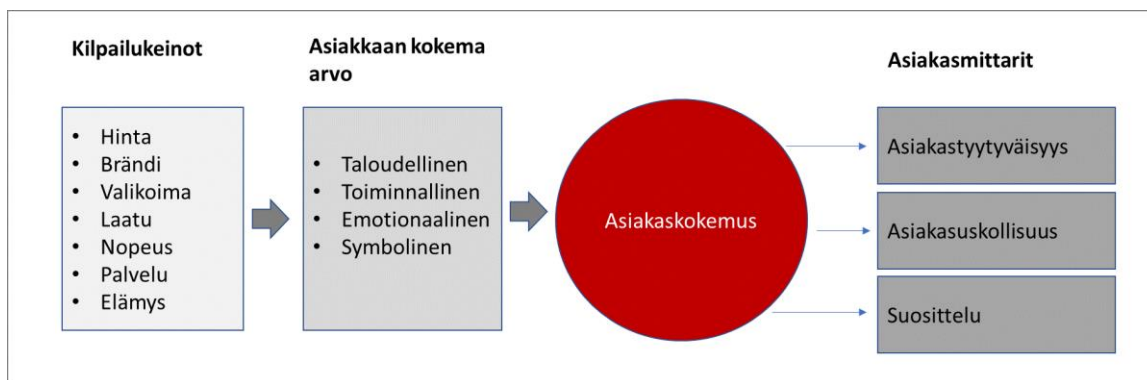
Laudonin ja Traverin (2019, 834–835) mukaan B2B-asiakkaat haluavat tilata yhtä helposti kuin B2C-asiakkaat. B2B-asiakkaat käyttävät aiempaa useammin mobiililaitteita tuotteiden ja palveluiden tilaamisessa. Millenium-sukupolven myötä mobiilitilaamisen uskotaan yhä

lisääntyvän. B2B-asiakkaat olettavat, että myös mobiililaitteilla palveluiden saatavuus on hyvä ja kirjautuminen helppoa. Mahdollisuus kanavan sujuvaan vaihtamiseen tilaamisen aikana on myös tärkeää. Tilaaminen aloitetaan mobiililaitteella ja jatketaan tietokoneella tai päinvastoin. Lisäksi edellytetään asiakaspalvelun helppoa tavoitettavuutta mobiililaitteilla. BearingPointin (2019) julkaiseman Suomen digimenestyjät -tutkimuksen mukaan B2B-yritysten mobiilikanavien käyttö liiketoiminnan tukena näyttää kuitenkin vähentyneen vuodesta 2018 vuoteen 2019. BearingPoint olettaa, että mobiili ei ole Suomessa digitaalisen kehittämisen keskiössä enää yhtä vahvasti kuin vuonna 2018. Digitaalisuuden hyödyntämisessä suurin kasvu viimeisen vuoden aikana on tapahtunut digitaalisten kanavien käytössä koskien asiakkuuden hoitoa, kuten asiakaspalvelua, ristiin myyntiä, osallistamista ja palvelujen personointia.

2.2 Asiakaskokemus

2.2.1 Asiakaskokemuksen merkitys

Asiakaskokemus on noussut merkittäväksi kilpailueduksi. Erinomaisella asiakaskokemuksella pyritään säilyttämään nykyiset asiakassuhteet ja toisaalta hankkimaan uusia asiakkaita. (Kurvinen & Seppä, 2016, 100–101.) Yrityksessä tulee olla yhteinen käsitys ja tavoite, millaisia asiakaskokemuksia se haluaa asiakkailleen tuottaa. Asiakaskokemuksen parantamiseksi yrityksen täytyy keskittyä niihin tekijöihin, jotka edistävät tai tuhoavat arvoa sekä tuovat voittoa, ja valittava sopivat kilpailukeinot tavoitteiden toteuttamiseen. (Shaw, Dibeesh & Walden 2010, 2–3.) Yritys voi keskittyä esimerkiksi palvelun hintaan, asioinnin helppouteen, elämyksien ja mielihyvien luomiseen tai merkityksellisyyteen, jolloin asiakkaan kokema arvo on taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen tai symbolinen. Asiakkaan kokema arvo vaikuttaa asiakaskokemukseen, joka taasen selittää asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuus ja suosittelua. Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa, edellytyksenä on asiakasymmärrys ja erityisesti asiakkaille merkityksellisten asioiden ymmärtäminen asiakaskohderyhmittäin. Asiakaskokemuksen muodostuminen esitetään kuviossa 7. (Saarijärvi 2018.) Shawin ym. (2010, 2–3) mukaan tutkimukset osoittavat, että B2B-asiakkaiden kokemukseen vaikuttavat samat tekijät kuin B2C-asiakkaisiin.



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen muodostuminen (mukailtu Saarijärvi 2018)

Hyvä prosessi, palautteen mittaaminen ja yrityskulttuuri, joka asettaa asiakkaan keskiöön, ovat asiakaskokemuksen menestystekijöitä (Van Belleghem 2017, 23; Kurvinen & Seppä 2016, 102). Asiakaskokemuksen taloudellista merkitystä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: kuinka paljon yritys menettää euroja, jos se ei kiinnitä huomiota asiakaskokemukseen tai kuinka paljon euroja yrityksen on mahdollista saavuttaa panostamalla asiakaskokemukseen (Filenius 2015, 186–187). Kurvisen ja Sepän (2016, 100–101) mukaan asiakaskokemuksen tavoitteena on pienentää uusien asiakkaiden hankintakustannuksia, parantaa asiakkaiden arvoa elinkaaren aikana, kasvattaa asiakkaiden käyttämää budjettia ja lisätä suosittelujen määrää. Samanaikaisesti oletus on, että poistuvien asiakkaiden määrä ja asiakaspalvelun kustannukset pienenevät.

Asiakaskokemuksen kehittämisen liiketaloudellinen merkitys on todettu esimerkiksi Forresterin The Total Economic Impact of The Tealeaf Customer Behaviour Analysis Suite -tutkimuksessa 2010. Tutkimuksessa löydettiin monia vaikutuksia. Panostamalla asiakaskokemukseen yrityksen tuotot lisääntyivät, kun konversio verkkokaupassa kasvoi, asiakas teki enemmän uusintaostoja, ostosten keskimääräinen summa suureni, ja toisaalta kustannussäästöjä syntyi muun muassa IT-kustannuksien alenemisen myötä, kun aikaa ongelmien ratkaisemiseen kului vähemmän, ja asiakasohjelmien määrä väheni. (Filenius 2015, 189.)

2.2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Shawin ym. (2010, 3) mukaan asiakaskokemus syntyy organisaation ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, johon vaikuttaa tiedostetut sekä tiedottomat tekijät. Asiakaskokemus muodostuu organisaation toiminnan herättämistä tunteista, joita asiakkaalle syntyy kohtaamisen yhteydessä, sekä asiakkaan odotuksista. Peppersin (2016, 8) määri-

telmän mukaan asiakaskokemus muodostuu kaikesta asiakkaan yksilöllisestä vuorovaikutuksesta brändin kanssa. Asiakaskokemus on aina myös subjektiivinen, koska palvelu koetaan yksilöllisesti (Korkiakoski & Gerdt 2016, 94). Chaffreyn ja Smithin (2017, 298) mukaan digitaalisessa asiakaskokemuksessa palvelun käytettävyys, saavutettavuus sekä uskottavuus ovat ydinasioita, ja sivustojen laadulla sekä sisällöllä on myös erittäin suuri merkitys.

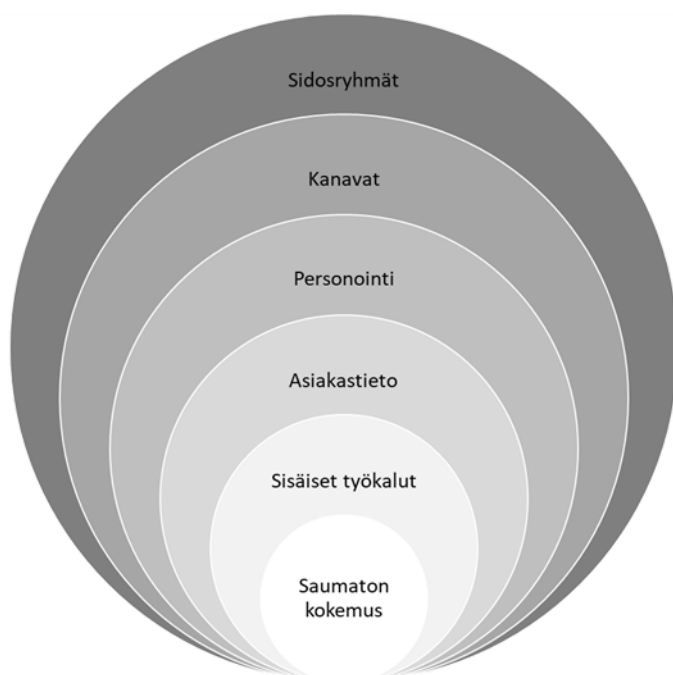
Asiakaskohtaamisia tapahtuu esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla, myymälässä, sähköpostissa, mobiilisovelluksessa, sosiaalisessa mediassa ja asiakaspalvelussa (Filenius 2015, 44). Asiakaspolun eri vaiheiden tunnistaminen mahdollistaa asiakasyymmärryksen yksityiskohtaisella tasolla. Asiakas muodostaa kokonaiskokemuksen tuotteesta tai palvelusta yhdistämällä asiakaspolun eri pisteissä saamansa kokemukset (kuvio 8). Kun yritys tarkastelee eri kosketuspisteitä, sen on mahdollista tunnistaa muutoksia ja parannuksia vaativat kohdat. Osa muutoksia edellyttävistä kohdista voi olla tosi pieniä, joilla yksinään ei ole suurta merkitystä, mutta kun monta pientä häiritsevää osasta yhdistyy, voi niiden negatiivinen kokonaisvaikutus asiakaskokemukseen olla yllättävän suuri. (Daffy 2019, 56–57.)



KUVIO 8. Esimerkki asiakaskokemuksen asiakaspolusta (mukailtu Daffy 2019, 58)

Soudagar ym. (2012, 78) muistuttavat, että vaikka kaikki kosketuspisteet pitää tunnistaa, ei jokaista kosketuspistettä välttämättä kannata muokata täydelliseksi, sillä asiaa pitää tarkastella myös kustannusten näkökulmasta. Tärkeintä on keskittyä niihin kosketuspisteisiin, jotka vaikuttavat vahvasti asiakkaan kokemukseen ja asiakassuhteen jatkumiseen.

Morgan (2015) tarkastelee saumattoman asiakaskokemuksen muodostumista kokemuksen ympärille muotoutuvien kehien kautta (kuvio 9). Nämä kehät liittyvät kiinteästi toisiinsa ja niiden kaikkien on oltava kunnossa, jotta asiakkaalle voidaan luoda saumaton asiakaskokemus monikanavaisessa maailmassa. Uloin kehä sisältää nykyisistä ja mahdollisista asiakkaista, yhteistyökumppaneista sekä muista vaikuttajista muodostuvan sidosryhmän, joka on tekemisissä yrityksen ja sen brändin kanssa tavalla tai toisella. He esimerkiksi vertailevat tai ostavat tuotteita tai ovat yhteydessä asiakaspalveluun. Toinen kehä kuvaa kanavaa. Asiakas valitsee asiointiinsa hänelle sopivan kanavan, ja yrityksen pitäisi kyetä vuoropuheluun kanavasta riippumatta sekä yhdistämään eri kanavien kautta tulleet viestit. Kolmannessa kehässä kyse on asiakaskokemuksen personoinnista. Digitaalisissa palveluissa se on haasteellista, mutta tavoite on, että asiakas saisi oikea-aikaista, henkilökohtaista viestintää omien tarpeidensa mukaan digitaalisessa kanavassa. Neljännellä kehällä asiakkuuden hallintajärjestelmien pitäisi kerätä tietoa asiakkaasta joka kanavassa, päivittää tieto reaaliaikaisesti järjestelmään sekä lähettää asiakkaalle relevantteja viestejä jo ennakoivasti. Viidennen kehän sisäiset työkalut ja saumaton yhteistyö organisaation sisällä mahdollistaa asiakkaiden ongelmiin nopeat ja laadukkaat ratkaisut. Kaikkien kehien keskiössä on saumaton asiakaskokemus. Asiakkailta kysyminen ja kannustaminen palautteen antamiseen auttaa yritystä luomaan saumattoman asiakaskokemuksen.



KUVIO 9. Saumattoman asiakaskokemuksen elementit (mukailtu Morgan 2015)

Niin asiakaskohtaamisissa kuin digitaalisissa kohtaamispisteissä syntyy tunteita, jotka vaikuttavat myös B2B-asiakkaan kokemukseen (Andersson ym. 2017, 6, 33). Tunteiden syntymisen kautta voidaan tutkia asiakaskokemusta, kuten miten asiat hoidetaan käytännössä ja miltä toiminta näyttää sekä tuntuu asiakkaasta (Kurvinen & Seppä 2016, 102). Kaikkia tunteita ei voida eikä tarvitse tunnistaa, mutta tärkeää olisi tunnistaa tekijät, jotka aikaansaavat ääripäiden negatiiviset ja positiiviset tunteet, ja pohtia, voidaanko näihin tekijöihin vaikuttaa. Pahimmillaan tunteet voivat olla arvoa tuhoavia tekijöitä ja parhaimmillaan jatkuva positiivinen vaikutus voi ulottua asiakasuskollisuuteen asti. Tunteiden merkitys on ollut jo pitkään tiedossa B2C-liiketoiminnassa. Koska myös B2B-liiketoiminnassa asiakkaiden käyttäytymisessä on pohjimmiltaan kyse ihmisten välisestä toiminnasta, vaikka toimijoita voi olla useampia ja prosessit saattavat olla monimutkaisia, vaikuttavat toimintaan aina myös tunteet. (Andersson ym. 2017, 6, 33.) Tunteisiin vaikuttamisessa myös viestinnällä on merkittävä rooli (Kurvinen & Seppä 2016, 102). Tunteiden osuus asiakaskokemuksesta on Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 143) mukaan on jopa 70 % ja vain 30 % on teknistä toimivuutta.

Tuulaniemi (2013, 74) tarkastelee asiakaskokemusta kolmiportaisesti toiminnan, tunteiden ja merkityksien kautta. Alimmalla tasolla toiminta vastaa asiakkaan tarpeisiin, jotka toteutetaan helposti ja nopeasti. Tämä toimintataso ja sen toimivuus on välttämätön edellytys palvelulle. Keskimäinen taso eli tunnetaso tarjoaa asiakkaan tunteiden ja mielikuvien

mukaisia ratkaisuja, joita asiakas halua kokea. Ylimpänä on merkityksen taso, jolloin kyse on henkilökohtaisesti koskettavista asioista, kuten unelmista ja lupauksista, joita asiakas haluaa oppia tai toteuttaa tullakseen paremmaksi ihmiseksi. Daffy (2019, 58–59) tarkastelee asiakaskokemuksen asiakaspolkua neljän tason kautta. Ensimmäisellä tasolla on niin nykyisten kuin potentiaalistenkin asiakkaiden tarpeiden ymmärrys. Toisella tasolla valitaan asiakkaiden tarpeista osa, joihin keskitytään. Onnistuneella valinnalla on mahdollisuus kasvattaa myyntiä, kasvua ja voittoa. Nämä tekijät vaikuttavat asiakastyytyvyyteen, mutta harvemmin asiakasuskollisuuteen. Tasolla kolme lisätään tuotteeseen tai palveluun jotakin asiakkaiden tarpeisiin liittyvää extraa, jonka kustannus on hyvin pieni tai olematon. Neljännellä tasolla toteutetaan henkilökohtaisuus ja tunteisiin vetoaminen. Ensimmäisen ja toisen tason on kuitenkin oltava kunnossa ennen kuin kannattaa panostaa henkilökohtaisuuteen ja tunteisiin. Kahden ensimmäisen tason tekemistä kuvataan prosessina ja kolmatta sekä neljättä intohimona.

Soudagarin ym. (2012, 17–18) mukaan asiakaskokemus rakentuu vahvasti luottamuksen pohjalle niin B2C- kuin B2B-liiketoiminnassa. Kun luottamus liiketoiminnan ja asiakkaiden välille on saatu luotua, voidaan panostaa tunnesiteen luomiseen ja asiakasuskollisuuteen. Luottamus muodostuu neljästä osasta (kuvio 10), jotka kaikki ovat asiakaskokemuksen näkökulmasta oleellisia. Luotettavuus on peruselementti, joka luo edellytykset sopivudelle, reagoitavuudelle ja merkityksellisyydelle. Näiden neljän elementin on välttämätöntä sisältyä yrityksen kulttuuriin, jotta yrityksen on mahdollista luoda asiakaskokemuksia, joilla on taloudellista vaikutusta.

2. Sopivuus

- Tarjoa valintaa, johdonmukaisuutta ja ajantasaisuutta. Käytä esimerkiksi monia kanavia asiakkaiden sitouttamiseen.

3. Reagoitavuus

- Kuuntele asiakkaita ja vastaa nopeasti palautteisiin. Muuta prosessia tai toimintatapaa heti, kun se aiheuttaa asiakkaille ongelmia.

4. Merkityksellisyys

- Varmista että tarjoamasi tuotteet ovat tarkoituksenmukaisia ja sopivia asiakkaille. Huomioi asiakkaiden yksilöllisyys.

1. Luotettavuus

- Toimi lupauksesi mukaisesti. Esimerkiksi toimitukset aina ajoissa.

KUVIO 10. Luottamuksen muodostuminen (mukailtu Soudagar ym. 2012,18)

Asiakkaiden odotukset eri toimialoilla vaihtelevat suuresti, jolloin myös asiakaskokemuksissa on suuria eroja (Korkiakoski & Gerdt 2016, 93). Parhaita B2B-asiakaskokemuksia

luovat organisaatiot, jotka osaavat hyödyntää erilaista informaatiota ja uutta tekniikkaa. Digitaaliset järjestelmät, datan hyödyntäminen, asiakaskokemuksen luominen asiakastoiveiden mukaiseksi ja kokonaisvaltainen asiakasymmärrys monikanavaisuuden näkökulmasta mahdollistavat erinomaisen asiakaskokemuksen. Nykyisin on saatavilla informaatiota asiakkaista ja asiakkaiden käyttäytymisestä yhä enemmän, joten tietoa hyödyntämällä organisaatiot voivat saada hyvän kuvan asiakkaidensa tarpeista. (Morgan 2017.) Saarijärven (2018) mukaan asiakaskokemuksen pitäisi olla osa yrityksen strategiaa ja asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksen ydinasioita. Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan yrityksen asiakaskeskeinen toiminta mahdollistaa onnistuneiden asiakaskokemusten luomisen. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää laaja-alaista lähestymistä, jossa hyödynnetään useita toimintoja, kuten esimerkiksi tietotekniikkaa, markkinointia ja asiakaspalvelua. Menestyvän asiakaskokemustrategian luomiseksi tarvitaan tarkkaa asiakasanalyysia ja myös hyvää yhteistyökumppaneiden verkostoa.

2.2.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen on laaja-alaista toimintaa, jonka edellytyksenä on tunnistaa asiakkaat, joiden kokemusta halutaan kehittää, ja toisaalta asiakkaat, joiden asiakaskokemukseen ei haluta panostaa. Asiakaskokemukselle määritellyt keskeiset tavoitteet ohjaavat kehittämistä ja vaikuttavat sopivien mittareiden valintaan. (Korkiakoski 2019, 63–64). Asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisi keskittyä tehokkuuden, helppouden ja tunteen kehittämiseen (Korkiakoski 2019, 49). Chaffreyn ja Smithin (2017, 298) mukaan asiakaskokemuksen tavoitteiden lisäksi on tärkeää pohtia asiakastarpeita ja asiakkaan saamia etuja sekä miten asiakasta voidaan auttaa, mikä on lisäarvo, jonka digitaalinen palvelu asiakkaalle tarjoaa, ja millä erottaudutaan kilpailijoiden palvelusta. Myös markkinoinnin tavoitteet on hyvä ottaa huomioon kehittämisessä.

Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 93) mukaan asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää jatkuvaa toimintaa, ja erinomaisen asiakaskokemuksen luominen on pitkälti tahtotila. Asiakkaiden tarpeet sekä odotukset muuttuvat koko ajan, samoin kuin liiketoimintaympäristö ja lisäksi teknologian kehitys tuo uusia haasteita. Markkinoille tulevat uudet toimijat ovat usein nykyisiä toimijoita ketterämpiä ja nopeampia vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Toisaalta pidempään toimineilla yrityksillä on vakiintuneet asiakkaat ja heidän luottamuksensa. Kehityksen ja toimintaympäristön muutoksen vauhti on kuitenkin kova.

Soudagar ym. (2012, 74–75) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisessä pätevät samat lainalaisuudet riippumatta yrityksen strategiasta. Asiakaslähtöisessä yrityksessä asioita tulee tarkastella asiakkaiden silmin ja selvittää, mitä asiakkaat arvostavat. Lisäksi pitää

pohtia, miten voi toteuttaa asiakaskokemuksen keskeisimmät tekijät: luotettavuuden, mukavuuden, merkityksellisyyden ja reagoitavuuden. Gerdt ja Eskelinen (2018, 56–59) tarkastelevat digitaalista asiakaskokemuksen kehittämistä palvelun reaaliaikaisuuden, personoinnin ja käyttäjäystävällisyyden sekä teknologiaympäristön näkökulmasta (kuvio 11). Asiakkaiden odotukset palvelun nopeuden suhteen ovat muuttuneet suuresti. Oletus on, että palvelu on yhä useammin automatisoitua ja sitä saa ympäri vuorokauden nopeasti sekä reaaliaikaisesti. Viesteihin odotetaan vastausta heti ja tilausten toimituksissa puhutaan mieluummin tunteista kuin päivistä. Personoinnissa kyse on asiakaskokemuksen aidosta henkilökohtaisuudesta, joka saavutetaan teknologian avulla kerätyn tiedon hyödyntämisellä. Myös ostoprosessin helppous ja käyttäjäystävällisyys voidaan nostaa uudelle tasolle uusien teknologisten ratkaisujen, kuten ääniohjauksen tai virtuaalitodellisuuden kautta, ja näiden myötä kasvattaa asiakasuskollisuutta. Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää toimivaa IT-infrastruktuuria, jossa teknologia mahdollistaa asioiden yksilöllisen sekä paremman ja tehokkaamman toiminnan. Soudagarin ym. (2012, 75) mukaan monissa yrityksissä on asiakasdataa runsaasti, mutta sen muuttaminen informaatioksi on vähäistä ja puutteellista.



KUVIO 11. Asiakaskokemuksen kehittämisen nelikenttä (Gerdt & Eskelinen 2018, 57)

Korkiakosken ja Gerdtin (2016, 32–38) mukaan asiakaskokemuksen kehittämistä voi lähestyä nykytilan analyysillä eli arvioimalla yrityksen sisäistä kyvykkyyttä, asiakkaiden nykytilaa ja kilpailuympäristöä. Kyvykkyyden arvioinnissa tarkastellaan asiakasymmärryksen lisäksi monia osa-alueita, kuten asiakaskokemuksen strategista lähtökohtaa, yrityksen johtamismalleja, asiakaskokemuksen suunnittelua ja mittareita sekä organisaation kulttuuria ja henkilöstöä. Asiakasymmärrys edellyttää usein syvällistä, kvalitatiivista analyysia,

jotta syntyy laaja tietämys asiakkaasta, ja samalla saadaan asiakas näkyväksi organisaation sisällä.

Kun arvioidaan asiakaskokemuksen kehittämisen kiireellisyyttä, kilpailutilanteella on suuri merkitys. Toisinaan pelkästään asiakaskeskeinen toiminta tuo riittävää kilpailuetua niillä toimialoilla, joissa asiakaskokemuksen taso ei vielä yllä erinomaiseen. Tänä päivänä toimialan vertailu paikallisesti ei enää riitä, vaan vertailua tulisi tarkastella globaalisti. (Korhikoski & Gerdt 2016, 94.)

Soudagar ym. (2012, 75) tarkastelevat asiakaskokemuksen kehittämistä seuraavien osa-alueiden kautta:

- Asiakaspalautteiden saamiseksi tarvitaan sekä virallisia että epävirallisia tapoja kerätä palautteita.
- Asiakkaalta saatujen tietojen aktiivinen käyttö ja sisäisen datan hyödyntäminen auttaa ymmärtämään asiakasta entistä syvällisemmin.
- Jatkuvan, säännöllisesti palautteita keräävän järjestelmän luominen (engl. feedback loop) ja sen hyödyntäminen.
- Asiakkaiden luokittelu heidän arvonsa mukaan.
- Asiakaspolun rakentaminen ja kohtaamispisteiden tunnistaminen.
- Asiakkaan totuuden hetki -tilanteiden määrittely.
- Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen kaikissa kanavissa.

Asiakaskokemuksen kehittämistä varten tarvittavat mittarit on tärkeä valita siten, että ne kuvastavat asiakkaiden mielentilaa ja mittaavat niitä toimenpiteitä, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Mittareiden määrän pitää olla rajallinen ja niiden tulee olla hyvin ymmärrettyjä koko organisaatiossa. (Soudagar ym. 2012, 191.) Valittujen mittareiden sopivuutta voidaan arvioida testaamalla niiden merkityksellisyyttä, ja mittaussuunnitelman tulee sisältää monia erilaisia testejä, kuten oikeellisuus, tarkennus, relevanttius, johdonmukaisuus, pääsy, selkeys, ajantasaisuus ja kustannus (Neely 2002; Chaffey ym. 2012, 47–48).

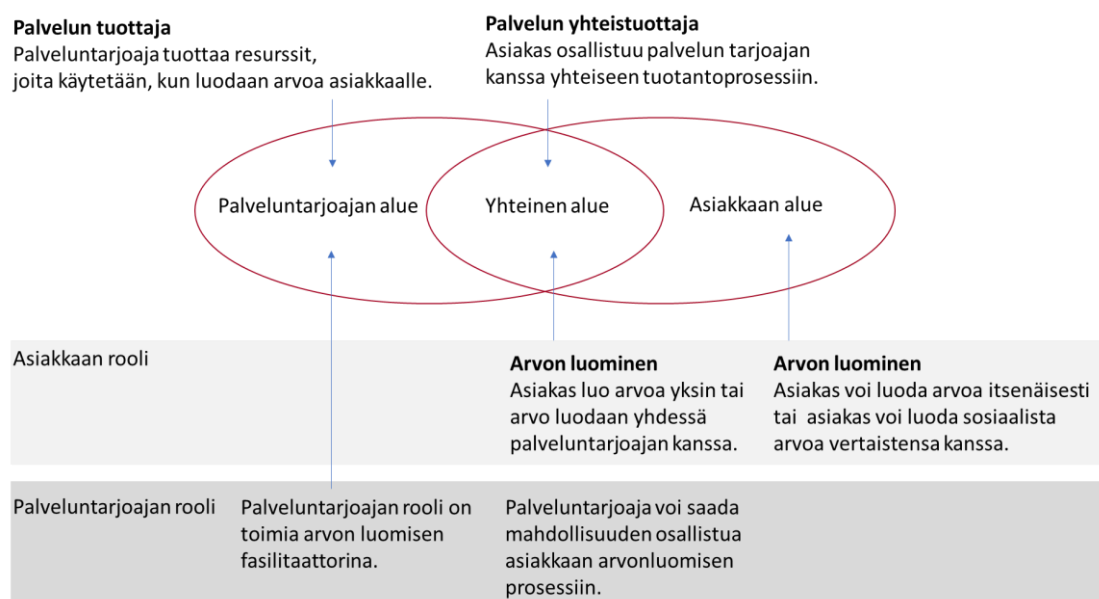
2.3 Arvon luominen asiakkaalle

Yrityksen keinot arvon luomiseen ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Arvon luomisessa ollaan siirtymässä entistä vahvemmin yhteiseen arvon luomiseen asiakkaan kanssa, jolloin arvon nähdään syntyvän molempien osapuolten resurssien integroitumisen ja yhdistämisen kautta. Tämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta osapuolien kesken, jolloin molemmat tavoittelevat taloudellisia liiketoiminnan hyötyjä. (Andersson ym. 2017.) Tässä työssä

käsitellään arvon luomista tavara- ja palvelulogiikan sekä asiakaskeskeisen logiikan näkökulmasta.

Grönroosin (2010, 82–83) mukaan tavaralogiikassa liiketoiminta perustuu tavaroihin ja tuotteisiin, joita asiakkaat voivat käyttää resursseina. Yritys yksin tuottaa ja tarjoaa resurssein, joka tukee arvon luomista. Varsinaisen arvon asiakas luo kuitenkin itse käyttäessään tuotetta. Liiketoiminnan tavaralogiikka perustuu Luschin ja Vargon (2014, 85) mukaan siihen, että yritykset voivat esimerkiksi jalostamalla tavaroita sekä tehostamalla jakelua ja saatavuutta tehdä tavaroista enemmän arvoa tuottavia. Tällöin arvo sisällytetään tavaroihin jo tuotanto- ja jakeluprosessin aikana.

Palvelulogiikassa on kyse yrityksen tarjoamista palveluprosesseista, joiden tavoitteena on yhdessä muiden käytettävissä olevien resurssien kanssa tukea asiakkaan prosesseja ja toimintoja arvoa luovalla tavalla. Merkittävä ero tavaralogiikkaan on siinä, että pelkkien resurssien tuottaminen asiakkaalle ei enää riitä, vaan yrityksen rooli on laajempi kuin tavaralogiikassa, sillä yritys ottaa vastuuta asiakkaan prosessien tukemisesta ja on mukana arvon luomisessa asiakkaan kanssa. (Grönroos 2010, 82–83.) Grönroosin ja Voiman (2013) arvomalli kuvaa arvon luomista asiakkaan tai palveluntarjoajan tai asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisen alueen kautta kuvion 12 mukaisesti. Asiakkaiden ja palveluntarjoajien roolit sekä tavoitteet ovat erilaisia jokaisella arvoalueella ja arvoprosessi voi alkaa mistä tahansa arvoalueesta.



KUVIO 12. Arvomalli (mukailtu Grönroos ja Voima 2013)

Luschin ja Vargon (2014, 17) mukaan palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa yrityksen päätavoitteena on hyötyä siitä, että se palvelee muita osapuolia. Tällöin palveluprosessin määritelmä on resurssien tai osaamisen käyttäminen toisen hyödyksi. Prosesseissa keskittään erilaisten ratkaisujen etsimiseen ja tarjoamiseen (Lusch, Vargo & Tanniru 2010). Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka rakentuu Luschin ja Vargon (2014, 15–16) mukaan neljälle pääolettamalle.

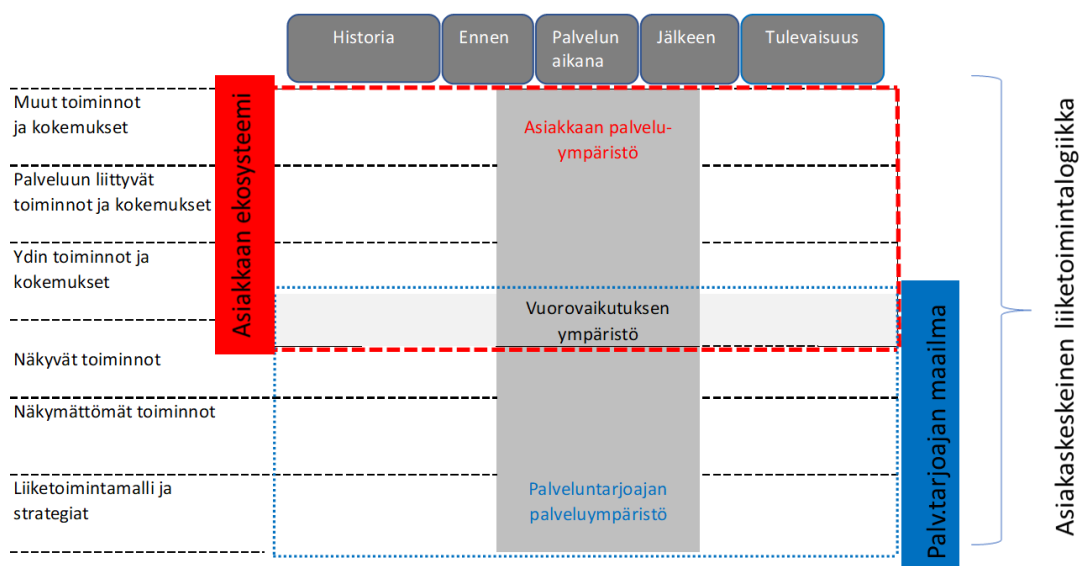
- Palvelu on vaihdantatalouden peruselementti, ja tavarat ovat vain välineitä palveluiden toimittamista varten.
- Palveluprosessissa asiakas on aina mukana luomassa arvoa.
- Arvonmuodostusprosessissa yhdistyvät myös sosiaalisten sekä taloudellisten tekijöiden vaikutukset.
- Asiakkaan kokema arvo on aina yksilöllistä ja se on kokemusperäistä.

Luschin ym. (2010) mukaan palvelukeskeisessä logiikassa organisaatiot voivat helposti aistia muutoksia asiakkaiden tarpeissa ja mieltymyksissä sekä muokata palvelutarjontaansa vastaamaan nopeasti muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön keskittymällä kahdeksaan osa-alueeseen: palveluprosesseihin, aineettomiin palveluihin, dynaamisten ja operatiivisten resurssien luomiseen, symmetrisen informaation tunnistamiseen strategisena etuna verrattuna epäsymmetriseen informaatioon, keskustelun ja vuoropuhelun hyödyntämiseen sekä asiakassuhteen hyvään ylläpitoon. Yrityksen tulee myös ymmärtää, että sen rooli on enemmänkin olla mukana tekemässä ehdotuksia arvon luomiseen kuin luoda itse arvoa. Lisäksi taloudellisen suorituskyvyn arvioinnissa saatujen palautteiden ja oppimisen painottaminen on tärkeämpää kuin voiton maksimointi.

Voima, Heinonen ja Strandvik (2010) tarkastelevat palveluntarjoajan, vuorovaikutuksen tai järjestelmän sijaan asiakasta liiketoiminnan keskiössä. Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa painopiste siirtyy yrityksen asiakaspalveluprosesseista asiakkaan kontekstuaaliseen arvonmuodostukseen, johon myös palveluntarjoaja osallistuu (kuvio 13). Asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa asiakaskohtaiset näkökulmat hallitsevat tuotteiden, palvelujen, järjestelmien, kustannusten tai kasvun sijasta. Asiakaskeskeisen liiketoiminnan perusteet muodostuvat monista tekijöistä (Heinonen ym. 2010):

- Asiakaskeskeinen liiketoiminta pohjautuu olennaisesti markkinoinnin näkökulmaan. Palveluntarjoajan on tärkeää perehtyä ja ottaa huomioon asiakkaiden toiminnan, kokemuksen sekä mieltymyksien lisäksi asiakkaan tavoitteet ja toimintaan vaikuttavat tekijät.
- Asiakaslogiikka, johon on integroitu näkyvä ja näkymättömän toiminta, kokemukset ja tavoitteet. Jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa asiakaslogiikka.

- Tarjooma, jota palveluntarjoaja tarkastelee ja suunnittelee asiakkaan näkökulmasta, ei ainoastaan omista lähtökohdistaan.
- Arvon muodostuminen, jossa arvo luodaan käytössä ja siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten muiden toimijoiden toiminta sekä asiakkaan odotukset ja aiemmat kokemukset. Arvo muodostuu kahdessa erillisessä, mutta toisiinsa liittyvässä prosessissa: asiakkaan ja palveluntarjoajan. Palveluntarjoajat voivat vaikuttaa asiakkaisiin monin tavoin, mutta he kilpailevat muiden palveluntarjoajien kanssa ja heidän tarjoamien palveluiden on oltava relevantteja asiakkaiden kannalta.
- Asiakaskontekstissa eli asiakkaan ekosysteemissä käyttöarvo syntyy asiakkaille aina kyseisessä tilanteessa. Asiakkaan maailmassa toisiinsa liittymättömät tai liittyvät toiminnot ja kokemukset voivat johtaa arvon muodostukseen. Asiakkaiden ekosysteemeihin kuuluvat muun muassa palveluntarjoajat, muut toimijat ja asiakkaat (yksityishenkilöt tai yritykset).



KUVIO 13. Asiakaskeskeisen logiikan kuvaus (Heinonen ym. 2010)

2.4 Asiakkaiden tarpeet

Asiakstarpeet tarkoittavat asioita, joita asiakas haluaa saada yritykseltä. Tarve käsitteenä sisältää myös asiakkaan mieltymykset, odotukset ja toiveet. (Peppers, Rogers & Kotler 2016, 214–215.) Tarpeet voivat olla tilanneriippuvaisia tai dynaamisia, jolloin ne

vaihtuvat koko ajan ja sama tarve voi olla suuri tai pieni riippuen asiakkaasta. Usein asiakstarpeet korreloivat asiakkaan arvoa yritykselle eli asiakasarvoltaan merkittäväillä asiakkailla on samankaltaisia tarpeita, mutta ei kuitenkaan aina. (Peppers ym. 2016, 200–202.) Asiakasymmärrys ja sen hyödyntäminen on perusedellytys suunniteltaessa ja kehitettäessä digitaalisia palveluita (Ilmarinen & Koskela 2015, 208). Vaikka B2B-asiakkaiden tarpeiden muodostuminen on monisäikeisempää kuin B2C-asiakkaiden, on kyse pohjimmiltaan samasta asiasta eli ongelman ratkaisusta. Laajan asiakasymmärryksen saavuttamiseksi palvelutarjoajan tulee ymmärtää myös asiakkaan yleisimmin käyttämät toiminnot ja arvonluontiprosessit sekä erilaiset arvojärjestelmät, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin. (Grönroos 2010, 420–421.)

Asiakkaiden tarpeisiin keskittymällä yritys voi vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen, lisätä osuuttaan asiakkaan budjetista ja muuttua tulevaisuudessa asiakkaalle arvokkaaksi. (Peppers ym. 2016, 191, 193.) Asiakkaan aito kuuntelu ja ymmärtäminen yhdistettynä digitaalisesti kerättyyn faktapohjaiseen informaatioon, kuten ostohistoriaan ja käyttäytymistietoihin sekä esimerkiksi asiakastutkimuksissa kerättyyn tietoon motiiveista, odotuksista, tarpeista ja asenteista, luo vankan perustan asiakasymmärrykselle. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että tieto jalostetaan sekä tuotetaan helposti käytettävään muotoon ja jaetaan organisaatiossa kaikille sitä tarvitseville. (Ilmarinen & Koskela 2015, 208.)

Asiakkaiden käyttäytyminen, samoin kuin odotukset, ovat muuttuneet merkittävästi viime vuosien aikana. Asiakkaat ovat kärsimättömiä, entistä tietoisempia ja vaativimpia. (Daffy 2019, 3.) B2B-asiakkaiden kasvava ostamisen ammattitaito lisää myös vaatimuksia. Palvelukokonaisuus on muodostunut tärkeäksi tekijäksi yksittäisten tuotteiden sijaan. Monet asiakkaat ovat vähentäneet tavarantoimittajien määrää, jolloin odotukset jäljelle jääneille toimittajille ovat kasvaneet esimerkiksi laajemman tuotevalikoiman muodossa. Asiakkaat, joilla on ammattimaista osto-osaamista, odottavat tavarantoimittajien auttavan heitä lisäämään tuottavuutta ja vähentämään kustannuksia. Asiakkaat myös kaipaavat toimittajiltaan tukea, jotta he voivat palvella omia asiakkaitaan paremmin. (Kowalkowski & Ulaga 2017, 10.)

Asiakkaiden odotuksien muutokseen vaikuttavat myös tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys sekä teknologian kehittyminen. Teknologian nopea kehittyminen muuttaa odotusarvoja ja luo niille uudet standardit. Palvelujen vertailu on globaalia, ja tämä tuo myös uuden ulottuvuuden asiakasodotuksille. Aiemmilla kokemuksilla on oma merkityksensä, sillä erinomaisen kokemuksen myötä odotuksien taso seuraavalle kerralle nousee. (Gerdt & Eskelinen 2018, 72.) Asiakkaiden sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin perustuvat odotukset määrittelevät

pitkälti, millaista palvelua asiakkaat haluavat ja kenet asiakkaat valitsevat palveluntarjoajakseen (Grönroos 2010, 420). Peppersin ym. (2016, 189) mukaan asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttaa se, mitä asiakas tarvitsee yritykseltä. Ydinkysymyksiä on kaksi: miten asiakkaat haluavat ostaa ja miksi asiakkaat haluavat ostaa. Tämän vuoksi asiakkaan tarpeita pitää tarkastella laajalti, muun muassa toimituskanavan, viestinnän ja laskutuksen näkökulmasta.

Daffy (2019, 80–87) tarkastelee asiakkaiden käyttäytymistä muun muassa odotuksien näkökulmasta. Asiakkaiden odotuksia on monen tasoisia, ja odotukset joko ylittyvät, täyttyvät tai alittuvat. Odotukset voidaan jakaa kuuteen pääkategoriaan:

- Odotuksiin, joiden on ehdottomasti täytyttävä, jotta asiakassuhde syntyy tai säilyy.
- Palveluun tai tuotteeseen liittyvät odotukset, kuten esimerkiksi tuotteen takuu.
- Epäsuoriin odotuksiin, jotka tuovat lisäarvoa ja lisäävät asiakasuskollisuutta.
- Teknologiaan liittyviin odotuksiin, kuten käytön helppous ja yhdistettävyyys muihin laitteisiin ja järjestelmiin.
- Ihmissuhteisiin liittyvät odotukset, kuten kiinnostus asiakkaiden tarpeisiin ja luottamus asioiden hoitumisesta sovitusti.
- Odotuksiin, joita ei ole. Tällöin kyse on siitä, että yritys tuottaa asiakkaalle asioita, joita hän ei kaipaa.

Tässä työssä digitaalinen palveluprosessi ja sen vaiheet luovat vahvan pohjan digitaalisen tilauskanavan tarkasteluun. Verkkosivujen havainnolliset ominaisuudet auttavat ymmärtämään, mihin asioihin tilauskanavan verkkosivuissa pitää kiinnittää huomiota. B2B-asiakkaiden tilaus- ja ostoprosessin hahmottaminen on oleellista, jotta digitaalista tilauskanavaa osataan kehittää oikeaan suuntaan. Koska asiakaskokemuksella on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan, on tärkeä pohtia, millaisia asiakaskokemuksia halutaan asiakkailleen tuottaa. Ymmärrys asiakaskokemuksen merkityksestä ja muodostumisesta sekä kehittämisestä auttaa taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa. Myös arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa on entistä tärkeämpää. Enää ei riitä, että asiakkaalle toimitetaan tuotteita, vaan yrityksen on kyettävä tukemaan asiakasta arvoa luovalla tavalla. Jotta arvon luomisessa onnistutaan, edellyttää se yritykseltä vankkaa asiakasymmärrystä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

3.1 Tutkimusote ja tutkimusetiikka

Lähtökohta tutkimukselliselle kehittämiselle on usein organisaatiossa esiin tullut muutostarve tai ongelma, johon halutaan ratkaisu. Kyse voi olla uusien ideoiden, tuotteiden ja palvelujen kehittämisestä. Tavoitteena on parantaa valitun kohteen nykytilaa hyödyntämällä käytännön tietoa ja tutkimuksellista tietoa sekä samalla tuottaa uutta ammatillista tietoa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu ideointi, ratkaisu, toteutus ja arviointi. Ratkaisujen toimivuus varmistetaan tutkimuksellisin keinoin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–20.) Tutkimuksellisessa kehittämisessä hyväksikäytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten tiedonhankinnassa haastatteluita ja kyselyitä, jotta saadaan tarvittavaa tietoa tutkittavasta kohteesta (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 35).

Kanasen (2012, 29–30) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiön rakennetta, erilaisia muuttujia ja niiden välisiä kausaalisuhteita ilman tilastollisia tai määrällisiä menetelmiä. Esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla tavoitellaan syvällistä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 185) mukaan tutkimuksen tekijän kannattaa perehtyä rauhassa eri menetelmävaihtoehtoihin, ja pohtia niiden sopivuutta tavoitteen selvittämiseksi. Lisäksi esimerkiksi käytettävissä oleva aika ja resurssit vaikuttavat valintaan (Kananen (2012, 29).

Tapaustutkimuksessa voidaan keskittyä tarkasti rajattuun kohteeseen, jolloin tuotoksena on tutkimuksellisin keinoin saatua syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa (Ojasalo ym. 2014, 52). Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimuksen luotettavuuden edellytyksenä on riittävä ja tarkka dokumentointi. Tapaustutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, vaan tulokset ovat sidoksissa kyseiseen tapaukseen ja tutkijan siitä tekemään tulkintaan. (Kananen 2012, 34–35.) Ojasalon ym. (2014, 54) mukaan tapaustutkimus voidaan jakaa neljään vaiheeseen (kuvio 14).



KUVIO 14. Tapaustutkimuksen tyypilliset vaiheet (mukailtu Ojasaloa ym. 2014, 54)

Tämä kehittämistyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation B2B-asiakkaiden digitaalisen tilauskanavan kehittäminen asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle tutkimuksellista tietoa tilauskanavan kehittämisen tueksi.

Tutkimusetiikka

Tutkimustyön on täytettävä myös yhteiskunnan normaalit eettiset säännöt ja yleiset normit sekä oikeaoppiset lähdeviittaukset. Lisäksi on varmistettava tulosten kriittinen tarkastelu. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Tutkimustyön kaikessa tekemisessä on koko ajan noudatettava tiedeyhteisössä vallitsevia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tekstejä ei saa plagioida ja lukijan pitää voida luottaa, että raportti perustuu tutkimukseen eikä raportissa tahallisesti johdateta harhaan. Tutkimukseen mahdollisesti liittyvät oikeudelliset asiat, vastuut ja sopimukset on otettava huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. Lisäksi on arvioitava tiedonhankinnan ja arviointimenetelmien eettisyys sekä huolehdittava tutkimuksella saadun tiedon luottamuksellisuudesta. (Ojasalo ym. 2015, 49.)

Tuloksien julkistamisessa korostuu erityisesti avoimuus ja vastuullisuus. Kunnioitus muiden tekemää työtä kohtaan ja heidän saavutuksensa on otettava huomioon asianmukaisesti. Tutkimuksen suunnittelun ja raportoinnin tulee olla yksityiskohtaista ja tarkkaa. Rahoituslähteet ja muut sidonnaisuudet raportoidaan sekä noudatetaan voimassa olevaa hyvää hallintotapaa sekä talous- että hallintoasioissa kuin myös tietosuojasioissa. Vastuu tutkimuksen eettisyydestä on jokaisella tutkimuksen tekijällä itsellään, ja lisäksi koko tiedeyhteisöllä sekä tutkimuksesta toteuttavan organisaation johdolla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tutkimusetiikka tulee ottaa huomioon koko tutkimuksen ajan (kuvio 15), aina aiheeseen perehtymisestä alkaen loppuraportointiin asti (Jyväskylän yliopisto 2019).



KUVIO 15. Tutkimusetiikka osana tutkimusta (mukailtu Jyväskylän yliopisto 2019)

Tämä kehittämistyö tehtiin rehellisesti, huolellisesti ja suunnitelman mukaisesti eettisiä periaatteita noudattaen. Opinnäytetyön tekijällä ei ole mitään suhdetta tai kytköksiä kohdeorganisaatioon tai sen asiakkaisiin.

3.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineistona voidaan käyttää olemassa olevaa, valmista aineistoa tai aineisto voidaan tuottaa osana tutkimusta (Jyväskylän yliopisto 2019). Kyselytutkimuksien aineisto voidaan kerätä muun muassa postitse paperikirjeellä tai sähköpostitse tai kontrolloituna kyselyinä, jolloin tutkija on mukana tutkimuksessa jollakin tavalla ja kohtaa kyselyyn osallistujat (Hirsjärvi ym. 2013, 196). Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää löytää oikeat henkilöt, joilta tietoa kerätään. Tutkimukseen valituilla henkilöillä tulee olla riittävä asiantuntemus ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä tai kohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73–74.) Yleensä tutkimukseen osallistumisen innokkuus paranee, kun vastaajat kokevat kehittämiskohteen mielenkiintoisena ja heitä hyödyttävänä (Kananen 2012, 101).

Tarvittavien vastauksien määrää ei voida määritellä etukäteen laadullisessa tutkimuksessa. Vastauksien keräämistä jatketaan siihen saakka, kunnes vastauksissa toistuvat samat asiat, eikä uusia näkökulmia tai uutta lisäymmärrystä tutkittavaan kohteeseen enää saada. Tällöin kyse on aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. (Hirsjärvi ym. 2013,

182; Kananen 2012, 101.) Kerättyä aineistoa dokumentoidaan ja analysoidaan jo aineiston keruun aikana, jotta osataan arvioida, milloin aineistolla ei enää saada uutta tietoa tutkimusongelmasta eli vastauksien saturaatio toteutuu. (Kananen 2012, 101).

Laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia tiedonhankintamenetelmiä tai niiden yhdistelmiä. Usein käytettyjä menetelmiä ovat haastattelut ja kyselyt sekä tiedon kerääminen olemassa olevista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Kyselytutkimus soveltuu hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista on jo olemassa aiempaa tutkimustietoa. Ilman tätä kysymyksen laatiminen vaikeutuu ja vastauksien luotettavuus kärsii. (Ojasalo 2014, 122.) Kyselytutkimukseen sisältyy sekä etuja että haittoja. Etuna nähdään tutkimuksen tehokkuus ja nopeus sekä mahdollisuus aikataulun ja kustannusten tarkkaan arvioimiseen. Kyselytutkimuksen heikkoudeksi koetaan muun muassa vähäinen vastausprosentti ja se, ettei tiedetä, miten rehellisesti ja huolellisesti vastaajat ovat miettineet vastauksiaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

Ojasalon ym. (2015, 130–131) mukaan kehittämishankkeen tavoitteiden kautta määritellään tutkimuksen kysymykset. Kysymyksen suunnittelu tulee tehdä tietoperustaan ja kohdeilmioon perehtymisen jälkeen, jotta valittujen kysymyksen avulla saadaan tutkimuksen tavoitteet saavutetuksi. Lomakkeen laadinnassa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota kysymyksen selkeyteen. Kun kysymys on muotoiltu täsmällisesti ja helppotajuista kieltä käyttäen, on vastaajan helppo vastata siihen. Kyselyyn valitaan vain ne kysymykset, jotka tutkimuksen kannalta ovat oleellisia. Liian pitkä lomake vähentää vastaushalukkuutta, jolloin vastauksien saaminen hankaloituu.

Kysymysten valinnassa voidaan käyttää erilaisia kysymystyyppejä, joista yleisimmät muodot ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset (Hirsjärvi ym. 2013, 198–199). Avoimia kysymyksiä käytetään silloin, kun halutaan, että asiakas omin sanoin kuvailee kysyttyä asiaa. Mitä, miksi ja kuinka ovat hyviä kysymyssanoja, joita käyttämällä pyritään saamaan kyllä tai ei sanoja laajempi selitys. (Kananen 2012, 106.) Kysymystyyppien valinnasta huolimatta merkityksellistä on kyselyn täyttämisen helppous (Hirsjärvi ym. 2013, 202), ja siksi kysymykset on muotoiltava huolellisesti sekä täsmällisesti ja niiden on oltava yksiselitteisiä (Ojasalo ym. 2015, 40). Kyselylomakkeen testaus on myös olennainen osa lomakkeen suunnittelua, koska saatujen kommenttien perusteella voidaan vielä täsmentää kyselyn näkökulmia ja muotoilua. Posti- ja verkkokyselyn saatekirjeessä on vastaajalle perusteltava kyselyn tarkoitus ja tärkeys sekä annettava selkeät toimintaohjeet. (Hirsjärvi ym. 2013, 202, 204.)

Tässä tutkimuksessa tiedonhankinnan päämenetelmäksi valittiin nykyisille asiakkaille lähetettävä kysely. Kohdeorganisaatio koki asiakkaiden nykyisten ja tulevien tarpeiden selvittämisen olevan oleellinen osa kohdeorganisaation digitaalista kehitystyötä sekä tulevaisuuden tavoitteita. Koska kehittämisen kohteena oli digitaalinen tilaaminen ja haluttiin selvittää B2B-asiakkaiden kokemusta, tuntui luontevalta toteuttaa strukturoitu kysely sähköpostitse haastattelujen sijaan. Osallistuminen haluttiin tehdä mahdollisimman vaivattomaksi, ja valittu lähestyminen koettiin vastaajille helpoimmaksi kuin esimerkiksi haastattelut. Lisäksi tiedonhankintamenetelmän valintaan vaikutti se, että kohdeorganisaation asiakkaat toimivat eri puolilla Suomea, ja vastauksia haluttiin saada maantieteellisesti mahdollisimman kattavasti, kustannustehokkaasti ja nopeasti.

Kyselytutkimus laadittiin käyttämällä eri kysymystyyppejä. Pääpaino oli avoimissa kysymyksissä, koska vastaajan haluttiin kuvailevan omin sanoin käsitystään kysytystä asiasta. Sekä monivalintakysymyksiä että asteikkoihin perustuvia kysymyksiä oli kaksi ja loput kysymykset olivat avoimia. Kysymykset laadittiin tietoperustaan ja kohdeorganisaation palveluihin perehtymisen jälkeen siten, että vastauksien perusteella saatiin vastaus tutkimusongelmaan: Miten toimeksiantajan digitaalista tilauskanavaa tulisi kehittää asiakaskokemuksen näkökulmasta? Tutkimuskysymystä lähestyttiin kahden alakysymyksen kautta: Mitkä ovat asiakkaiden tarpeet nyt ja tulevaisuudessa digitaalisessa tilaamisessa? Mitkä ovat suurimmat haasteet digitaalisessa tilaamisessa? Kysymyksiä laadinnassa hyödynnettiin muun muassa Case Urhoa (Tuulaniemi 2011, 223–225) sekä North Patrolin tutkimusta (2018).

Tutkimuksen kyselylomake testattiin elokuun alussa kolmella ulkopuolisella henkilöllä kyselyn ymmärrettävyyden ja selkeyden varmistamiseksi. Saatujen kommenttien perusteella muutamien kysymyksiä sanamuotoja tarkennettiin, yhden kysymyksen formaattia muutettiin ja tulevaisuuden kysymys muokattiin koskemaan vain tulevaisuuden tarpeita sen sijaan, että olisi kysytty, mitä uuden teknologian tuomia mahdollisuuksia yritys haluaisi tulevaisuudessa hyödyntää. Kysymys muutettiin, koska alkuperäiseen kysymykseen vastaminen koettiin vaikeaksi. Viimeistelyvaiheessa kohdeorganisaation kommenttien perusteella muutettiin kysymysjärjestystä loogisemmaksi ja muutamaa kysymystä täsmennettiin. Kaikki tutkimuksen kysymykset luokiteltiin pakollisiksi, sillä tutkimuksessa haluttiin kysyä vain oleellisia kysymyksiä, joihin myös toivottiin vastauksia. Kyselyn saajien haluttiin muodostavan kattavan läpileikkauksen kohdeorganisaation koko asiakaskunnasta, eri kokoisia, eri tavalla asioivia ja erilaisia tarpeita omaavia asiakkaita. Lopullinen kohderyhmän valinta tehtiin kyselylomakkeen hyväksynnän jälkeen, muutama päivä ennen kyselyn lähettämistä.

Tutkimuksen aineisto tuotettiin tutkimuksen aikana ja aineiston keruu kohdistui kohdeorganisaation nykyisiin asiakkaisiin. Aineisto kerättiin 23.–30.8.2019 kyselytutkimuksena. Tutkimukseen valikoidut asiakkaat valittiin siten, että he edustivat kohdeorganisaation asiakaskuntaa mahdollisimman kattavasti maantieteellisesti, yrityksen koon ja tilauskäytännön mukaan. Sähköpostiviesti, joka sisälsi kyselyn saatekirjeen (liite 1) sekä julkisen Webropol-linkin kyselylomakkeeseen (liite 2), lähetettiin 113 asiakkaalle. Asiakkaita kannustettiin vastaamaan lupaamalla kaikille kyselyyn vastaaville palkkioksi kaksi elokuvalippua. Jotta vastaajille voitiin lähettää liput, kyselyn lopussa pyydettiin vastaajaa jättämään yhteystiedot. Kyselyyn oli mahdollista vastata myös ilman yhteystietojen jättämistä.

Palautuneita vastauksia saatiin 29 kappaletta. Vastauksien määrä ylitti odotukset, samoin vastauksien palautumisen nopeus. Valtaosa vastauksista saatiin samana päivänä, kun viesti lähetettiin. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta muut vastaajat jättivät yhteystietonsa elokuvalippujen lähettämistä varten. Todennäköisesti vastauksien suureen määrään vaikutti kaikille vastaajille luvatut elokuvaliput.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin ja päätyä erilaisiin tulkitseihin. Analyysimenetelmä kannattaa valita jo aineiston suunnitteluvaiheessa. Sisällönanalyysi soveltuu tekstimuodossa olevan aineiston analysointiin, jolloin sisältöä tarkastellaan eri muuttujien ja kytkösten kautta. Analyysissä voidaan hyödyntää sekä määrällistä että tekstimuotoista lähestymistä. (Kananen 2012, 116.) Laadullisessa analyysissä keskitytään kokonaisuuteen, jolloin analyysissä nähdään toisiinsa kytkeytyvinä vaiheina havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen vaiheet. Teoreettinen viitekehys ja kysymykset yhdessä muodostavat tarkastelun näkökulman havaintojen pelkistämisen vaiheessa, jolloin ensimmäisenä pyrkimyksenä on tunnistaa oleellimmat havainnot. Tämän jälkeen havainnoista etsitään yhteisiä piirteitä ja luokitellaan ne siten, että niistä muodostuu yleispäteviä ryhmiä, jossa ei ole poikkeuksia. Näin aineiston havaintojen määrä pienee, ja havainnot saadaan helpommin hallittavaksi. Toisena vaiheena on arvoituksen ratkaiseminen, mikä käytännössä tarkoittaa tulosten tulkitsemista. Aineistosta saatuihin tietoihin ja vihjeisiin perustuen laaditaan teoreettiseen viitekehukseen nojautuvia ratkaisumalleja. (Alasuutari 2011, 38–44.)

Tutkija Timo Laine Jyväskylän yliopiston filosofian laitokselta on kuvannut yleisellä tasolla sisällönanalyysin vaiheet neljän pääkohdan kautta kuvion 16 mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78):

Sisällönanalyysin vaiheet

1. Päätä, mihin keskityt aineistossa

- Kirkasta, mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää ja relevanttia
- Pitäydy valinnassa koko analyysin ajan

2a. Tutustu aineistoon ja tunnista kiinnostavat asiat

- Merkitse valitsemasi asiat

2b. Älä keskity ei-kiinnostaviin asioihin

- Siirrä ei-kiinnostavat asiat syrjään

2c. Poimi merkityt eli kiinnostavat asiat

- Siirrä ne erilleen

3. Luokittele, teemoittele ja tyypittele aineisto

4. Kirjoita raportti

KUVIO 16. Sisällönanalyysin vaiheet (mukailtu Tuomi ja Sarajärvi 2018, 78)

Kanasen (2012, 117) mukaan laadulliseen aineistoon tutustuminen aloitetaan joko aineistolähtöisen tai teorialähtöisen luokittelun avulla, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva aineistosta. Kolmantena vaihtoehtona Tuomi ja Sarajärvi (2018, 81) mainitsevat teoriaohjaavan analyysin. Aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysin tavoite on tunnistaa ja tuottaa uutta tietoa kerätyn aineiston käsittelyllä. Vastauksista etsitään yhteisiä tunnusmerkkejä pelkistämällä, ja samankaltaiset asiat ryhmitellään, jonka jälkeen abstrahoidaan eli muodostetaan yleiskäsitteitä. (Ojasalo ym. 2015, 139–140.) Aineistolähtöisen analyysin päättelyn logiikka etenee yksittäisestä yleiseen, ja sen vuoksi analyysiä on kritisoitu muun muassa siitä, ettei puhtaalla induktiolla voida luoda vain havaintoihin perustuen uutta teoriaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Koska aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt poimitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaan, ei aikaisempien havaintojen tai teorioiden tulisi vaikuttaa analyysin lopputulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80).

Teorialähtöisessä eli deduktiivisessä analyysissä aineiston käsittely perustuu teoreettiseen viitekehykseen ja tarkastelunäkökulma on yleisestä yksittäiseen, jolloin päättelyn tulisi pysytellä vain totuudessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Teoreettisen viitekehyksen perusteella laaditaan analyysirunko, joka sisältää erilaiset luokitukset ja kategoriat. Tämän jälkeen aineistosta siirretään analyysirunkoon kuuluvat asiat ja jäljelle jääneet asiat kirjataan uusiin luokkiin ja kategorioihin. (Ojasalon ym. 2015, 140–141.) Analyysia käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan testata olemassa olevaa teoriaa uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82).

Teoriaohjaavassa eli abduktiivisessa analyysissä yhdistyy aineistolähtöisyys sekä valmiit teoramallit. Teoriaa hyödynnetään ja sen annetaan ohjata analysointia, mutta analyysi ei kuitenkaan suoraan perustu siihen. Aineiston analysoiminen aloitetaan aineistolähtöisesti ja vasta loppuvaiheessa otetaan mukaan teoriassa määritellyt tekijöitä. (Tuomi & Sara-järvi 2018, 81.)

Laadullisen aineiston käsittelyyn on olemassa omia ohjelmistoja, mutta aineiston käsitte-lyssä voidaan apuna käyttää myös tekstinkäsittely- ja taulukkolaskentaohjelmistoja. Tekstinkäsittelyohjelmalla kirjoitettu teksti ryhmitellään asiakokonaisuuksiksi, jonka jälkeen luodaan taulukot, jonne ryhmitelty aineisto kopioidaan. Tämän jälkeen lisätään sarakkeita taulukkoon kopioitujen asiakokonaisuuksien oikealle puolelle ja tiivistetään asiakokonai-suuksien tekstisisältö yhdellä sanalla lisättyyn sarakkeeseen. (Kananen 2012, 110–111.)

Tämän tutkimuksen analysoinnissa käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, koska lähestyminen tutkimusongelmaan tapahtui teoriaa hyödyntämällä, mutta ei puhtaasti teo-rialähtöisesti. Tutkimusongelmaa lähestyttiin selvittämällä digitaaliseen tilaamiseen liittyviä asiakastarpeita sekä haasteita pääasiassa avoimien kysymyksien kautta. Aineiston han-kintaa ja kysymyksien muotoilua ohjasi vahvasti tutkimusongelma. Analyysin ensimmäi-sessä vaiheessa kaikki avoimet vastaukset koottiin Excel-taulukkoon ja aineistoon pereh-dyttiin lukemalla vastaukset moneen kertaan, jotta aineistosta muodostui kokonaiskäsitys. Epäolennaiset asiat poistettiin taulukosta ja sen jälkeen keskityttiin tutkimuksen kannalta relevantteihin asioihin. Vastaukset pelkistettiin aineistolähtöisesti ja kirjattiin taulukon seu-raavaan sarakkeeseen. Vastauksista muodostettiin yhteneväisten piirteiden mukaisia ryh-miä, jotka ovat yleispäteviä eikä niissä ole poikkeuksia. Näin aineisto saatiin helposti hah-mottavaan muotoon ja luokkien muodostaminen helpottui. Tässä vaiheessa tarkastelun kohteeksi otettiin myös monivalintakysymykset ja asteikkoon perustuvat kysymykset. Ana-lysoinnin loppuvaiheessa hyödynnettiin teoriaa.

3.4 Kehittämistyön eteneminen

Ensimmäinen keskustelu kehittämistyöstä käytiin kohdeorganisaation kanssa vuoden 2019 tammikuun loppupuolella. Kohdeorganisaation tarve määritteli aiheen ja siihen liitty-vät rajaukset. Helmi–maaliskuussa aihe täsmentyi ja työn suunnittelu alkoi. Kehittämistyön suunnitelma valmistui Tutkimuksellinen kehittäminen -opintojakson aikana huhtikuussa, ja tämän jälkeen suunnitelma toimitettiin kohdeorganisaatiolle. Kesäkuun aikana laadittiin ky-selytutkimuksen kysymykset ja ne viimeisteltiin elokuun alussa yhdessä kohdeorganisaat-ion kanssa. Vastaukset kyselyyn saatiin elokuun loppuun mennessä ja sen jälkeen alkoi aineiston analysoiminen. Raportin kirjoittaminen jatkui syys–lokakuun ajan. Kehittämistyön vaiheet ja eteneminen esitellään tarkemmin kuviossa 17.

Helmi-maaliskuu: kehittämiskohteesta sopiminen ja alustava määrittely

Huhtikuu: kehittämiskohteeseen tutustuminen, tutkimuskirjallisuuden hankkiminen ja siihen perehtyminen, tutkimussuunnitelman laatiminen

Toukokuu: aineiston hankkiminen ja tietoperustan laatiminen

Kesäkuu: aineiston hankkiminen ja tietoperustan laatiminen sekä kyselyn ja kyselylomakkeen suunnittelu

Elokuu: kyselyn viimeistely, testaus, asiakkaiden valinta ja kyselyn toteutus

Syyskuu: aineiston käsittely ja analysointi, raportin kirjoittaminen, tuloksien sekä kehittämisehdotuksen esittely kohdeorganisaatiolle

Lokakuu: johtopäätöksien tekeminen ja raportin viimeistely

Marraskuu: työn esittely

KUVIO 17. Kehittämistyön vaiheet ja eteneminen

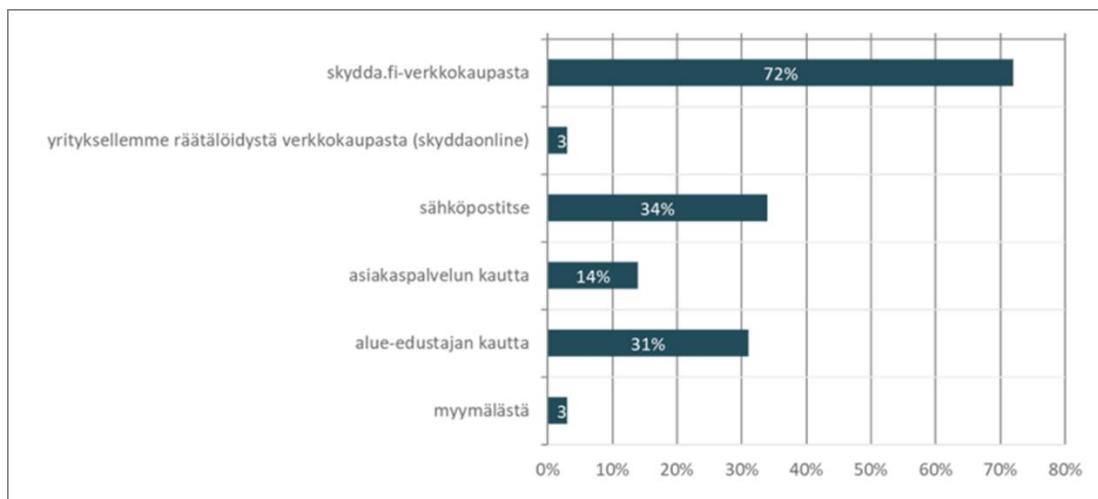
Opinnäytetyön tekijä vastasi aineiston suunnittelusta, dokumentoinnista ja analysoinnista. Kohdeorganisaation rooli tutkimuskyselyn osalta oli kyselylomakkeen sekä saatekirjeen kommentointi ja hyväksyminen, asiakkaiden valinta ja sähköpostiviestin lähettäminen sovitun aikataulun mukaisesti.

4 TULOKSET

4.1 Tilaamiskäyttäytyminen

Tutkimuksen taustakysymyksillä selvitettiin vastaajan rooli, pääasialliset tilauskanavat, tilaamisen aktiivisuus ja tilaamisen digitaalisuusaste yleisellä tasolla. Lisäksi haluttiin tietää, miten tyytyväisiä asiakkaat olivat nykyiseen tilaamistapaan. Vastaajien roolien perusteella (n=29) asiakkaat voitiin luokitella kolmeen ryhmään: myynnin tai ostamisen parissa työskentelevät, yrityksen johtohenkilöt, kuten toimitusjohtajat ja yrittäjät, sekä tuotevastuulliset henkilöt.

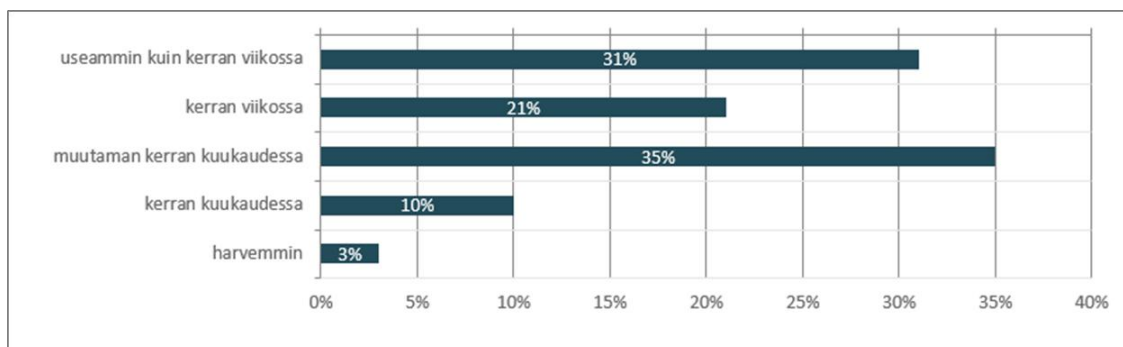
Aineiston mukaan pääasiallisena tilauskanavana käytettiin yhtä tai useaa kanavaa, sillä vastaajien määrä oli 29 ja vastauksien määrä 46. Käytetyin yksittäinen kanava oli skydda.fi-verkkokauppa. Seuraavaksi suosituimmat tavat olivat tilaaminen sähköpostitse tai alue-edustajan kautta. Tilaaminen sähköpostitse, asiakaspalvelun tai alue-edustajan kautta edellyttää kohdeorganisaatiossa manuaalista työtä. Kun manuaaliset tilaamistavat laskettiin yhteen, niiden käyttö oli hieman yleisempää kuin skydda.fi-verkkokaupan tai skyddaonline.fi-tilausportaalin käyttö. Tarkemmat tiedot tilaamisen jakaantumisesta eri kanavien kesken esitetään kuviossa 18. Huomion arvoista on, että aineiston asiakkaista vain yksi käytti skyddaonline.fi-tilausportaalia.



KUVIO 18. Asiakkaiden käyttämät pääasialliset tilauskanavat (n=46)

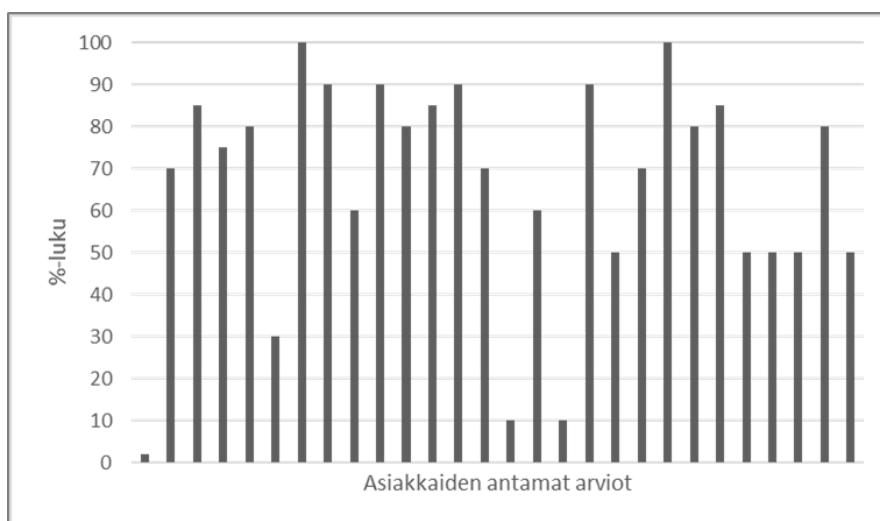
Kyselyssä nousi esiin, että noin kolmannes asiakkaista tilasi kohdeorganisaatiolta tuotteita useammin kuin kerran viikossa. Kun tarkastellaan tilaamista kerran viikossa tai useammin,

niin asiakkaista puolet kuului tähän ryhmään. Muutaman kerran kuukaudessa tilaavia asiakkaita oli kolmannes ja kerran kuukaudessa tai harvemmin tilaavia oli vajaa kahdeksasosa. Tilaukset määrät prosentteina esitetään kuviossa 19.



KUVIO 19. Asiakkaiden tilausaktiivisuus eli tilaukset määrät (n=29)

Digitaalinen tilaaminen oli hyvin yleistä kyselyyn vastanneiden mukaan, kun digitaalista tilaamista tarkasteltiin yleisellä tasolla mukaan lukien asiakasyrityksien kaikki tilaukset. Digitaalisella tilaamisella tarkoitettiin tässä yhteydessä tilaamista verkkokaupan tai tilausportaalien kautta. Muutamien asiakkaiden digitaalisen tilaamisen aste ylsi vain 10 prosenttiin, valtaosa kuitenkin ylitti 50 prosentin rajan ja muutama ilmoitti tilaavansa kaiken digitaalisesti. Digitaalisen tilaamisen keskiarvo aineistoissa oli 64 prosenttia. Asiakkaiden antamat arviot digitaalisen tilaamisen osuudesta verrattuna kaikkeen tilaamiseen kuvataan kuviossa 20. Yksi asiakas ei osannut vastata kysymykseen.



KUVIO 20. Digitaalisen tilaamisen prosentiosuus yrityksen kaikista tilauksista (n=28)

Asiakkaat arvioivat tyytyväisyyttä nykyiseen tilausprosessiin viisiportaisella asteikolla erittäin tyytyväisestä erittäin tyytymättömyyteen. Valtaosa asiakkaista oli tyytyväisiä: kolmasosa vastaajista oli erittäin tyytyväisiä ja puolet vastaajista oli jokseenkin tyytyväisiä. Jokseenkin tyytymättömiä oli vain kymmenesosa ja yksikään vastaajista ei ollut erittäin tyytymätön. Taulukossa 1 näkyy asiakkaiden antamat arviot nykyisestä tilausprosessista.

TAULUKKO 1. Asiakastyytyväisyys nykyiseen tilausprosessiin (n=29)

	Erittäin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Erittäin tyytymätön	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
	10	15	1	3	0	29	1,9	2
	34,48%	51,72%	3,45%	10,34%	0%			
Yhteensä	10	15	1	3	0	29	1,9	2

Kun asiakastyytyväisyyttä tarkasteltiin vastaajien roolin mukaan, ei roolilla näyttäisi olevan merkitystä tyytyväisyyteen. Yrityksen johdossa työskentelevien antamat arviot olivat aavisituksen parempia kuin myynnin ja ostamisen parissa työskentelevien, mutta ero keskiarvossa ei ollut merkittävä, sillä kyse oli vain sadasosista. Tuotevastaavien antama arvio tyytyväisyydestä oli myös samaa tasoa kuin aiemmin mainituilla ryhmillä.

4.2 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät palveluprosessin näkökulmasta

4.2.1 Palvelun saavutettavuus

Digitaalisessa tilaamisessa järjestelmään ja sen käyttöön liittyvät tekijät olivat hyvin merkityksellisiä, koska tilaamisen haluttiin olevan helppoa ja nopeaa. Järjestelmältä edellytettiin joustavuutta ja sen käytön piti olla vaivatonta sekä sujuvaa. Asiakkaille oli tärkeää, että tilaaminen on mahdollista vuorokauden ympäri ja myös se, että he voivat luottaa järjestelmän toimivuuteen 24/7. Tarve yhteyshenkilön ja asiakaspalvelun nopealle tavoitettavuudelle nousi esiin, sillä mahdollisissa ongelmatilanteissa kaivataan nopeita vastauksia. Lisäksi toivottiin verkkokaupan helppoa integroitavuutta asiakkaiden omiin järjestelmiin, jolloin tilausprosessi nopeutuisi ja toisi ajansäästöä asiakasyrityksille.

Saavutettavuuden haasteiksi ja esteiksi nostettiin esiin palvelun toimimattomuus ja järjestelmän käytön hitaus sekä asiakkaan järjestelmäintegraatioiden ja oman verkkokaupan keskeneräisyys. Asiakasyritysten henkilökunnan ikäjakauma ja henkilökunnan osaamatto-

muus aiheutti myös haasteita digitaaliselle tilaamiselle. Lisäksi tilaamista hankaloitti ajan- käyttöön ja työmäärään liittyvä tuplatyö, kun tilaus syötetään kohdeorganisaation verkko- kauppaan ja asiakkaan omaan järjestelmään.

Tulevaisuuden saavutettavuuteen liittyvät kehitystarpeet kohdistuivat pääosin järjestelmän tekniseen kehitykseen. Toiveiksi listattiin esimerkiksi tilaus asiakkaan omasta järjestel- mästään suoraan toimittajalle ja tilaaminen KOOS-lukijalla.

4.2.2 Hakeminen ja löydettävyys

Tuotteiden hakemiseen ja löydettävyyteen liittyvät tarpeet nousivat vahvasti esiin. Kaik- kien tuotteiden tilattavuus skydda.fi-verkkokaupasta oli tarve, joka toistuu monissa vas- tauksissa ja eri kysymyksien kohdalla. Digitaalisesta tilauskanavasta haluttiin löytää kaikki kohdeorganisaation valikoimassa olevat tuotteet, jotta tilaus onnistuisi kerralla ja nopeasti ilman erillistä yhteydenottoa kohdeorganisaatioon. Lisäksi esiin nousi, että tuotteiden pi- täisi olla nykyistä helpommin löydettävissä. Tuotteiden hakemista ja löydettävyyttä edes- auttaisi ja nopeuttaisi, jos sivustojen käyttö olisi nykyistä sujuvampaa. Tuotteille toivottiin myös tageja helpottamaan niiden löydettävyyttä ja tilaamista.

4.2.3 Arviointi

Aineiston mukaan kattavat tuotetiedot helpottavat päätöksentekoa, kun asiakkaat vertaili- vat ja arvioivat tilattavissa olevia tuotteita. Asiakkaat kaipaavat tarkkaa informaatiota itse tuotteesta sekä tuotteeseen liittyvää muuta informaatiota, kuten tietoa varaosista ja pak- kauskoosta. Suositukset yhteensopivista tuotteista kiinnostivat myös. Tiedot tuotteiden saatavuudesta ja hinnoista nousivat erityisen vahvasti esiin. Asiakkaat halusivat tietää en- nen tilaamista tuotteiden hinnat. Hintatietojen oikeellisuus ja helppo löydettävyys sekä brutto- sekä nettohintojen selkeä esittäminen olivat asiakkaiden kaipaamia asioita. Lisäksi mainittiin yleinen hintataso, hyvä hinta-laatu suhde ja suoratoimituksissa rahtihinnoittelun selkeys.

Sen lisäksi, että kaikki tuotteet eivät olleet tilattavissa digitaalisesti, asiakkaiden mukaan este tuotteiden tilaamiselle saattoi olla virheellinen tai puutteellinen tuote- tai hintatieto. Asiakkaiden mielestä osa asiakaskohtaisesti sovitusta hinnoista ei näkynyt oikein digitaai- lisessa tilauskanavassa.

4.2.4 Transaktio

Kyselyssä ei noussut esiin varsinaiseen tilaamiseen tai maksamiseen liittyviä tarpeita, joten prosessin tämä vaihe näyttäisi toimivan hyvin. Tulevaisuuden toiveena mainittiin tilaamisen ja ostamisen helppouteen liittyvänä asiana ostolaskun automatisoitu käsittely sekä automaattiset varastotäydennykset, kun asiakasyrityksen oma varastojärjestelmä olisi integroituna kohdeorganisaation digitaaliseen tilausjärjestelmään.

4.2.5 Käyttöönotto ja hankinnan jälkeiset toimenpiteet

Aineistossa nousi esiin monia asioita, jotka liittyivät palveluprosessin viimeiseen vaiheeseen eli tuotteiden käyttöönottoon ja hankinnan jälkeisiin toimenpiteisiin. Tuotteiden toimituksilta odotettiin toimituksen seurattavuutta, nopeutta ja oikeellisuutta sekä toimitusajan täsmällisyyttä. Toimitukseen liittyvänä tarpeena mainittiin myös mahdollisuus niin sanottuun suoratoimitukseen asiakasyrityksen asiakkaille. Tilaushistoria oli tieto, jota asiakkaat kaipaivat. Viestintä on myös asiakkaille tärkeää, sillä tarpeina esiin nousi monia viestintään liittyviä asioita. Asiakkaat toivoivat saavansa tietoa ajankohtaisista asioista ja uutuustuotteista sekä suosituksia yhteensopivista tuotteista. Lisäksi asiakkaat arvostivat ennakkotietoa poistuvista tuotteista ja kaipaivat tietoa tulevista kampanjoista aiemmin. Kehittämistarpeena koettiin myös reklamaatioprosessi, sillä reklamaatioiden käsittelyaika ilmoitettiin liian pitkäksi.

Tulevaisuuden tarpeena nähtiin toimituksen kehittäminen nykyistä nopeammaksi ja siten, että eri tuotemerkkien toimitukset voitaisiin yhdistää yhdeksi toimitukseksi, jolloin kokonaistilauksella olisi sama toimituspäivä. Tulevaisuudessa toimituksien jakelu voisi myös tapahtua dronien avulla. Kun vastauksia tulevaisuuden tarpeista tarkasteltiin asiakkaiden roolin mukaan, näytti tulevaisuuden hahmottaminen olevan erittäin vaikeaa yrittäjille ja yrityksen johdossa oleville henkilöille, sillä kahdeksasta henkilöstä vain yhdeltä saatiin vastaus tähän kysymykseen. Parhaiten vastauksia tulevaisuudesta saatiin myynnissä työskenteleviltä henkilöiltä.

4.3 Lisäarvoa tuovat tekijät

Asiakkaat arvioivat digitaalisen tilaamisen lisäarvoa tuottavia tekijöitä asteikolla 1–5 siten, että 1 oli vähän ja 5 oli paljon. Selkeästi eniten lisäarvoa tuotti tieto tuotteiden saatavuudesta eli tuotteen varastotilanne ja tuoteinformaatio mukaan lukien tekniset tiedot. Suuri merkitys oli myös lähetyksien seurannalla (keskiarvo 4,17) ja tilaushistorialla (keskiarvo 4,14). Seuraavaksi tärkeimmiksi koettiin viestintä uutuustuotteista, säännölliset viestit

ajankohtaisista asioista ja suositukset yhteensopivista tuotteita sekä palautuksen ja reklamaation tekeminen. Näiden kaikkien tekijöiden keskiarvo oli vähintään 3,6. Valmiin tilauspohjan ja personoidun verkkokaupan lisäarvoksi arvioitiin vain hiukan yli kolme. Merkitykseltään vähäiseksi koettiin asiakaspalvelu chatillä, tilaus mobiililaitteella, muiden asiakkaiden tuotearvostelut ja asiakastarinat, joiden keskiarvo jäi maksimissaan noin 2,5. Heikommaksi lisäarvoa tuottavaksi tekijäksi koettiin asiakastarinat, jolle yksikään asiakas ei antanut arvosanaa viisi. Tulokset esitetään yksityiskohtaisesti taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Lisäarvo tuottavat tekijät digitaalisessa tilaamisessa (n=29)

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Tilaus mobiililaitteella	31,03%	20,69%	27,59%	13,79%	6,9%	2,45	2
Asiakaspalvelu chatillä	17,24%	27,59%	31,03%	20,69%	3,45%	2,66	3
Tuoteinfo ja tekniset tiedot	0%	0%	10,34%	27,59%	62,07%	4,52	5
Valmis tilauspohja	13,79%	13,79%	31,03%	27,59%	13,79%	3,14	3
Tieto tuotteen saatavuudesta (varastotilanne)	0%	0%	3,45%	10,34%	86,21%	4,83	5
Lähetysten seuranta	0%	3,45%	17,24%	37,93%	41,38%	4,17	4
Tilaushistoria	0%	3,45%	17,24%	41,38%	37,93%	4,14	4
Palautuksen ja reklamaation tekeminen	0%	6,9%	31,03%	37,93%	24,14%	3,79	4
Suosituksien yhteensopivista tuotteista	0%	20,69%	6,9%	48,28%	24,14%	3,76	4
Personoitu verkkokauppa	6,9%	20,69%	37,93%	27,59%	6,9%	3,07	3
Viestintä uutustuotteista	0%	6,9%	27,59%	34,48%	31,03%	3,9	4
Säännölliset viestit ajankohtaisista asioista	6,9%	3,45%	37,93%	24,14%	27,59%	3,62	4
Asiakastarinat	34,48%	27,59%	31,03%	6,9%	0%	2,1	2
Muiden asiakkaiden tuotearvostelut	17,24%	37,93%	31,03%	10,34%	3,45%	2,45	2

4.4 Kohdeorganisaation vahvuudet

Parasta kohdeorganisaation tarjoamassa asiakaskokemuksessa oli aineiston mukaan asiakkaiden saama palvelu sekä verkkokauppa. Eri kanavien kautta saatava henkilökohtainen palvelu sai eniten mainintoja ja positiivista palautetta annettiin neljälle, erikseen nimetyille henkilöille: *"Parasta on X:n vierailut."*, *"X on hyvä tyyppi ja niin on Y:kin."* ja *"Vois olla enemmän X:ä töissä."* Asiakkaan palvelussa korostui hyvin toimiva kokonaisuus, nopeat vastaukset kysymyksiin, hyvät yhteyshenkilöt, ystävällinen ja asiantunteva palvelu sekä pitkäaikainen yhteistoiminta.

Osa asiakkaista koki verkkokaupan toimivaksi, tuotevalikoimaltaan ja tuoteinformaatioltaan hyväksi sekä sivustoiltaan selkeäksi. Samanaikaisesti tosin nousi esiin tarve tuotteiden varaosien nykyistä laajemmalle valikoimalle sekä tuotteiden ja varaosien paremmalle yhteensopivuudelle. Myymälä mainittiin myös hyvänä asiakaskokemuksena, koska siellä loppuasiakasta voi opastaa tutustumaan tuotteisiin. Aineiston mukaan suuri osa vastaajista oli tyytyväinen nykyiseen tilaamistapaan eikä kaivannut mitään uutta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Yhteenveto

Tämä kehittämistyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä asioita digitaalisessa tilauskanavassa tulisi kehittää, jotta asiakaskokemus parani. Aineiston keruu toteutettiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin sähköpostitse elokuussa 2019. Valtaosa vastauksista saatiin jo lähetyspäivän aikana ja yhteensä vastauksia palautui 29 kappaletta. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällysanalyysiä, koska analysointi perustui vahvasti aineistoon ja tuloksia selitetään osin hyödyntämällä teoriaa.

Kehittämisen lähtökohtana on asiakaskokemuksen parantaminen asioissa, jotka voidaan nähdä asiakkaille merkityksellisinä ja jotka myös tukevat kohdeorganisaation liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista eli digitaalisen myynnin kasvua ja toiminnan tehostamista. Kehittämisehdotus perustuu aineistossa ja teoriaosuudessa esiin nousseisiin asioihin. Ensimmäinen on tunnistettu kehittämistä edellyttävät asiat, ja niistä on valittu tärkeimmät asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Kehitettävät asiat on kehittämissuosituksessa luokiteltu Jiangin ym. (2012) digitaalisen palveluprosessin vaiheiden mukaisesti (kuviot 3). Kehittämissuositus sisältää asioita kaikkiin palveluprosessin vaiheisiin lukuun ottamatta transaktion vaihetta, joka näyttää olevan prosessin parhaiten toimiva vaihe.

Tilausjärjestelmän integroitavuus

Tilausjärjestelmän tulisi olla helposti integroitavissa asiakkaiden muihin järjestelmiin, esimerkiksi ostoreskontraan ja varastojärjestelmään. Tämä on oletettavasti tarve, joka tulee tulevaisuudessa korostumaan entisestään. (Palvelun saatavuuden vaihe)

Sivustojen toimivuus

Sivustoilta edellytetään helppokäyttöisyyttä, jotta tilaaminen onnistuu nopeasti ja vaivattomasti. Tuotteet halutaan löytää helposti, joten tuotteiden löydettävyyteen ja hakutoimintoon kannattaa panostaa. Tilaamisen nopeus ja helppous on tärkeää, sillä noin puolet asiakkaista tilaa vähintään kerran viikossa ja kolmasosa useamman kerran viikossa. Kun tilaaminen etenee sujuvasti ja tarvittavat tiedot löytyvät helposti ilman erillisiä yhteydenottoja asiakaspalveluun tai yhteyshenkilölle, asiakkailla säästyy aikaa. Vastaavasti kohdeorganisaation toiminta tehostuu ja aikaa vapautuu muuhun tekemiseen, kuten uusiasiakashankintaan. (Hakemisen ja löytämisen vaihe)

Tuotteiden informaatio laajemmaksi

Tuotetiedot sekä tekniset tiedot ovat asiakkaille tärkeitä, ja siksi toivotaan nykyistä laajempaa tuoteinformaatiota, tarkempaa tietoa pakkauskoosta ja tuotteisiin liittyvistä varaosista. (Hakemisen ja löytämisen vaihe)

Tuotteiden saatavuustiedot

Asiakkaille tieto tuotteiden saatavuudesta eli varastosaldo on erittäin tärkeä. Koska se esiintyy erittäin monessa vastauksessa ja eri kohdissa, kannattaa tulevaisuudessa varmistaa, että tuotteiden reaaliaikaisen varastosaldo näkyy asiakkaille oikein ja asiakkaat löytävät tämän tiedon helposti. (Hakemisen ja löytämisen vaihe)

Kaikki tuotteet skydda.fi-verkkokauppaan

Monessa eri yhteydessä esiin nousee vahvasti tarve saada kaikki tilattavat tuotteet skydda.fi-verkkokauppaan. Asiakkaan saama hyöty olisi tilaamisen nopeutuminen, kun kerralla voi yhdestä paikasta yhdellä tilauksella tilata kaikki tarvittavat tuotteet. Samalla kohdeorganisaation manuaalisen työn määrä vähenisi, kun asiakkailla ei olisi enää yhtä suurta tarvetta käyttää digitaalisen tilaamisen rinnalla muita tilaustapoja, kuten sähköpostia, yhteyttä alue-edustajaan tai asiakaspalveluun. Mikäli kaikkien tuotteiden saaminen digitaaliseen tilauskanavaan ei ole mahdollista tai järkevää, kannattaa eniten tilattavat tuotteet lisätä digitaalisesti tilattaviksi. (Arvioinnin vaihe)

Asiakaskohtaisten hintojen löydettävyys

Asiakaskohtaiset hintatiedot halutaan löytää helposti, ja niiden oikeellisuus on tärkeää. Asiakkaat kokevat, että he eivät löydä kaikkia hintoja skydda.fi-verkkokaupasta ja tämä on heidän mielestään selkeä puute. Asiakaskohtaiset hinnat kuitenkin näkyvät verkkokaupassa, kun asiakas on verkkokaupassa kirjautuneena. Mikäli asiakas selaa tuotteita kirjautumatta, näkee hän niin sanotun listahinnan eikä asiakaskohtaista hintaa. Kohdeorganisaation kannattaa selvittää, onko tämä se syy, miksi osa asiakkaista ei löydä hintatietoa tai onko kyse jostain muusta tekijästä. Hintojen selvittely vie asiakkailta aikaa ja työllistää yhteydenottojen muodossa myös kohdeorganisaatiota. Rahtihinnoitteluun kaivataan myös selkeyttä silloin, kun tavara toimitetaan suoraan jälleenmyyjän asiakkaalle. (Arvioinnin vaihe)

Toimituksen seuranta

Toimituksen seuranta koetaan lisäarvoa tuottavana tekijänä, ja seuranta tuo prosessin läpinäkyvyyttä asiakkaille. Vaikka toimituksen seuranta on mahdollista jo nyt, näyttää siltä, että asiakkaat eivät ole tätä ominaisuutta löytäneet. Näin ollen ensi vaiheessa asiakkaille kannattaa kertoa, miten toimitusta voi seurata ja sen jälkeen pohtia, tarvitaanko ratkaisu,

jolla seuranta tuodaan asiakkaille helposti löydettäväksi. (Käyttöönnoton ja hankinnan jälkeisten toimenpiteiden vaihe)

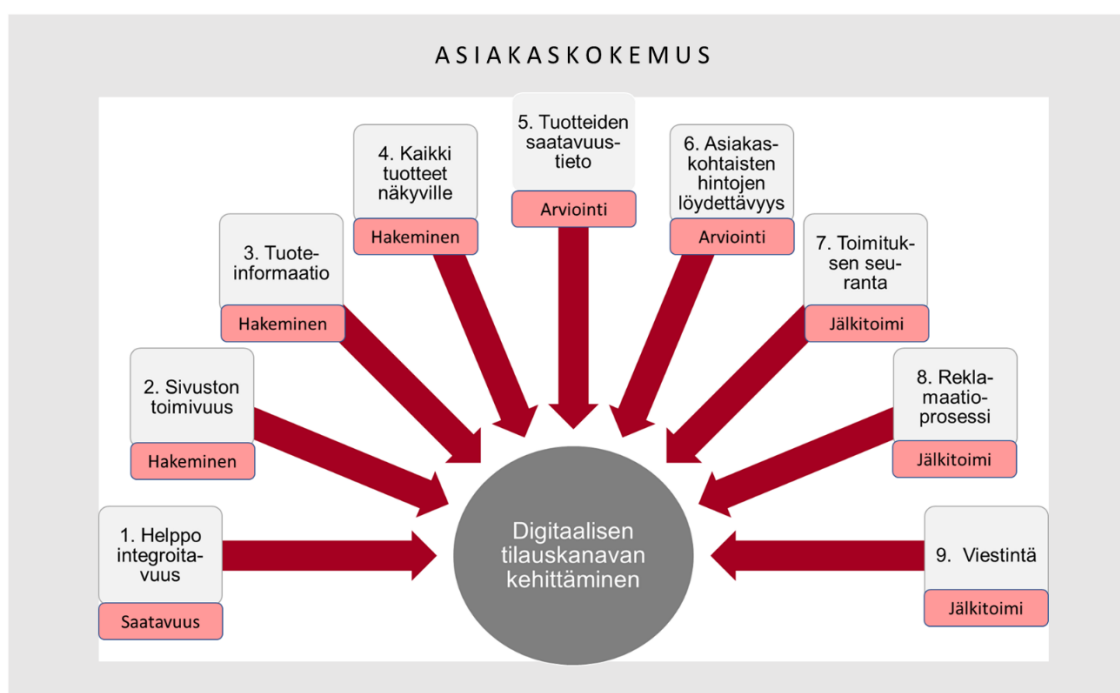
Reklamaatioprosessin kehittäminen

Nykyinen reklamaatioprosessi kuvataan raskaaksi ja aikaa vieväksi, joten prosessin kehittäminen helpoksi ja käsittelyajan lyhentäminen hyödyttäisi asiakkaita sekä kohdeorganisaatiota. (Käyttöönnoton ja hankinnan jälkeisten toimenpiteiden vaihe)

Enemmän oikea-aikaista viestintää

Nykyistä laajemmalle ja useammin toteuttavalle viestinnälle on tarvetta. Tieto poistuvista tuotteista halutaan nykyistä aikaisemmin, jotta tarvittaessa ehtii vielä tilata tuotetta omaan varastoon ennen sen poistumista. Lisäksi halutaan kampanjatiedotteita, viestintää uutustuotteista ja säännöllisiä viestejä ajankohtaisista asioista. (Käyttöönnoton ja hankinnan jälkeisten toimenpiteiden vaihe)

Kehitysehdotus esitetään kuviossa 21. Palveluprosessin vaiheista hakeminen ja löytäminen käytetään kuviossa lyhennettä hakeminen ja käyttöönnotosta sekä hankinnan jälkeisistä toimenpiteistä jälkitoimi.



KUVIO 21. Kehitysehdotus palveluprosessin vaiheiden mukaisesti

5.2 Pohdinta

Tässä työssä on selvitetty digitaalisen tilauskanavan kehittämistä asiakaskokemuksen näkökulmasta siten, että asiakkaita on pyydetty kertomaan digitaaliseen tilaamiseen liittyvistä tarpeista sekä haasteista. On kuitenkin hyvä muistaa, että kehitettäviä asioita kannattaa tarkastella laajasti ja pohtia asiakaskokemuksen lisäksi niiden vaikutusta liiketoimintaan. Daffyn (2019, 58–59) mukaan kaikkia asiakkaiden tarpeita ei tarvitse toteuttaa, vaan niistä valitaan ne, joilla voidaan kasvattaa myyntiä, kasvua ja voittoa. Myös Ilmarinen ja Koskela (2015, 201) korostavat, että digitaalisen palvelun kehittämistä on arvioitava tavoiteltujen hyötyjen näkökulmasta. Sen vuoksi kohdeorganisaation on tarpeen arvioida kehittämistarpeita liiketoiminnan tavoitteiden, keinojen ja mittareiden näkökulmasta. Verkkosivujen merkitys saattaa olla Zeithamlin ym. (2002) mukaan olla paljon suurempi kuin kuvittelemme, joten verkkosivuston ominaisuuksiin ja hakutoimintoihin kannattaa panostaa.

Digitaalisen tilauskanavan kehittäminen tukee hyvin kohdeorganisaation liiketoiminnallisia tavoitteita, vaikkakin osa asiakkaista oli sangen tyytyväinen nykyiseen tilausprosessiin. Tutkimuksen mukaan digitaalisen tilaamisen osalta on nähtävissä paljon kasvumahdollisuuksia, sillä asiakkaista noin neljänneksellä on pääasiallinen tilauskanava jokin muu kuin digitaalinen tilauskanava. Lisäksi monet asiakkaat käyttävät pääasiallisena tilauskanavana useaa kanavaa, koska nykyisestä digitaalisesta tilauskanavasta ei voi tilata kaikkia tuotteita. Tilaaminen sähköpostitse, alue-edustajan tai asiakaspalvelun kautta edellyttää kohdeorganisaatiossa manuaalista työtä, ja näiden kanavien käyttö on runsasta.

Tulosten mukaan keskeisimmät asiat ovat kaikkien tuotteiden tilattavuus digitaalisesti, tieto tuotteiden saatavuudesta sekä asiakaskohtaisten hintojen löydettävyys. Nämä asiat korostuvat aineistossa, ja näiden kautta voidaan parantaa asiakaskokemusta. Kun asiakkaat voivat tilata tarvitsemansa tuotteet yhdellä kertaa digitaalisesti eikä hintatietoja tarvitse erikseen kysellä, tilauksiin liittyvät yhteydenotot ja toimeksiannot muiden kanavien kautta vähenevät, ja näin kohdeorganisaatiolta vapautuu aikaa muuhun tehokkaaseen toimintaan. Tiedot varastosaldoista ja asiakaskohtaisista hinnoista löytyvät verkkokaupasta, mutta kaikki asiakkaat eivät niitä löydä. Tutkimuksen perusteella syntyy ajatus, että jostakin syystä asiakkaat eivät osaa käyttää nykyistä tilauskanavaa parhaalla mahdollisella tavalla. Syy kannattaa selvittää ja tehdä tarvittavat toimenpiteet tilanteen korjaamiseksi, sillä asiakkaat nostavat nämä asiat vahvasti esiin.

Kohdeorganisaation asiakkaat arvostavat faktatietoja tuotteista. Asiakastarinat eivät asiakkaita kiinnosta ja he kokevat yllättävän vähän mobiiliin tuovan lisäarvoa tilaamiseen. Rek-

lamaatioprosessin lisäksi kohdeorganisaation kannattaa miettiä, onko muitakin prosesseja, jotka mahdollisesti vaikuttavat asiakaskokemukseen. Kaiken kaikkiaan aineistoin mukaan asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä kohdeorganisaatiosta saamaansa palveluun. Tulevaisuuden tarpeiden osalta saatiin vastauksia vähän, ja se oli toisaalta ennakkoon oletettavaa. Yllättävää oli kuitenkin se, että tulevaisuuden tarpeiden hahmottaminen yrityksen johdolle oli erittäin vaikeaa, sillä eniten vastauksia tähän kysymykseen saatiin myynnissä työskenteleviltä henkilöiltä.

Asiakaskokemuksella on tutkitusti liiketaloudellista merkitystä (Filenius 2015, 189), joten siihen panostaminen kannattaa, myös kohdeorganisaatiossa. Erinomaisen asiakaskokemuksen ja toimivan palvelun kautta asiakastyytyväisyys paranee, asiakasuskollisuus lisääntyy ja uusien asiakkaiden hankinta helpottuu. Asiakaskokemus on myös tärkeä kilpailukeino yrityksille (Korkiakoski & Gerdt 2016, 94.) Kohdeorganisaatio voisi pohtia, millaista digitaalista asiakaskokemusta he tavoittelevat ja millaiset mittarit seurannalle kannattaisi asettaa. Kilpailutilanne ja markkinoinnin tavoitteet on hyvä ottaa huomioon, kun digitaaliselle asiakaskokemukselle määritellään tavoitteet ja mittarit. Benchmarking on hyvä keino yrityksille arvioida omaa toimintaa suhteessa kilpailijoihin sekä myös muiden toimialojen parhaimpiin käytäntöihin. Asiakkaat kannattaa luokitella arvon mukaan (Soudagar 2012, 75), jotta tunnistetaan parhaimmat asiakkaat ja osataan keskittyä heidän tarpeidensa toteuttamiseen. Kohdeorganisaatiolla on erilaisia asiakkaita, joten asiakkaiden luokittelu arvon mukaan antaisi hyvää asiakasymmärrystä, josta olisi hyötyä muun muassa digitaalisen tilauskanavan kehittämisessä.

Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa edellyttää hyvää asiakkaan tuntemista ja on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, sillä yhä useampi ala muuttuu yhä enemmän palveluliiketoiminnaksi. Palveluntuottajan rooli on tuottaa resurssit arvon luomiseen, jotta asiakas voi luoda arvoa yksin tai yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Oman liiketoimintalogiikan tunnistaminen on tärkeää ja kohdeorganisaation kannattaa pohtia kehittämistyössään, miten sekä asiakkaiden että kohdeorganisaation liiketoiminnallisia tavoitteita voidaan toteuttaa yhteiskehittämisen avulla siten, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet toteutuvat. Mikäli kohdeorganisaation asiakas ei vielä ole aidosti toiminnan keskiössä, kannattaa pohtia, miten se sinne saadaan.

5.3 Kehittämistyön arviointi ja hyödyntäminen

Arviointia tehdään koko kehittämisprosessin ajan, vaikkakin kehittämisprosessissa se on kuvattu viimeisenä vaiheena. Kun arviointia tehdään alusta alkaen, tavoitteena on varmistaa, että tutkimuksella ollaan saavuttamassa ratkaisu tutkimusongelmaan. Myös prosessin

aikana kehittämistyöhön osallistuville annettava palaute on osa arviointia. Prosessin lopussa arvioidaan monia asioita, kuten miten on onnistuttu kehittämistyön suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa. Lisäksi tarkastellaan, onko käytetyt menetelmät tukeneet tutkimusongelman ratkaisua ja onko tutkimuksen toteutus ollut johdonmukaista sekä miten vuorovaikutus ja sitoutuminen on toiminut kehittämistyön aikana. Tuloksia arvioidaan niiden merkittävyyden ja helppokäyttöisyyden sekä sovellettavuuden ja toistettavuuden kautta. (Ojasalo ym. 2015, 47.) Kehittämistyön lopuksi tuotetulla kirjallisella raportilla on tärkeä merkitys, sillä dokumentissa kuvataan kehittämistyön eri vaiheet. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 64–65).

Tällä tutkimuksella saavutettiin pääsääntöisesti kehittämistyölle asetetut tavoitteet, koska vastauksia saatiin jokaiseen kysymykseen ja tutkimuksen tuloksien perusteella voitiin laatia kehitysehdotus asioista, joita kohdeorganisaation kannattaisi kehittää parantaakseen asiakaskokemusta. Digitaalinen tilaaminen terminä todettiin vaikeaksi, sillä se tarkoittaa eri asioita eri ihmiselle, ja siksi se olisi kyselyssä kannattanut määritellä tarkasti. Kysymykseen ”Mitkä ovat syyt, jotka voivat estää digitaalisen tilaamisen käytön yrityksessänne?” ja ”Millaisia tilaamiseen liittyviä tarpeita yrityksellänne voisi olla tulevaisuudessa 3-5 vuoden tähtäimellä?” saatiin paljon en osaa sanoa -vastauksia. Ilmeisesti kysymykset koettiin hankaliksi tai kysymyksien muotoilussa epäonnistuttiin, ja sen vuoksi tutkimustulos näiden asioiden osalta jäi köykäiseksi. Etukäteen osattiin arvioida, että tulevaisuuden kysymys on vaikea, ja siihen ei välttämättä saada monia vastauksia. Kysymys kuitenkin haluttiin säilyttää, sillä tulevaisuuden tarpeet nähtiin kohdeorganisaation näkökulmasta erittäin mielenkiintoisena. Mikäli kysymys ei olisi ollut avoin, vaan asiakkaat olisivat saaneet valita eri vastausvaihtoehdoista, tulos olisi voinut olla erilainen. Tutkimuksessa ei kuitenkaan haluttu antaa valmiita vaihtoja tai johdatella asiakasta, vaan asiakkaita pyydettiin miettimään kysymystä omien tarpeiden kautta. Huomion arvoista on, että aineiston asiakkaista vain yksi käyttää skyddaonline.fi-tilausportaalia, joten kehitysehdotus kohdistuu vain skydda.fi-verkkokauppaan.

Tutkimusmenetelmä soveltui hyvin tutkimukseen. Menetelmiä valittaessa vaihtoehtoina oli haastattelut tai kysely. Kyselyn eduksi konkretisoitui vastauksien runsas määrä ja nopeasti saadut vastaukset kattavasti eri puolilla Suomea toimivilta asiakkailta. Heikkoutena voidaan pitää, että muutamiin kysymyksiin saatiin monia en osaa -vastauksia. Mikäli kysyessä olisi ollut haastattelut, olisi kysymyksiä voinut täsmentää ja käyttää esimerkiksi viisi kertaa miksi -menetelmää, jolloin olisi voitu saada syvällisempää tietoa. Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat olivat kohdeorganisaation aktiivisia asiakkaita, sillä vain 13 prosenttia tilaa kerran kuukaudessa tai harvemmin. Vastauksien määrä oli hyvä, 29 kap-

paletta, ja siihen vaikutti todennäköisesti kaikille vastaajille luvattu kannustin, kaksi kappaletta elokuvalippuja. Kyselyihin vastaavat henkilöt ovat yleisesti ottaen useammin organisaatioon myönteisesti suhtautuvia kuin negatiivisesti.

Tulosten analysoinnissa noudatettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Vastaukset koottiin kysymyksittäin taulukkomuotoon, jonka jälkeen havainnot pelkistettiin ja luokiteltiin yleispäteviin ryhmiin. Tämän jälkeen tulokset tulkittiin ja laadittiin kehittämissuositus.

Tämän työn tietopohja rakentuu vahvasti digitaalisten palveluiden kehittämisen ja asiakaskokemuksen ympärille. Lähteinä on käytetty kotimaisia sekä kansainvälisiä lähteitä, kirjoja ja tieteellisiä julkaisuja.

Kehityssuositus esiteltiin kohdeorganisaatiolle, ja ehdotuksessa mainitut asiat tunnistettiin pääsääntöisesti. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa on jo käynnissä työ, jolla parannetaan sivustojen toimivuutta sekä tuoteinformaatiota ja digitaalisesti tilattavien tuotteiden määrää lisätään koko ajan. Tutkimusta tehtäessä tuotteita oli sekä Suomen että Ruotsin varastossa, ja tämän vuoksi kahden varaston yhdistettyä saldotietoa on ollut erittäin haasteellista tuottaa. Asiakaskohtaiset hinnat näkyvät verkkokaupassa, mutta jostakin syystä asiakkaat eivät niitä löydä. Jos asiakkaat etsivät tietoja kirjautumatta verkkokauppaan, silloin näkyvissä on vain normaalihinnat ilman asiakaskohtaisia hintatietoja. Mikäli syy on tämä, niin asia on ratkaistavissa asiakkaiden opastuksella ja viestinnällä. Joka tapauksessa syy asiakaskohtaisten hintojen huonoon löydettävyyteen kannattaa selvittää ja ratkaista. Toimituksen seuranta on jo mahdollista, mutta se on tutkimuksen mukaan vaikeasti löydettävissä. Reklamaatioprosessi on tunnistettu pitkäksi, ja sen lyhentäminen voisi olla mahdollista muuttamalla nykyistä toimintatapaa. Kampanjoista ja poistuvista tuotteista asiakkaat ovat tottuneet saamaan tiedon hyvissä ajoin ennakkoon. Asiakasviestinnässä on otettu lähiaikoina käyttöön uusi toimintatapa, ja sen vuoksi viestintä kampanjatuotteista ja poistuvista tuotteista ei ole toteutunut yhtä aikaisin kuin aiemmin. Nyt näyttää siltä, että asiakkaat pitivät aiempaa viestinnän ajoitusta nykyistä parempana. Kohdeorganisaatio on kuitenkin tiedostanut asian, kuin myös sen, että asiakkaat kaipaavat laajoja tuotetietoja.

Mikäli digitaalisesti tilattavien tuotteiden määrää kasvaa ja asiakaskohtaisten hintatietojen löydettävyyttä paranevat, niin yksistään näillä toimenpiteillä tullee olemaan myönteinen vaikutus myynnin digitaalisuuden asteen nostamisessa. Lisäksi muiden kehitettävien asioiden toteuttamiselle voidaan parantaa asiakaskokemusta, joka oletettavasti vaikuttaa kilpailuetuun, vahvistaa asiakassuhteiden pitoa sekä helpottaa uusasiakashankintaa. Kaikki edellä mainitut osa-alueet tukevat erinomaisesti kohdeorganisaation liiketoiminnan tavoitteita.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käyttämällä erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. On tärkeää, että tutkimusmenetelmät on valittu oikein ja niitä on käytetty oikein, mutta tärkeimpänä tekijänä on tiedon luotettavuus. (Kananen 2012, 161–162).

Tutkimuksen reliabiliutta arvioidessa tarkastellaan tulosten toistettavuudesta. Reliabilisuus on hyvä esimerkiksi silloin, kun myös joku toinen tutkija päätyy samanlaiseen tulokseen tai samanlainen tulos saadaan, jos tutkimus tehdään uudestaan samassa ympäristössä ja kohdejoukko on vastaava kuin aiemmassa tutkimuksessa. Tällöin tutkimustuloksissa ei siis ole kyse sattumanvaraisuudesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Kun esimerkiksi kyselylomakkeella kysytään samaa asiaa useammalla kysymyksellä hieman eri tavalla tai eri väittämin ja vastaukset ovat samansuuntaiset, reliabiliteetti toteutuu. Kehittämistoiminnan luotettavuuteen liittyy kuitenkin muutamia ongelmia. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi jäädä sängen niukaksi, jolloin aineiston sisäinen luotettavuus kärsii, samoin kuin toistettavuus. (Toikko & Rantanen 2009, 122–123.)

Tutkimuksen validiudella arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä eli miten hyvin tutkimuksessa käytetyt mittarit ja menetelmät vastaavat tutkimuksen tavoitetta (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Toikon ja Rantasen (2009, 122) mukaan validiteettia voidaan tarkastella sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Sisäiseen validiteettiin kuuluu käytetyt käsitteet ja loogisuus tehdyissä valinnoissa. Tutkimuksen lähtöolettamien tulee olla ristiriidattomia keskenään. Ulkoisessa validiteetissa tarkastelu kohdistuu siihen, millainen suhde johtopäätöksillä ja ulkoisilla ilmiöillä on. Tehtyjen tulkintojen täytyy kiinteästi pohjautua aineistoon.

Tutkimuksen luotettavuus perustuu Hirsjärven ym. (2013, 231) mukaan siihen, että tutkimus kuvataan vaihe vaiheelta selkeästi ja rehellisesti. Kananen (2012, 173–174) mukaan laadullisessa tutkimuksessa arvioitavuus on osa luotettavuutta ja siksi dokumentointi on merkittävä, työn uskottavuutta lisäävä tekijä. Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat sekä ratkaisut tulee perustella selkeästi ja dokumentoida täsmällisesti. Tulkinnan ristiriidattomuus on mahdollista varmistaa, kun toinen tutkija tekee samasta aineistosta saman tulkinnan. Saturaatio on myös tutkimuksen luotettavuuden kriteeri. Aineistoa kerätään niin kauan, kunnes vastaukset eivät enää tuo uutta tietoa.

Toikon ja Rantasen (2009, 123) mukaan laadullista tutkimusta voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin asemesta myös vakuuttavuuden kautta. Tällöin tutkimuksessa korostuu avoimuus tehdyistä valinnoista ja tulkinnoista, jonka avulla tutkija vakuuttaa tiedeyhtei-

sön tutkimuksen pätevydestä. Luotettavuutta voidaan tulkita myös tulosten käyttökelpoisuuden näkökulmasta, jolloin oleellista on, miten hyvin saatuja tuloksia voidaan käytännössä hyödyntää (Toikko & Rantanen 2009, 125).

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti toteutui hyvin, sillä mikäli kysely toistettaisiin, todennäköisesti esiin nousisi ainakin kolme samaa asiaa, jotka toistuivat kyselyssä erittäin vahvasti. Nämä asiat ovat kaikkien tuotteiden tilattavuus digitaalisesti, tuotteiden saatavuustiedon sekä asiakaskohtaisten hintojen löydettävyys. Lisäksi kyselyssä digitaalista tilaamista lähestyttiin kysymällä siitä hieman eri tavoin ja saadut vastaukset olivat samansuuntaisia. Tiedetyt asiat nousivat esiin selkeästi ja ne myös toistuivat eri kysymyksien kohdalla. Tutkimuksen validiteetti toteutui myös hyvin. Tutkimusmenetelmällä löydettiin asioita, joita tutkimuksella haluttiin selvittää, eli mitä asioita kehittämällä voidaan digitaalisen tilauskanavan asiakaskokemusta parantaa. Tutkimuksessa on käytetty johdonmukaisesti samoja termejä ja tehdyt valinnat ovat loogisia sekä toisiaan tukevia, tosin digitaalinen tilaaminen -termi olisi ollut hyvä määritellä tarkasti kyselytutkimuksessa. Tutkimuksesta tehdyt tulokset perustuvat kiinteästi kohdeorganisaation asiakkailta saatuihin vastauksiin, joten tulokset ovat sen vuoksi kiinteästi yhteydessä kohdeorganisaatioon digitaaliseen tilauskanavaan. Tuloksissa esiintyy selkeästi teorioiden mukaisia tekijöitä. Koska kyseessä on tapaustutkimus, ei tuloksia voida yleistää. Tutkimuksen saturaatio toteutui hyvin. Vastauksissa toistui samat asiat eivätkä ne enää tuoneet uusia näkökulmia. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä, jolloin kaikki asiakkaiden vastaukset löytyvät järjestelmän tuottamalta raportilta. Raportti on kirjallisessa muodossa, joten asioihin on ollut helppo palata analysoinnin aikana. Tutkimuksen dokumentointi on ollut tarkkaa ja loogista.

5.5 Jatkokehitysmahdollisuudet

Kohdeorganisaatiolla on erilaisia asiakkaita, jotka myös toimivat eri tavoin. Asiakkaiden tarkastelu asiakkaan arvon ja tarpeen mukaan voisi tuottaa kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten hyvin asiakkaiden arvo korreloi tarpeita. Tämä edellyttäisi, että kohdeorganisaation asiakkaat luokiteltaisiin ensin arvon mukaan ja sen jälkeen tarpeiden mukaan. Sen jälkeen voisi pohtia, miten luokittelun avulla voitaisiin vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja osattaisiin keskittyä kohdeorganisaation näkökulmasta ydinkäyttäjiin.

Samalla kun asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat koko ajan digitalisoituvassa maailmassa, niin myös B2B-asiakkaiden ammattimainen osto-osaaminen kasvaa ja odotukset palveluntarjoajia kohtaan muuttuvat vaativimmiksi. Toiminnan tehokkuuden ja alhaisten kustannuksien lisäksi palveluntarjoajan toiminnan pitäisi mahdollistaa se, että asiakkaat

pystyvät palvelemaan heidän omia asiakkaitaan entistä paremmin. Yhteinen arvon luominen asiakkaan kanssa hyödyttää sekä palveluntarjoajaa että asiakasta. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten kohdeorganisaation ja asiakkaiden arvon luominen tapahtuu, ja olisiko sen kehittämiseksi tarvetta.

LÄHTEET

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

Andersson, T., Boedeker, M., Helander, N., Jussila, J., Rantala, T., Sillanpää, V., Valkokari, K., Vasell, T. & Vuori V. 2017. Menetelmiä digitaalisen arvon luonnin ymmärtämiseen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy [viitattu 24.5.2019]. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T311.pdf>

Anttila P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Saatavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#7.1%20Tieteellisen%20p%C3%A4%C3%A4ttelyn%20logiikat>

BearingPoint 2019. Suomen digimenestyjät 2019 [viitattu 20.8.2019]. Saatavissa: <https://www.bearingpoint.com/en-fi/our-success/digital-leaders/>

Van Belleghem S. 2017. Customers the day after tomorrow. Lannoo Campus Publishers.

Chaffey D. 2015. Digital business and e-commerce management, strategy, implementation and practice. 6. painos. Person Education Limited.

Chaffey D. & Patron M. 2012. From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. Macmillan Publishers Ltd. Saatavissa: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fdddmp.2012.20.pdf>

Chaffey D. & Smith P. R. 2017. Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. Routledge. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?docID=4834186>

Daffy C. 2019. Creating customer loyalty: build lasting loyalty using customer experience management. London, United Kingdom. Kogan Page Limited.

Digibarometri 2018. Business Finland, Liikenne- ja viestintäministeriö, Teknologiateollisuus ja Verkkoteollisuus [viitattu 8.4.2018]. Helsinki: Taloustieto Oy. Saatavissa: <http://www.digibarometri.fi>

Filenius M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus, menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digijajan asiakaskokemus, oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

- Grewal, R., Lilien, G., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R., Mantrala, M., Palmatier, R., Rindfleisch, A., Scheer, L., Spekman, R. & Sridhar, S. 2015. Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities [viitattu 3.6.2019]. Saatavissa: https://masto.finna.fi/Primo/Search?lookfor=Business-to-Business+Buying%3A+Challenges+and+Opportunities&type=AllFields&filter%5B%5D=tlevel%3Apeer_reviewed
- Grönroos C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos C. & Voima P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*; New York Vol. 41, Iss. 2, 133-150. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1287360998>
- Grönroos C. 2017. On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective [viitattu 10.9.2019]. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2394964317727196>
- Harrison, L., Plotkin, C. & Stanley, J. 2017. Measuring B2B's digital gap. *The McKinsey Quarterly* 2017. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/detail/detail?vid=1&sid=d1bbddf3-461d-4624-a2af-66fa0a59a1f1%40sdc-v-sess-mgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=121971283&db=bsh>
- Heinonen H. Toimitusjohtaja (31.3.2019 asti). Skydda Finland Oy. Haastattelu 21.3.2019.
- Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K-J., Edvardsson B., Sunström E. & Andersson P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* Vol. 21 no 4, 531-548. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/743985307/fulltextPDF/AC37357768154BD2PQ/1?accountid=16407>
- Heinonen K. & Strandvik T. 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. *The Journal of Services Marketing* 9, 6/7. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1712753322/fulltextPDF/7E18BB8259F4490BPQ/1?accountid=16407>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uudistettu painos. Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jiang, L., Zhilin Y. & Minjoon J. 2012. Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. Emerald Group Publishing Limited. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/1355508293>

- Jyväskylän yliopisto, Koppa 2019. Menetelmäpolkuja humanisteille [viitattu 4.9.2019]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#aineiston-hankinta-aineiston-analyysi>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus, työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika uudenlainen, johtaminen. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAG-BGXDTEB#kohta:2\(\(20\)Asiakaskokemus,\(\(20\)sen\(\(20\)selvitt\(\(e4\)minen\(\(20\)ja\(\(20\)mittaaminen/piste:tJN](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAG-BGXDTEB#kohta:2((20)Asiakaskokemus,((20)sen((20)selvitt((e4)minen((20)ja((20)mittaaminen/piste:tJN)
- Kowalkowski C. & Ulaga W. 2017. Service Strategy in Action. A practical guide for growing your B2B service and solution business. Lighting Source UK Ltd. Milton Keynes UK.
- Kurvinen, J. & Seppä M. 2016. B2B – markkinoinnin & myynnin pelikirja, Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin seudun kauppakamari.
- Laudon, K. & Travel, C. G. 2019. E-commerce 2018 business. Technology. Society. 14. painos. Person Education Limited.
- Legner C. 2008. The Evolution of B2B E-Services from First Generation E-Commerce Solutions to Multichannel Architectures [viitattu 20.9.2019]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/236481813/fulltextPDF/B02088E1E8DF4CF1PQ/1?accountid=16407>
- Lemon K. N. & Verhoef P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey [viitattu 20.9.2019]. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=50a7871f-5b2c-45f1-bb7c-9a8470eb1d24%40sdc-v-sessmgr01>
- Lusch R. F. & Vargo S. L. 2014. Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lusch R. F., Vargo S. & Tanniru M. 2010. Service, value networks and learning. Saatavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-008-0131-z>

- Morgan B. 2015. The 6 Rings Of The Modern Customer Experience [viitattu 30.8.2019]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/09/28/the-6-rings-of-the-modern-customer-experience/#5573901d42e1>
- Morgan B. 2017. How To Build The Best B2B Customer Experience? [viitattu 24.3.2019]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2017/12/18/how-to-build-the-best-b2b-customer-experience/#431f0c952a8c>
- North Patrol 2018. B2B myyntikanava verkossa [viitattu 17.4.2019]. Saatavissa: <https://web-ostajanopas.fi/b2b-myyntikanava-verkossa/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Malhotra A. 2005. E-S-QUAL: A Multiple- Item Scale for Assessing, Electronic Service Quality. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.aineis-tot.lamk.fi/doi/pdf/10.1177/1094670504271156>
- Peppers D. 2016. Customer Experience: What, How and Why Now. Pennsauken, New Jersey. BookBaby.
- Peppers, D., Rogers, M. & Kotler, P. 2016. Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework. 3. painos. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
- Reason B., Løvlie L. & Flu M. B. 2016. Service Design for business - A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience. Wiley.
- Saarijärvi Hannu, Tampereen yliopiston professori, 11.10.2018. Business Finland. Asiakaskokemus: Mitä, miksi, miten? [viitattu 21.5.2019]. Saatavissa: <https://businessfinland.videosync.fi/2018-10-12-hannus>
- Sakki J. 2014. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta. 8. uudistettu painos. Jouni Sakki Oy.
- Salonen K., Eloranta S., Hautala T. & Kinos S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku AMK.
- Shaw, C., Dibeehi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience, Future Trends & Insights. Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Skydda 2019. Skydda-konsepti [viitattu 5.3.2019]. Saatavissa: https://www.skydda.fi/skyddafi/fi/meist%C3%A4/skydda-lyhyesti?cm_cr=No+Campaign-_-Web+Activity-_-Footer_About+us-_-Footer_Shortcuts_1-_-Skydda+lyhyesti.

Soudagar R., Iyer V. & Hildebrand V. G., 2012. The customer experience edge. Forrester Research Inc.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [viitattu 10.6.2019]. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu, 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. IDEAS Working Paper Series from RePEc; St. Louis. Saatavissa: <https://ideas.repec.org/p/hhb/hanken/0552.html>

Xu J. & Quaddus M. 2009. E-Business in the 21st Century: Realities, Challenges and Outlook. World Scientific Publishing Co Pte Ltd.

Zeithaml V. A., Parasuraman A. & Malhotra A 2002. Service quality delivery through Web sites: A critical review of extant knowledge. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ai-neistot.lamk.fi/docview/224880435>

LIITTEET

LIITE 1 Kyselyn saatekirje

LIITE 2 Kyselylomake

Aihe: Lyhyt asiakaskysely Skyddalta, vastaajille leffalippuja

Hyvä asiakkaamme

Miten voisimme palvella yritystänne paremmin? Auttaisitteko meitä vastaamalla kyselyyn?

Tavoitteemme on selvittää, millaisia tarpeita teillä tai yrityksellänne on tilaamiseen liittyen nyt ja tulevaisuudessa. Hyödynnämme vastauksia tulevissa kehityshankkeissamme. Mikäli ette koe olevanne yrityksessä oikea henkilö vastaamaan kyselyyn, laittatthan tämän viestin eteenpäin oikealle henkilölle.

Pyydämme ystävällisesti vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta 30.8.2019 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Vastauksilla on suuri merkitys kehitystyömme onnistumiselle. Kyselyyn vastanneille lähetämme kaksi (2) kpl Finnkinon leffalippuja.

Kyselyssä saatavat tiedot ovat täysin luottamuksellisia ja aineisto käsitellään siten, ettei yksittäisiä yrityksiä tai henkilöitä voida tunnistaa. Kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä, ja se toteutetaan tiiviissä yhteistyössä kanssamme.

[Vastaa kyselyyn tästä](#)

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Xxxxx XXXXXXXXX

Markkinointipäällikkö, Skydda Suomi Oy

Sirpa Penttinen

YAMK-opiskelija, Lahden ammattikorkeakoulu

ASIAKASKYSELY

Kyselyn tavoitteena on selvittää, millaisia tarpeita Skydda Suomi Oy:n asiakkailta on tilaamiseen liittyen nyt ja tulevaisuudessa. Pyydämme teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn 30.8.2019 mennessä.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne.

1. Miten yrityksenne pääasiassa tilaa tai ostaa tuotteita Skyddalta? *

- skydda.fi-verkkokaupasta
- yrityksellemme räätälöidystä verkkokaupasta (skyddaonline)
- sähköpostitse
- asiakaspalvelun kautta
- alue-edustajan kautta
- myymälästä

2. Kuinka usein yrityksenne tilaa tuotteita Skyddalta? *

- useammin kuin kerran viikossa
- kerran viikossa
- muutaman kerran kuukaudessa
- kerran kuukaudessa
- harvemmin

3. Kuinka tyytyväinen olette Skyddan nykyiseen tilausprosessiin? *

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| erittäin tyytyväinen | jokseenkin tyytyväinen | ei tyytyväinen eikä tyytymätön | jokseenkin tyytymätön | erittäin tyytymätön |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Kuvaillkaa yleisellä tasolla, mitkä tilaamiseen liittyvät asiat ovat teille ja yrityksellenne tärkeitä? *

5. Kuinka paljon alla olevat asiat tuottavat mielestänne lisäarvoa, kun mietitte digitaalista tilaamista yleisellä tasolla? *

Arvioi asteikolla 1-5 (1 = vähän, 5 = paljon).

	1	2	3	4	5
Tilaus mobiililaitteella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakaspalvelu chatillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuoteinfo ja tekniset tiedot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valmis tilauspohja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tieto tuotteen saatavuudesta (varastotilanne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lähetyksen seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilaushistoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautuksen ja reklamaation tekeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suosituksien yhteensopivista tuotteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personoitu verkkokauppa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintä uutuustuotteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Säännölliset viestit ajankohtaisista asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakastarinat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muiden asiakkaiden tuote-arvostelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Millaisia digitaaliseen tilaamiseen liittyviä tarpeita ja toiveita yrityksellenne on tällä hetkellä? *

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Osoite	<input type="text"/>
Postinumero	<input type="text"/>
Postitoimipaikka	<input type="text"/>

Kiitos vastauksistanne.