

# **KÄYTTÄJÄN SITOUTTAMINEN ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISELLA**

Case: Tietopalvelu T

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Kuuttinen, Anniina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 56 + 4	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi <b>Käyttäjän sitouttaminen asiakaskokemuksen johtamisella</b> Case: Tietopalvelu T		
Tutkinto Tradenomi (YAMK), Liiketoiminta ja uudistava johtaminen		
Tiivistelmä <p>Asiakaskokemuksen merkitys on korostunut liiketoiminnassa erityisesti digitalisaation myötä. Vallitsevat markkinatilanteet sekä asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti, ja tietoa on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Organisaatioiden ostoprosessien taustalla on aina ihminen, ja henkilökohtaiset kohtaamiset organisaation eri kanavissa vaikuttavat merkittävästi asiakkaan ostopäätökseen sekä sitoutumiseen kyseiseen organisaatioon. Pysyäkseen mukana kiihtyvässä kilpailussa yritysten tulee pyrkiä luomaan entistä parempia asiakkaiden odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia, sillä yksilöllinen asiakaskokemus on se, joka erottaa voittajat häviäjistä.</p> <p>Kehittämishankkeessa selvitettiin erään tietopalvelun koekäyttötunnuksien tilanneiden koekäyttäjien kokemuksia tietopalvelusta sekä tekijöitä, jotka vaikuttivat siihen, että koekäyttäjät eivät olleet jatkaneet tietopalvelun tilausta koekäyttäjien jälkeen. Aineisto kerättiin määrällisiä ja laadullisia aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäen, pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköpostikyselyä. Työn teoreettinen viitekehys pohjautui asiakassuhteen hallintaan ja asiakaskäyttäjien sitoutumiseen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen.</p> <p>Keskeinen tekijä käyttäjien sitouttamisessa on tietopalvelun merkittävyyden lisääminen sekä käyttöasteen kasvattaminen käyttäjien keskuudessa usein päivittyvien mielenkiintoisten ja tarvelähtöisten sisältöjen avulla.</p> <p>Tutkimustuloksiin pohjautuen kohdeorganisaatiolle muodostettiin asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen tähtäävä toimenpidesuunnitelma, jonka avulla koekäyttäjien sitoutumista tietopalveluun voidaan kasvattaa. Kehittämishankkeen myötä kohdeorganisaatiolle muodostui laajentunut ymmärrys käyttäjien kokemuksista tietopalvelun parissa ja asiakkaiden motiiveista tietopalvelun ostamiseksi.</p>		
Asiasanat asiakaskäyttäjyminen, asiakaskokemus, asiakkaan sitouttaminen		

## Abstract

Author(s) Kuuttinen, Anniina	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 60	
Title of publication <b>Engaging user through customer experience management</b> Case: Tietopalvelu T		
Name of Degree MBA, Business Management and Regenerative Leadership		
Abstract <p>Customer experience has become an increasingly important factor in business, especially in the digital era. Current market conditions and customer expectations are constantly changing and information is available, regardless of time and place. The purchasing processes of organizations are influenced by humans, and personal encounters within different channels have an impact on the customer's purchasing decision and commitment to the organization. In order to achieve a competitive advantage, companies must aim at creating superior customer experiences that exceed the customers' expectations, for unique customer experience is the way to distinguish from competitors.</p> <p>This development project aimed at examining the experiences of the trial users of an information service, and analyzing the factors that contributed to the trial users not having continued subscribing the information service after their trial period. The data was collected through quantitative and qualitative data collection methods, the main method being an e-mail questionnaire. The theoretical framework of the thesis was based on customer relationship management and customer behavior, as well as developing and managing customer experience.</p> <p>A major factor in engaging the users is to intensify the significance and to increase the utilization rate of the information service among the users through frequently updated demand-driven content. Based on the research results, an action plan for managing and developing the customer experience within the information service was developed, aiming at increasing the trial users' commitment to the service and the commissioning organization. As a result of the development project, the target organization gained a deeper understanding of the user experience and achieved broader knowledge of the customers' motives for purchasing the information service.</p>		
Keywords customer behavior, customer experience, customer engagement		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY .....	3
2.1	Kohdeorganisaatio.....	3
2.2	Kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	3
2.3	Kehittämishankkeen eteneminen .....	6
2.4	Tutkimusote ja rajaukset .....	7
2.5	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.....	8
3	ASIAKASSUHTEEN JA ASIAKASKOKEMUKSEN KESKEISET TEORIAT .....	11
3.1	Asiakassuhteen hallinta ja asiakaskäyttäytyminen .....	11
3.1.1	Segmentointi.....	13
3.1.2	Inbound-markkinointi .....	14
3.2	Asiakaskokemus ja sen muodostuminen .....	16
3.3	Asiakaskokemuksen johtaminen palvelumuotoilun keinoin .....	20
4	TUTKIMUS .....	24
4.1	Kyselyn toteutus .....	24
4.2	Aineiston käsittely ja analysointi.....	27
5	TULOKSET.....	30
5.1	Tyytyväisyys tietopalveluun ja odotusten kohtaaminen .....	33
5.2	Todennäköisyys tietopalvelun tilaamiselle .....	36
5.3	Tietopalvelun kehittäminen .....	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	48
6.2	Havaintoja kehittämistyöstä .....	50
7	POHDINTA.....	52
	LÄHTEET .....	54
	LIITTEET .....	57

## KÄSITTEET

**Organisaatio X** tutkimuksen kohdeorganisaatio

**Tietopalvelu T** tutkimuksen kohteena oleva tietopalvelu

**Yritys Y** Organisaatio X:n palveluliiketoiminnasta vastaava yhtiö

## 1 JOHDANTO

Yrityksen liiketoiminnan kulmakivi on asiakkaiden tunteminen. Yrityksen tulee tuntea nykyiset ja potentiaaliset asiakkaansa entistä paremmin koko ajan kiihtyvässä kilpailussa, jotta jo olemassa olevat asiakkaat pysyvät asiakkaina vastaisuudessakin ja jotta potentiaaliset uudet asiakkaat saadaan houkuteltua maksaviksi asiakkaiksi. Tuntemalla asiakkaansa yritys pystyy paremmin kohdentamaan viestinsä juuri tietyn asiakasryhmän tarpeet ja toiveet huomioiden ja kehittämään juuri tämän asiakasryhmän tarpeita vastaavia tuotteita ja palveluita.

Toisaalta työelämä on entistä hektisempää, ja asiantuntijoiden tulee löytää tarvitsemansa tieto luotettavasti ja nopeasti. Lainsäädäntömuutokset tuovat omat haasteensa tietotyöhön; mistä löytää viimeisin ja ajantasaisin tieto kuluttamatta arvokkaita tunteja tiedon etsimiseen? Asiakkaat ovat entistä tarkempia käyttämiensä digitaalisten ratkaisujen suhteen, sillä käyttäjäkokemus ratkaisee. Jos sivu latautuu hitaasti, sisään kirjautumisen kanssa on haasteita tai sovellus ei ole käyttäjälähtöisesti suunniteltu, käyttäjä äänestää päätelaitteellaan ja siirtyy käyttämään kilpailijan vastaavaa paremmin toimivaa sovellusta.

Oman haasteensa tuovat heterogeeniset käyttäjäryhmät, sillä saman sovelluksen tulee vastata monien eri käyttäjäryhmien tarpeita. Digitalisaation aikakaudella syntyneet diginatiivit osaavat ikään kuin luonnostaan navigoida erilaisten käyttöjärjestelmien ja sovellusten syövereissä, mutta myöhemmällä iällä digitaalisten laitteiden maailmaan perehtyneille käyttäjille sovellusten käyttäminen ei välttämättä ole yhtä yksiselitteistä. Chowdhuryn ym. (2011, 37) mukaan diginatiivit (eng. digital natives), joita Google-sukupolveksikin kutsutaan, ovat syntyneet internetin aikakaudella ja kasvaneet digitaalisten teknologioiden ympäröimänä, jonka vuoksi heillä on luontainen kyky löytää ja käyttää digitaalista tietoa, kun taas digisiirtolaiset (eng. digital migrant; suomennos kirjoittajan) ovat oppineet käyttämään digitaalisia teknologioita, hyväksyneet ne osaksi päivittäisiä toimintojaan ja lopulta sopeutuneet tähän. Tarvitessaan tietoa jostakin diginatiivit klikkaavat useimmissa tapauksissa internet-selaimen auki tai hyödyntävät sosiaalista mediaa tiedon etsimiseen. He eivät ole totuneet, saati halukkaita, käyttämään aikaa löytääkseen etsimänsä tiedon.

Toisaalta digitalisaation myötä tietoa on saatavilla koko ajan ja markkinatilanteet, vallitsevat mielipiteet sekä asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti. Muuttuneet asiakasodotukset vaativat organisaatiolta kykyä sopeutua muuttuneeseen tilanteeseen, nähdä asiakkaan todelliset tarpeet sekä osaamista reagoida niihin nopeasti osana arjen tekemistä, jotta ”kaikkea kaikille” -ajattelutavasta voidaan päästä eroon. (Kurvinen & Seppä 2016, 19-20.) Tänä päivänä yksilöllinen asiakaskokemus on se, joka erottaa voittajat häviäjistä.

Asiakaskokemuksen sisällyttäminen osaksi organisaation strategiaa on tärkeä osa asiakaskokemuksen johtamista. Ottamalla huomioon käyttäjän tarpeet ja pitämällä asiakas organisaation

kaiken toiminnan keskiössä voidaan rakentaa ensiluokkaisia asiakaskokemuksia eri asiakasryhmien tarpeet ja lähtökohdat huomioiden. Koska nykyään kaiken voi mitata asiakasuskollisuudesta asiakkaan elinkaariarvioon, menestystä haluavan yrityksen tulee tosissaan tarkastella omia valmiuksiaan ja kykyään muokata toimintaansa keräämänsä tiedon valossa (Kurvinen & Seppä 2016, 21).

Yrityksen liiketoimintamallit ovat kriittisessä asemassa muutoksen onnistumisessa. Yrityksen toimintaa ohjaavien liiketoimintamallien muuttaminen voi olla radikaali toimenpide erityisesti silloin, kun yrityksen sisäisiä resursseja tulisi muuttaa uudistettavia liiketoimintamalleja vastaaviksi. Kuitenkin ainoastaan uudistamalla liiketoimintamalleja, uudet liiketoimintaympäristön muutoksesta nousevat tilaisuudet on mahdollista muuttaa rahaksi tulevaisuuden muuttuneita tarpeita ja odotuksia vastaaviksi. (Komulainen 2018, 106.)

Tässä kehittämishankkeessa selvitettiin erään tietopalvelun koekäyttötunnukset tilanneiden koekäyttäjien kokemuksia tietopalvelusta sekä sitä, millä toimenpiteillä heidät voisi sitouttaa tietopalvelun tilaajiksi koekäyttöjaksonsa päätteeksi. Kehittämishankkeen myötä kohdeorganisaatiolle muodostui laajentunut ymmärrys käyttäjien kokemuksista tietopalvelun parissa ja asiakkaiden motiiveista tietopalvelun ostamiseksi. Lisäksi kehittämishankkeen lopputuloksena tuotettavassa toimenpidesuunnitelmassa esiteltyjen konkreettisten toimenpide-ehdotusten myötä kohdeorganisaatio sai työkaluja asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen sekä asiakassuhteiden hallintaan.

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys pohjautui asiakassuhteen hallintaan ja asiakaskäyttämiseen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen. Asiakassuhteen hallintaa käsiteltiin segmentoinnin näkökulmasta, missä painotettiin asiakkaiden perinpohjaista tuntemista ja sitä kautta saavutettavaa etulyöntiasemaa asiakkaan houkuttelemiseksi mielenkiintoisen ja asiakkaan tarpeisiin pohjautuvan sisällön avulla. Asiakaskäyttämistä tarkasteltiin erityisesti organisaation ostoprosessin näkökulmasta sekä yksilön vaikutuksista ostoprosessin eri vaiheisiin. Teoriaosuuden lopuksi perehdyttiin asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen sekä asiakaskokemuksen johtamiseen palvelumuotoilun avulla, sillä palvelumuotoilu osana organisaation strategiaa auttaa niin asiakaslähtöisen toiminnan suunnittelussa ja asiakassuhteiden syventämisessä kuin asiakkaiden sitouttamisessakin.

Tapaustutkimuksena toteutettavan kehittämishankkeen pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin kyselytutkimusta, jonka avulla voitiin selvittää asiakkaiden kokemuksia tietopalvelun käytöstä sekä syitä, jotka olivat vaikuttaneet siihen, että tietopalvelun tilausta ei ollut jatkettu koekäyttöjakson jälkeen. Kyselyn lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin avoimen haastattelun avulla ymmärryksen syventämiseksi tutkittavan aihepiirin osalta sekä henkilökohtaisen palautteen keräämiseksi vuorovaikutuksessa tietopalvelun käyttäjien kanssa.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio (jäljempänä Orgnisaatio X) on elinkeinoelämän ja yritysten edunvalvontajärjestö, jonka jäsenistö koostuu yli 7000 uusmaalaisesta palveluja, kauppaa ja teollisuutta edustavasta yrityksestä. Organisaatio X on tärkeä linkki alueen kuntien, elinkeinoelämän ja julkisen sektorin yhteistyön kehittämisessä, ja sen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin Helsingin seudun kasvun turvaaminen mm. koulutus- ja asuntopolitiikan sekä maankäytön ratkaisuihin vaikuttamisella. Myös liikenteen ja logistisen infrastruktuurin kehittämisen merkitys korostuu Organisaatio X:n toiminnassa. Kohdeorganisaatio tarjoaa jäsenyrityksilleen verkostoja, kontakteja ja tukea liiketoiminnan kehittämiseen järjestämällä jäsen- ja koulutustilaisuuksia, kustantamalla monipuolista ammattikirjallisuutta sekä tuottamalla maksutonta neuvontaa kirjanpito-, verotus- ja työsuhdeasioissa kuin myös sopimusasioissa ja kansainvälistymismahdollisuuksista. (Organisaatio X 2019.)

Verrattuna muihin kohdeorganisaation kaltaisiin yritysten edunvalvontajärjestöihin vuonna 1917 perustettu Organisaatio X on jäsenmäärällä tarkasteltuna Pohjoismaiden suurin (Organisaatio X 2019). Organisaatio X:n palveluliiketoiminnasta vastaa palveluyhtiö Yritys Y (jäljempänä Yritys Y), joka tuottaa maksullista koulutusta, verkostoitumista ja verkkopalveluita sekä kustantaa ammattikirjallisuutta. Organisaatio X on asiantuntijaorganisaatio, ja yhdessä Yritys Y:n kanssa ne työllistävät yhteensä noin 75 henkilöä vuonna 2019. (Organisaatio X 2019.)

Organisaatio X:n vuoteen 2020 ulottuvassa strategiassa palveluliiketoiminnan kulmakiviä ovat ainitlaatuisen tarjonta, digitaalinen kehitys ja asiakasarvon parantaminen (Organisaatio X 2016). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskäyttäytymistä, palvelujen käyttöastetta sekä asiakastyytyvyyttä seurataan aktiivisesti ja näistä saatavaa tietoa hyödynnetään tuotekehityksessä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämiseksi (Organisaatio X 2018).

### 2.2 Kehittämishankkeen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Yritys Y:n tuottamasta Tietopalvelu T:sta (jäljempänä Tietopalvelu) talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset löytävät työnsä tueksi ajantasainen tiedon taloudesta ja verotuksesta, palkanlaskennasta ja työsuhteista sekä ulkomaankaupasta aina yhtiöoikeuteen ja liikejuridiikkaan asti uusimmat lainsäädäntömuutokset huomioiden. Lisäksi Tietopalvelusta on saatavilla erilaisia sopimus pohjia ja malliasiakirjoja. Tietopalvelun yhteydessä käyttäjän on mahdollista hyödyntää erillisellä lisenssillä ammattikirjojen kokoelmaan, josta löytyvät Yritys Y:n kustantamat kirjat näköisversioina. (Tietopalvelu 2019.)

Tietopalvelu on lisenssiperusteinen, ja käyttäjä voi ostaa käyttöönsä koko tietopalvelun tai yksittäisiä tarvitsemiaan asiakokonaisuuksia, esim. talous, verotus tai kirjanpito (Tietopalvelu 2019).



Lisenssin ostanut asiakas saa tunnukset Tietopalveluun ja pääsee hyödyntämään sisältöä kirjautumalla palveluun sisään. Mikäli Tietopalvelusta kiinnostuneella asiakkaalla ei vielä ole tunnuksia palveluun, voi hän halutessaan ensin tilata koekäyttötunnukset viikon ajaksi tutustuakseen palveluun ja nähdäkseen, millaista sisältöä Tietopalvelusta löytyy. Koekäyttötunnukset ovatkin yksi tärkeimmistä Tietopalvelun uusasiakashankinnan kanavista, sillä koekäyttötunnukset tilannut ja tietopalvelua kokeillut asiakas on helpompi sitouttaa maksullisen vuosilisenssin tilaajaksi koekäyttäjäksi päätteeksi kuin täysin uuden asiakkaan (Organisaatio X 2019).

Tietopalvelun käyttäjät ovat pääsääntöisesti yritysten ja organisaatioiden henkilöstöä, tyypillisesti henkilöstö- tai taloushallinnon ammattilaisia, yrityksen johtoa ja yrittäjiä. Käyttölisenssejä on myyty myös oppilaitoksille, jolloin käyttäjissä on myös oppilaitosten opiskelijoita ja henkilökuntaa. Tässä kehittämishankkeessa opiskelijakäyttäjät on rajattu pois eli tutkimuksessa keskitytään ainoastaan organisaatitiedon omaaviin käyttäjiin.

Kehittämishankkeen alkaessa koekäyttäjien palvelupolku tietopalvelun parissa tunnusten tilaamisesta myyntipäällikön yhteydenottoon oli seuraavanlainen: tietopalvelusta kiinnostuneet henkilöt ohjautuivat tietopalvelun etusivulle tai Organisaatio X:n verkkokaupan kautta tilamaan maksuttomat koekäyttötunnukset tietopalveluun yhden viikon ajaksi. Koekäyttötunnuksilla ei ollut ammattikirjojen lukuoikeutta eikä sopimusmallien käyttöoikeutta. Tilattuaan koekäyttötunnukset asiakas sai antamaansa sähköpostiosoitteeseen vahvistusviestin, joka sisälsi tietopalvelun koekäyttötunnusten lisäksi tietoa palveluun sisään kirjautumisesta, koekäyttötunnuksiin liittyvistä käyttöoikeuden rajoituksista sekä asiakaspalvelun yhteystiedot. Koekäyttäjän puolesta välissä, kolme päivää koekäyttötunnusten tilaamisesta, asiakas sai toisen sähköpostiviestin, jossa muistutettiin koekäyttötunnuksista sekä kehoitettiin hyödyntämään ilmainen koekäyttäjänjakso. Muistutusviestissä oli lisäksi asiaa tietopalvelun ominaisuuksista, maininta eri tavoista saada ohjeita ja vinkkejä tietopalvelun käyttöön sekä linkki ohjesivustolle ja kehoitus olla yhteydessä myyntiin tarkempien käyttöohjeiden saamiseksi tai useampien teosten tilaamiseksi. Yksittäiset teokset olivat muistutusviestin mukaan tilattavissa Organisaatio X:n verkkokaupasta. Muistutusviestissä oli selkeästi myyntipäällikön yhteystiedot. Tietopalvelun toimitus oli muistutusviestin allekirjoittaja.

Koekäyttäjänjakson päättymisen jälkeen digitaalisten palveluiden myyntipäällikkö on yhteydessä jokaiseen potentiaaliseen koekäyttäjään eli sellaiseen koekäyttötunnukset tilanneeseen henkilöön, jolla oli organisaatitieto eli hän oli jonkin organisaation palveluksessa koekäyttötunnukset tilatessaan. Pääasiallinen yhteydenottokanava tässä tapauksessa on puhelin. Myyntipäällikkö selvittää, millainen kokemus asiakkaalla oli tietopalvelun parissa sekä kartoittaa asiakkaan tarpeen tietopalvelulle tai muille Yritys Y:n palveluille puhelun aikana. Osa koekäyttäjistä päätyy tilaamaan tietopalvelun myyntipäällikön kanssa käytyjen keskustelujen seurauksena, osa ei tilaa tietopalvelua mutta saattaa tilata jonkin muun Yritys Y:n tuotteen tai palvelun, osa liittyy Organisaatio X:n jäseneksi ja

osallistuu esimerkiksi koulutukseen, jonka saa huomattavasti edullisemmin olemalla Organisaatio X:n jäsen. Osan kanssa keskustelut eivät jatku ensimmäisen puhelun jälkeen.

### **Kehittämishankkeen tavoitteet**

Koska koekäyttötunnukset tilanneiden asiakkaiden houkuttelemiseen palvelun käyttäjiksi on helpoin tapa saada uusia maksavia käyttäjiä palveluun, halutaan organisaatiossa selvittää, miten uusia asiakkaita voidaan houkutella tilaamaan palvelun koekäyttötunnukset ja miten heidän asiakaskokemustaan tulee kehittää, jotta he päätyvät tilaamaan tietopalvelun koekäyttöjaksonsa jälkeen. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, mitkä motiivit saavat asiakkaan tilaamaan tietopalvelun koekäyttötunnukset, millaisia tarpeita heillä on palvelun suhteen, miten palvelua tulisi edelleen kehittää, jotta se sitouttaisi koekäyttötunnusten tilanneet käyttäjät ostamaan palvelun, missä kanavissa koekäyttötunnuksista kiinnostuneet asiakkaat tavoitetaan parhaiten sekä miten koekäyttötunnusten tilanneet asiakkaat kokevat tietopalvelun.

Kehittämishankkeen tavoite on laatia kehittämissuositus koekäyttäjien asiakaskokemuksen kehittämiseksi, koekäyttötunnukset tilaavien asiakkaiden määrän kasvattamiseksi ja lopulta näiden asiakkaiden sitouttamiseksi maksaviksi asiakkaiksi koekäyttöjaksonsa päätteeksi. Kehittämissuosituksen ja konkreettisen toimintasuunnitelman muodostamiseksi tietopalvelun vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhat määritetään SWOT-analyysin avulla. Tämän jälkeen muodostetaan toimenpide-suositus, johon on mietitty neljän eri teeman avulla, miten Tietopalvelun vahvuuksia eli menestystekijöitä voidaan hyödyntää ympäristön luomissa mahdollisuuksissa, miten Tietopalveluun kohdistuvia uhkia voidaan hallita vahvuuksien avulla, miten palvelun heikkoudet voidaan sovitaa ympäristön luomiin mahdollisuuksiin sekä miten voidaan varautua mahdollisiin kriisitilanteisiin, jotka saattavat syntyä heikkouksien ja uhkien yhteisvaikutuksesta (Vuorinen 2013, 64-65). Lopputuloksena on konkreettisia toimenpide-suosituksia ja näkökulmia sisältävä malli, jonka avulla organisaatio pystyy ymmärtämään asiakkaidensa motiiveja tietopalvelun käyttämiseksi, kehittämään tietopalvelun koekäyttäjien asiakaskokemusta, hyödyntämään tietopalvelun vahvuuksia palvelun viestinnässä ja markkinoinnissa sekä löytämään mahdollisuuksia uusasiakashankintaan asiakaskokemuksen johtamisen avulla.

Kehittämishankkeen hyöty organisaatiolle on laajentunut ymmärrys käyttäjien kokemuksista Tietopalvelussa ja asiakkaiden motiiveista palvelun ostamiseksi. Lisäksi kehittämishankkeen lopputuloksena tuotetussa mallissa esitellään konkreettisia toimenpide-suosituksia, joiden avulla erityisesti Tietopalvelun koekäyttäjien asiakaskokemusta voidaan kehittää. Asiakkaiden tarpeet huomioiden kehitetyn asiakaskokemuksen myötä uusia käyttäjiä on mahdollista sitouttaa Tietopalveluun kartuttaen palvelun käyttäjämääriä ja näin kasvattaa organisaation liikevaihtoa Tietopalvelun osalta.

## Tutkimuskysymykset

Tämän kehittämishankkeen tutkimusongelma on se, että koekäyttötunnusten tilaajien määrä kasvaa tasaisesti, mutta yhä harvempi koekäyttötunnukset tilannut asiakas sitoutuu palveluun maksavana asiakkaana koekäyttöjaksonsa jälkeen. Näin ollen tämän kehittämishankkeen ensisijaisena tavoitteena on selvittää, miten tietopalvelun koekäyttötunnukset tilanneet koekäyttäjät voidaan sitouttaa palvelun maksaviksi asiakkaiksi, mitkä syyt ovat johtaneet siihen, että tietopalvelun tilausta ei ole jatkettu koekäyttöjakson jälkeen, miten käyttäjät kokevat palvelun sekä miten koekäyttötunnusten tilanneiden asiakkaiden asiakaskokemusta tulee edelleen kehittää, jotta he sitoutuisivat palvelun maksaviksi käyttäjiä.

Tutkimusongelmasta voidaan johtaa seuraava tutkimuskysymys:

- Miten sitouttaa koekäyttötunnusten tilaajat maksaviksi asiakkaiksi?

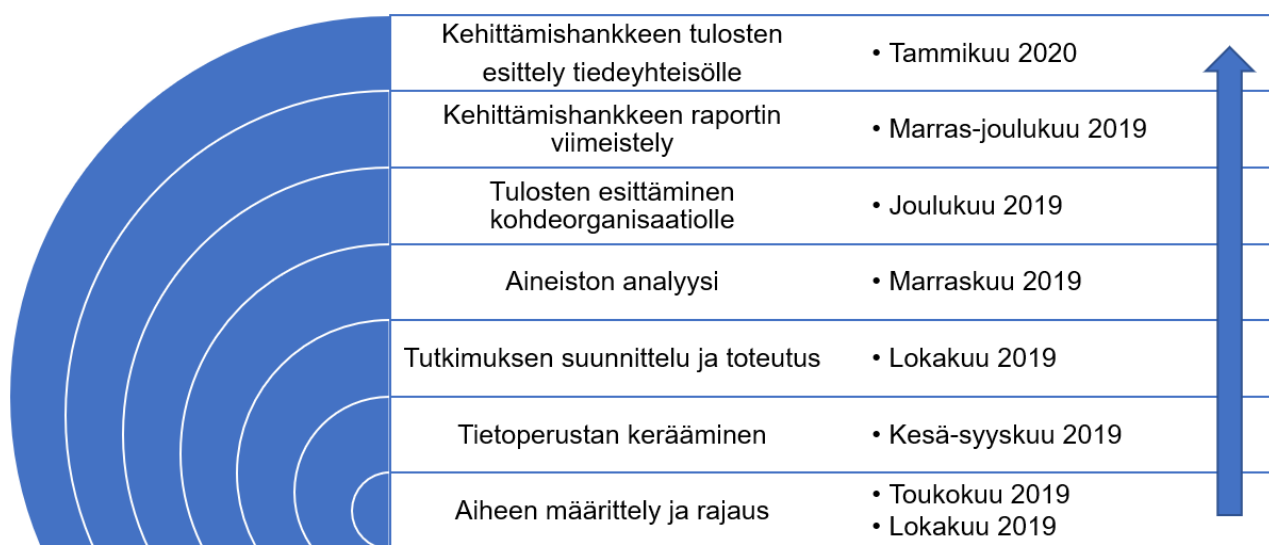
Varsinaisen tutkimuskysymyksen lisäksi voidaan johtaa seuraavat alatasen kysymykset, jotka tuottavat tietoa varsinaiselle tutkimuskysymykselle (Kananen 2014, 77). Näin voidaan hyödyntää tietoa palvelun käyttö- ja asiakaskokemuksesta, jolloin seuraavat tukikysymykset ovat relevantteja:

- Miten palvelu koetaan koekäyttötunnusten tilanneiden keskuudessa?
- Mitä syitä koekäyttäjien sitoutumattomuuden taustalla on?

## 2.3 Kehittämishankkeen eteneminen

Ensimmäinen keskustelu kehittämishankkeesta käytiin kohdeorganisaation kanssa toukokuussa 2019, jolloin kehittämishankkeen aihe ja tavoitteet määritettiin. Tuolloin kehittämishankkeen aiheeksi rajattiin uudistuneen Tietopalvelun käyttäjäkokemuksen tutkiminen, sillä kohdeorganisaatio oli aiemmin kuluneen vuoden keväällä käynnistänyt tietopalvelun kehitysprojektin, joka oli tarkoitus valmistua syyskuun 2019 lopussa. Kesän aikana tutkija perehtyi aihealueeseen tarkemmin ja kirjoitti tietopohjaansa eri lähdemateriaalien avulla. Syyskuun lopun lähestyessä alkoi näyttää siltä, että Tietopalvelun kehitysprojekti viivästyy ja uudistetun tietopalvelun julkaisu syyskuun lopusta siirtyy marraskuun loppuun. Aikataulullisista syistä tutkija ei voinut jäädä odottamaan uudistetun tietopalvelun julkaisua, joten yhdessä kohdeorganisaation kanssa kehittämishankkeen aihe rajattiin uudestaan lokakuun alussa koskemaan Tietopalvelun koekäyttäjien asiakaskokemusta ja heidän sitouttamistaan Tietopalvelun tilaajiksi koekäyttöjaksonsa jälkeen. Myös uusi aihe oli hyvin merkittävä kohdeorganisaatiolle, sillä koekäyttäjät ovat yksi kasvavista Tietopalvelun asiakasryhmistä, mutta vain joka kymmenes koekäyttäjä päätyy tilaamaan Tietopalvelun koekäyttöjaksonsa päätteeksi (Organisaatio X 2019).

Kesällä ja aiemmin syksyllä kerätyn tietoperustan ansiosta tutkija pystyi täsmentämään aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiään muuttuneeseen tilanteeseen lokakuun alkupuolen aikana niin, että Tietopalvelun käyttäjien kokemuksia selvittävät haastattelut pystyttiin toteuttamaan 22.10.2019 tietopalvelun asiakaspäivässä ja kyselytutkimus pystyttiin viemään läpi 24.-31.10.2019 välisenä aikana. Marraskuun aikana tutkija syventyi tutkimustuloksiin, toteutti kohdeorganisaatiolle toimitettavan toimenpide-ehdotelman sekä viimeisteli kehittämishanketta käsittelevän raportin. Kehittämishankkeessa työstetty toimenpide-ehdotelma esitettiin kohdeorganisaatiolle joulukuun puolivälissä, jolloin sitä työstettiin edelleen yhdessä kohdeorganisaation edustajien kanssa. Kuvio 1 esittelee tarkemmin kehittämishankkeen vaiheita ja etenemistä.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen vaiheet ja eteneminen

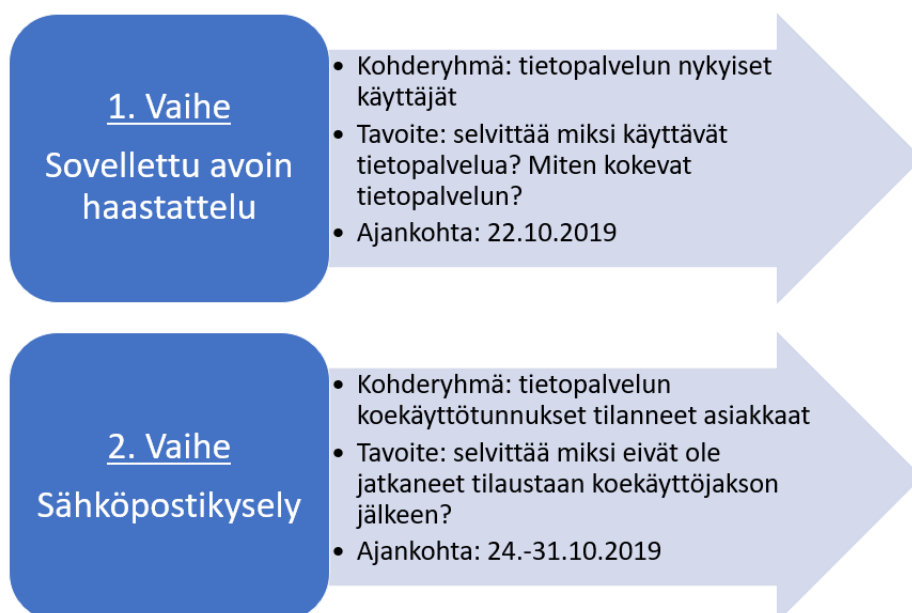
## 2.4 Tutkimusote ja rajaukset

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin määrällisenä tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen (case study) avulla Hirsjärven ym. (2009, 134-135) mukaan saadaan yksityiskohtaista ja tarkasti rajattua tietoa tutkittavasta tapauksesta useita aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Tutkittava kohde voi olla prosessi tai yksittäinen tapaus, jota tutkitaan suhteessa ympäristöönsä. Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena oli Tietopalvelun asiakaskokemuksen prosessi.

Kvantitatiivinen tutkimus kerää määrällistä tietoa ja pyrkii vastaamaan faktoin ja luvuin aiemmin määritettyyn hypoteesiin ja tuottamaan tilastollisesti päteviä havaintoja ja johtopäätöksiä, kun kvalitatiivinen tutkimus puolestaan pyrkii ymmärtämään ilmiötä ja luomaan teoriaa tutkimuksen edetessä (Chowdhury & Chowdhury 2011, 39). Käyttäjätutkimuksessa monien eri tutkimusmenetelmien käyttö sekä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen hyödyntäminen samassa tutkimuksessa antaa Gormanin ja Claytonin (2005) mukaan tutkijalle mahdollisuuden kompensoida kunkin lähestymistavan luontaisia heikkouksia hyödyntämällä kunkin lähestymistavan yksilöllisiä

vahvuuksia. Näin saadaan sekä makro- että mikrotasojen näkökulmat yhteen tutkimukseen. (Chowdhury & Chowdhury 2011, 40.)

Kuvio 2 selittää tutkimuksen rakennetta ja rajoja. Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa niin, että ensin pyrittiin luomaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä selvittämällä tietopalvelun tilanneiden nykyisten käyttäjien kokemuksia sekä syitä sille, miksi he ovat tilanneet tietopalvelun ja käyttävät sitä. Ensimmäisessä vaiheessa toteutetun avoimen haastattelun avulla saatua tietoa hyödynnettiin tutkimuksen toisessa vaiheessa suunniteltaessa kyselylomaketta, jolla oli tarkoitus selvittää syitä, jotka olivat johtaneet siihen, että Tietopalvelun koekäyttäjä ei ollut sitoutunut palvelun käyttäjäksi eli ei ollut jatkanut tilaustaan koekäyttäjän päätteeksi. Tutkimuksessa keskityttiin tietopalvelun tilanneiden maksavien käyttäjien sekä ilmaisten koekäyttötunnusten tilanneiden asiakkaiden henkilökohtaiseen arvioon tietopalvelun käyttökokemuksesta sekä motiiveista palvelun käytön jatkamiselle tai lopettamiselle.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

## 2.5 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta aiheen moniulotteisuuden vuoksi, pääpaino kuitenkin ollen kvantitatiivisessa menetelmässä. Hirsjärvi ym. (2009, 195-196) toteavat kyselymenetelmän olevan resurssieffektiviä ja tehokas tutkimusmenetelmä, jonka avulla kattavan tutkimusaineiston kerääminen useilta, jopa sadoilta, on mahdollista samanaikaisesti. Lisäksi aineiston käsittely ja tietokoneavusteinen analysointi tilastollisin analyysitavoin on nopeaa, mikäli kyselylomake on laadittu perusteellisesti. Toisaalta kyselylomakkeen onnistuminen riippuu paljon tutkijan tiedoista ja taidoista, ja kattavan

lomakkeen laatiminen on aikaa vievää. Kyselytutkimuksen huonoja puolia ovat myös ne, että vastaajien perehtyneisyydestä aiheeseen, suhtautumisesta tutkimukseen tai annettujen vastausvaihtoehtojen sopivuudesta vastaajien näkökulmaan ei voida varmistua. Myös vastaamattomuus eli kato voi muodostua suureksi ongelmaksi verkkokyselyssä.

Vilkan (2015, 61-62) mukaan sähköpostitse lähetettävä kysely sopii hyvin tutkimukseen, jossa tarkasteltava perusjoukko muodostuu hajallaan olevista yritysten ja organisaatioiden edustajista, joilla tiedetään olevan yhtäläiset tietotekniset valmiudet sähköiseen kyselylomakkeeseen vastaamiseen. Kyselylomakkeen käytön suurimpana riskinä saattaa toisaalta olla se, että kyselylomakkeen vastaantajat eivät vastaakaan kyselyyn, jolloin vastausprosentti voi jäädä odotettua alhaisemmaksi. Hirsjärvi ym. (2009, 196) tuovat esille, että katoa voi yrittää minimoida suunnittelemalla tutkimuksen aihe niin, että se olisi mahdollisimman lähellä tutkittavan ryhmän kiinnostuksen kohteita ja merkitykseltään heille tärkeä. Vastausprosentin kasvattamiseksi vastaamatta jättäneitä voidaan muistuttaa vastaamisesta, mikä yleensä voidaan toistaa kahdesti. Vilka (2015, 62) painottaa, että sähköpostitse lähetettävän tai sähköisen kyselylomakkeen yhteydessä vastaajan anonymiteetti voi olla vaarassa, sillä esimerkiksi pelkkä sähköposti on yhdistettävissä vastaajaan. Erityisesti internet- ja sähköpostikyselyissä täytyy ehdottomasti huolehtia tutkimusetiikasta ja varmistua siitä, että vastaajan anonymiteetti voidaan taata.

Sähköpostikyselyn lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin avoimen haastattelun avulla (myöhemmin haastattelu) lokakuussa 2019 järjestetyssä tietopalvelun asiakaspäivässä. Vilkan (2015, 81) mukaan vuorovaikutukseen perustuva avoin haastattelu toteutetaan yleensä haastateltavan kanssa keskustelujen sarjoissa, joissa haastatteluja tehdään useita kertoja ja joissa haastateltava voi itse valita näkökulmat, joista aihetta kullakin haastattelukerralla käsittelee. Tutkijan on myös mahdollista esittää haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä, ja näin syventää ymmärrystään käsiteltävään aiheeseen.

Tässä tutkimuksessa kasvokkain toteuttavia haastattelukertoja oli kuitenkin vain yksi, sillä haastattelun avulla pyrittiin luomaan tarkempi käsitys käyttäjien suhtautumisesta tietopalveluun sekä hahmottamaan kokonaiskuva niistä tekijöistä, jotka olivat vaikuttaneet tietopalvelun tilaamisen taustalla. Tutkimuksen aluksi ei ollut määritetty kuinka monta haastattelua asiakaspäivässä tehdään vaan haastatteluja jatkettiin päivän aikana niin kauan että uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen ei enää syntynyt eli kun aineiston kylläntyminen, saturaatio, oli saavutettu (Hirsjärvi ym. 2009, 182).

Koska tämän kehittämishankkeen ensisijainen tarkoitus oli tutkia syitä, jotka olivat vaikuttaneet taustalla siinä, että koekäyttötunnukset tilanneet asiakkaat eivät olleet sitoutuneet palvelun maksaviksi käyttäjiksi koekäyttöjaksonsa päätteeksi, valikoitui ensisijaiseksi aineistonkeruumenetelmäksi sähköpostitse lähetettävä kyselylomake. Mahdollisuus syventää ymmärrystä tutkittavaan aihepiiriin

vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa sekä henkilökohtaisen palautteen kerääminen käyttäjiltä vaikuttivat osaltaan siihen päätökseen, että avointa haastattelua sovellettiin tämän tutkimuksen toisena aineistonkeruumenetelmänä.

Haastatteluista saadut vastaukset sekä kyselylomakkeen avoimet vastaukset analysoitiin määrällisen tarkastelun avulla, jossa eri vastauksista esiin nousseet samankaltaiset teemat koodattiin samalla numerolla, jolloin useissa vastauksissa esiintyneet yhteiset aiheet voitiin luokitella teemoitain. Kyselylomakkeen monivalintakysymysten tulosten analysoinnissa hyödynnettiin kyselytyökalun laatimien raporttien tunnuslukuja sekä kyselytyökalun valmiiksi koodaamaa aineistoa. Lisäksi monivalintakysymysten tulokset ristiintaulukoitiin soveltuvien osien, jolloin voitiin tutkia, miten muuttujat olivat jakautuneet ja millaisia riippuvuuksia niillä oli keskenään (KvantiMOTV 2004).

### 3 ASIAKASSUHTTEEN JA ASIAKASKOKEMUKSEN KESKEISET TEORIAT

Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen liiketoiminnan peruspilari. Ilman maksavia asiakkaita organisaatio ei tuota liikevaihtoa, ja liikevaihtoa tuottamattoman organisaation elinkaari jää verrattain lyhyeksi. Asiakkaat tulisikin nähdä organisaation tärkeimpänä taloudellisen tulon lähteenä. (Peppers & Rogers 2016, 3.) Toisaalta yritysten väliseen kaupankäyntiin on tullut yhä enemmän piirteitä kuluttajakaupasta, ja digitalisaation myötä myös b2b-myynti tapahtuu yhä useammin sähköisissä kanavissa, ostaminen muuttunut enemmän itsepalvelumalliin ja ylivoimaisten asiakaskokemusten tuottaminen vaatii totuttujen ajattelumallien ja prosessien päivittämistä. (Kurvinen & Seppä 2016, 22-23.)

Asiakaskokemus on verrattain tuore käsite. Asiakaskokemusta on aloitettu käsittelemään kirjallisuudessa vasta 1990-luvun loppupuolella muun muassa Pinen ja Gilmoren (1998, 1999) toimesta (Johnston & Kong 2011, 5). Aiemmin elämykset oli vahvasti liitetty viihdealaan, mutta lähestyttäessä 2000-lukua alkoi syntyä näkemys siitä, että kokemukset voidaan käsittää yhtä lailla taloudellisinä tuotteina aivan kuten palvelut tai tuotteet ovat taloudellisia hyödykkeitä, ja näin siirtymä palvelutaloudesta (eng. service economy) kokemustalouteen (eng. experience economy) oli käynnistynyt (Pine & Gilmore 1998, 97-99).

Asiakaskokemuksen johtaminen (eng. Customer Experience Management CEM) on konsepti, joka poikkeaa aiemmista markkinointi- ja johtamistyyleistä keskittyen asiakkaan tarpeisiin ja lähtökohtiin tarjoten työkaluja sekä välineitä asiakkaan kokonaiskokemuksen strategiseen johtamiseen tuotteen tai organisaation vaikutuspiirissä (Schmitt 2003, 17-22). Ideaalitulanteessa palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen johtamisen ansiosta kaikki asiakaskohtaamiset, niin kaikista yksinkertaisimmat kuin monimutkaisetkin, ovat miellyttäviä ja tasalaatuisia kaikille osapuolille. Menestyksenkäästä asiakaskokemuksen johtamisesta huolimatta asiakas saattaa kokea aika ajoin tyytymättömyyttä tai negatiivisia tunteita, ja tällöin asiakaskokemuksen johtaminen tarjoaa työkaluja myös asiakkaan tyytymättömyyden voittamiseksi ja asiakasuskollisuuden säilyttämiseksi. (Meyer & Schwager 2007.) Toisaalta asiakaskokemuksen johtaminen voidaan nähdä prosessina, jonka avulla tuotetaan ylivoimaisia, ”asiakkaan odotukset ylittäviä” asiakaskokemuksia kerta toisensa jälkeen (Kurvinen & Seppä 2016, 101). Kaikissa asiakaskohtaamisissa kannattaa panostaa tunteiden, erityisesti positiivisten, luomiseen, sillä tunteet ovat tärkeitä niin asiakaskokemuksessa kuin asiakkaan sitouttamisessakin (Komulainen 2018, 124).

#### 3.1 Asiakassuhteen hallinta ja asiakaskäyttäytyminen

Asiakassuhteen hallinta (eng. Customer Relationship Management, CRM) on yrityksen ydinliiketoimintastrategia, jossa sisäiset prosessit ja funktiot yhdistyvät ulkoisiin verkostoihin luoden arvoa kohdennetuille asiakkaille tuottaen voittoa yritykselle (Buttle 2009, 15).



Reichheld (1996) esittää, että uusiin asiakkaisiin panostaminen saattaa kannattaa pidemmällä aikavälillä, sillä asiakkaat säilyvät asiakkaina todennäköisemmin pidempään mitä pidempään asiakassuhde kestää eli mitä tehokkaammin asiakaspoistuma saadaan minimoitua asiakassuhteen alkuvaiheessa sitä paremmat mahdollisuudet on asiakkaasta saatavaan liikevaihtoon myös tulevaisuudessa (Buttle 2009, 262). Toisaalta, asiakkaisiin kannattaa panostaa luomalla ylivoimaisia asiakaskokemuksia, sillä hyvän asiakaskokemuksen avulla on helpompi sitouttaa asiakas yritykseen (Komulainen 2018, 128).

Asiakkailla on monia odotuksia palvelun tai tuotteen ominaisuuksien suhteen. Asiakaskokemuksen kannalta kaikki odotukset eivät kuitenkaan ole yhtä tärkeitä, minkä vuoksi organisaation tulee löytää ne asiakkaan kannalta tärkeimmät ominaisuudet tai toiminnot, jotka todella vastaavat asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakassuhteen johtamisen merkitys korostuu tässä, sillä asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden prioriteetteja kuvaavan tiedon avulla voidaan määrittää tärkeysjärjestys niille kehittämistä vaativille palvelun ominaisuuksille, joissa asiakastyytyväisyys on alhainen, mutta jotka ovat kuitenkin tärkeitä asiakkaille. (Buttle 2009, 264-265.)

### **Organisaatioiden ostokäyttäytyminen**

Organisaatioissa on yleensä monitahoinen ostoprosessi, jossa ostopäätökseen vaikuttaa moni eri henkilö. Ostoprosessin käynnistäjä (eng. initiator) voi olla käyttäjä (eng. user) itse tai jokin muu taho, kuten asiantuntija tai muu vaikuttaja (eng. influencer), jolta voidaan saada ohjeita ja suosituksia tuotteen käyttöön ottamisesta. Viime kädessä ostopäätökseen vaikuttavat yrityksen päättäjät (eng. decider), jotka hyväksyvät ostettavan tuotteen ja toimittajan. Mikäli organisaatiossa on erillisiä ostajia (eng. buyer, purchaser) hoitavat he ostotapahtuman loppuun tai esimerkiksi loppukäyttäjä voi myös suorittaa ostotapahtuman. Myös organisaation koko vaikuttaa ostoprosesseihin ja päätöksentekoon, jolloin myyvän organisaation pitää pystyä hallitsemaan erilaisia neuvottelutaktiikoita ja myyntitapoja sekä huolehtia siitä, että tuotteet tai palvelut todella vastaavat asiakkaan tarpeisiin ja ratkaisevat ostavan organisaation ongelman, ikään kuin palvelu olisi räätälöity asiakaskohtaisesti kullekin organisaatiolle erikseen. Myyvän organisaation on siis erittäin tärkeää tuntea kullekin organisaatioille tyypillinen asiakaskäyttäytyminen, jotta tietyille asiakasryhmälle voidaan kohdentaa tätä asiakasryhmää parhaiten palveleva, toimivin ratkaisu (Bergström & Leppänen 2016, 111-112.)

Organisaatioiden ostokäyttäytyminen nähdään usein rationaalisempänä kuin kuluttajien, mutta itse asiassa organisaatioiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat täysin samat taustatekijät kuin kuluttajienkin ostokäyttäytymiseen. Esimerkiksi organisaation koko, henkilöstömäärä ja kotipaikka ovat verrattavissa yksilön demografisiin taustatietoihin, mitkä vaikuttavat ostopäätökseen. Asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttavat nykyään myös erinäiset mielikuvatekijät, sillä organisaation imagoa

voidaan yrittää rakentaa osittain myös myyvän organisaation omien ostopäätösten ja arvomaailman kautta. Lisäksi sosiaalinen ympäristö vaikuttaa organisaation ostajiin yhtä lailla kuin yksilöihin, sillä organisaation ostaja on myös ihminen. B2B-markkinoilla voidaan kuluttajamarkkinoiden tavoin hyödyntää mielipidejohtajia, joiden kokemukset tuotteista ja toimittajista voivat merkittävästi vaikuttaa organisaatioiden ostopäätökseen. (Bergström & Leppänen 2016, 112-113.)

Asiakassuhteen menestynyt hoitaminen on kriittistä varsinkin ensiostajien keskuudessa. Bergström ym. (2016, 370) painottavat organisaation reagoinnin merkitystä asiakassuhteen kehittämisessä, sillä jos asiakkaaseen ei reagoida hänen odottamallaan tavalla, kuten että hänen tyytymättömyytään ei kuunnella tai sitä ei huomioida, siirtyy hän käyttämään kilpailijan tuotetta sillä edellytyksellä, että kilpailija pystyy paremmin tyydyttämään saman tarpeen. Mikäli tyytymättömyytensä ilmaisevaa asiakasta kuunnellaan, vaikka hänen ongelmaansa ei pystytä ratkaisemaan, jää silti valittaneista, tyytymättömistä asiakkaista yli puolet asiakkaiksi. Mikäli tyytymättömyytensä ilmaisevaa asiakasta kuunnellaan ja hänen ongelmansa pystytään sen lisäksi vielä ratkaisemaan, jää valittaneista jopa 95 prosenttia asiakkaiksi.

Asiakkaalle on siis tärkeää tulla kuulluksi ja huomata, että hänen tyytymättömyytensä huomioidaan ja että asia pyritään ratkaisemaan, vaikka ongelma ei täysin ratkeaisikaan. Asiakas haluaa, että organisaatio, jolle hän maksaa tuotteista ja palveluista, on kiinnostunut hänestä, hänen mielipiteistään ja pystyy osoittamaan, että niihin reagoidaan.

### 3.1.1 Segmentointi

Segmentoinnissa on kyse asiakkaiden ryhmittelemisestä organisaation liiketoimintatavoitteiden mukaisiksi ryhmiksi, joille pyritään tuottamaan arvoa organisaation eri prosesseissa. Segmentoinnin avulla organisaatio pystyy ennustamaan asiakkaidensa käyttäytymistä, tarpeita ja mieltymyksiä, minkä ansiosta viestien erilaistaminen ja kohdentaminen eri asiakasryhmille tehokkaasti on mahdollista. Onnistunut segmentointi mahdollistaa yksilöllisen asiakaskokemuksen muodostumisen, mikä omalta osaltaan vaikuttaa syntyvään asiakasarvoon ja helpottaa asiakkaiden sitouttamisessa. (Kurvinen & Seppä 2016, 40.)

Perinteisen segmentointiajattelun pohjalta ostavat yritykset voidaan luokitella esimerkiksi niiden toimialan, koon tai liikevaihdon mukaan tai asiakkaan demografisten ominaisuuksien, kuten ikä, sukupuoli ja ammattiala, mukaan. Tämä on toiminut menneinä vuosikymmeninä, mutta erityisesti digitalisaation myötä asiakkaan motiivien ja tarpeiden tunteminen on noussut entistä keskeisemmäksi kilpailuetua luovaksi tekijäksi erilaisten ihmisten palvelemisessa ja heille myymisessä. Perinteisen luokittelun ongelma on se, että totutuilla segmentointitavoilla ei päästä käsiksi asiakkaan todellisiin tarpeisiin ja kipukohtiin eikä asiakkaan motiiveja ja tavoitteita tunnisteta tarpeeksi varhaisessa

vaiheessa, jotta hänen ostopäätökseensä ehdittäisiin vaikuttaa. Perinteinen segmentointiajattelumalli palvelee enemmänkin myyvän organisaation tarpeita. (Keronen & Tanni 2017, 58-60.)

Keronen ym. (2017, 61-62) esittävät uudenlaisen segmentointiajattelun, motiivipohjaisen segmentoinnin (eng. Motive based segmentation), mahdollistavan asiakkaita puhuttelevan sisällön luomisen ja erottautumisen muusta kohinasta. Motiivipohjaisen segmentoinnin avulla organisaatio voi tunnistaa asiakkaiden käyttäytymistä ohjaavat ajurit ja heitä motivoivat asiat, jolloin asiakkaille kohdennettujen viestien sisältöjen vaikuttavuutta voidaan räätälöidä aivan uudella tavalla.

Keronen ym. (2017, 62-63) ovat koonneet kysymyspatteriston, jonka avulla asiakkaan motiiveja ja toimintaa ohjaavia tekijöitä voidaan ymmärtää:

- *Millaisia varhaisia oireita ongelmasta asiakas on jo tunnistanut tai tunnistaa, kun hän törmää esimerkiksi blogipostaukseen? (Pre-purchase, steady state)*
- *Mitä ongelmia asiakkaalla on? Mikä on hänen tiedontasonsa eli mistä tiedosta hän voi saada apua ongelmansa juurisyyden tunnistamiseen ja ratkaisujen haarukoimiseen? (Pre-purchase, tiedonhaku)*
- *Mikä laukaisee ostoprosessin eli antaa riittävän purskeen ryhtyä toimeen? Missä tilanteessa asiakas on tällöin? (Pre-purchase, harkinta.)*
- *Mikä estää häntä ostamasta? Mikä on lopullinen laukaiseva tekijä ostopäätöksen syntymisessä? (Purchase, ostaminen.)*
- *Mitä nykyiset asiakkaat eniten arvostavat? (Post-purchase, asiakkuus.) Mitä hyötyä tai mahdollisuutta heille on tuotettu ja mikä on ollut näiden merkitys asiakkaalle?*

Bergström ym. (2016, 116) esittävät, että segmentoinnista on valtavia hyötyjä koko organisaation liiketoimintaan tuotekehityksestä lähtien aina asiakkaiden tavoittamiseen asti. Segmentoinnin avulla markkinoinnin resurssit voidaan kohdentaa tehokkaammin ja organisaation viestit muokata entistä puhuttelevimmiksi ja vaikuttavimmiksi, mikä edistää organisaation profiloitumista oman alansa asiantuntijana.

### 3.1.2 Inbound-markkinointi

Inbound-markkinoinnin merkitys sisältömarkkinoinnissa on kasvussa, sillä inbound-markkinoinnin avulla asiakas saa parhaan mahdollisen käsityksen yrityksen toiminnan, tuotteiden sekä palveluiden peruseräiteistä. Asiakasta ikään kuin ohjataan kaikin mahdollisin keinoin jo paljon ennen ostotapahtumaa ja mahdollistetaan asiakkaalle tietoisemmän ostopäätöksen tekeminen. (Komulainen 2018, 128-129.) Kurvisen ym. (2016, 187-192) mukana inbound-markkinoinnin tarkoitus on hyödyllisen ja asiakkaan näkökulmasta relevantin sisällön avulla houkuttaa potentiaalinen asiakas jättämään yhteystietonsa yritykselle tarpeellista sisältöä, kuten opasta, videota tai e-kirjaa, vastaan ja

näin antaa suostumuksensa markkinointiviestien vastaanottamiseksi myös jatkossa. Potentiaalinen asiakas siis päätyy yrityksen sisältöjen pariin omista lähtökohdistaan ja omasta aloitteestaan etsiessään itselleen tärkeää tietoa, ja samalla yritys saa hänen yhteystietonsa, minkä seurauksena yrityksellä on entistä paremmat mahdollisuudet selvittää juuri kyseisen asiakkaan tarpeita ja käyttäytymistä ja näin kohdentaa asiakkaalle hänen tarpeitaan vastaavaa, entistä kiinnostavampaa markkinointia.

Komulainen (2018, 133) esittää, että laadukas sisältö edesauttaa asiakasuskollisuuden rakentamisessa ja vahvempien asiakassuhteiden muodostamisessa, sillä asiakkaat arvostavat sitä, että yritys on heidän puolellaan ja yrittää tosissaan ratkaista heidän ongelmaansa kuin että yrittävät tyrkyttämällä saada tuotteitaan tai palveluitaan myytyä. Laadukas ja usein päivitettävä sisältö lisäksi rohkaisee asiakasta sitoutumaan yritykseen, minkä ansiosta he ostavat enemmän ja ovat siksi kannattavimpia asiakkaita. Sisältö onkin yksi merkittävimpiä tapoja lisätä myyntiä.

Asiakkaiden tunteminen on inbound-markkinoinnin onnistumisen ehdoton edellytys. Pystyäkseen tuottamaan asiakkaita kiinnostavia sisältöjä niistä aiheista, joista asiakkaat hakevat tietoa, täytyy myyvän yrityksen tuntea asiakkaansa läpikotaisin. Perinteisen segmentoinnin sijaan myyjäorganisaation tulisi miettiä ostavan organisaation ostoprosessia henkilötasolla eli ketkä vaikuttavat ostoprosessiin ja ketkä ostavassa organisaatiossa lopulta tekevät ostopäätöksen. (Kurvinen & Seppä 2016, 200-201.) Edellä kuvattu motiivipohjainen segmentointi on tehokas tapa tunnistaa asiakkaiden kiinnostuksen kohteet ja käyttäytymistä ohjaavat ajurit (Keronen & Tanni 2017, 61).

Inbound-markkinointi perustuu luottamuksen rakentamiseen osaamisen avulla. Se etenee järjestelmällisesti prosessina, joka tarjoaa mahdollisuuden houkutella asiakas yrityksen sisältöjen pariin asiakkaan elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Inbound-markkinointiprosessiin kuuluu neljä eri vaihetta, houkuttelu, konvertointi, klousaaminen ja huolenpito, ja jokaisen vaiheen avulla tavoitellaan tiettyä lopputulosta, asiakkaan reagoitua. (Kurvinen & Seppä 2016, 187.)

Houkutteluvaiheessa kohderyhmään kuuluvat ostopäätökseen vaikuttavat henkilöt houkuttelevat yrityksen sivustolle esimerkiksi hakukoneen tai sosiaalisen median avulla. Houkutteluvaiheessa yrityksen tulee panostaa siihen, että se nousee esiin potentiaalisten asiakkaiden hakutuloksissa tai saa näkyvyyttä sosiaalisen median keskusteluissa omien sisältöjensä avulla. (Kurvinen & Seppä 2016, 188-189.) Houkutteluvaiheen seurauksena potentiaalinen asiakas päätyy yrityksen sivustolle lukemaan esimerkiksi blogi-kirjoitusta, jonka lopussa tulee olla toimintakehote, Call-To-Action (CTA), esimerkiksi lataamislinkki oppaaseen, jota vastaan potentiaalisen asiakkaan täytyy jättää yhteystietonsa, minkä seurauksena hän konvertoituu, suorittaa myyvän yrityksen ”tavoitteeksi asetetun toiminnon”, ja etenee myyvän yrityksen inbound-markkinointiprosessissa konvertointi-vaiheeseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 190; Fonecta 2017.)

Konvertointia seuraa klousaamisvaihe, minkä ansiosta myyvä yritys voi tunnistaa potentiaalisimmat asiakkaat, jotka todennäköisimmin tulevat ostamaan tulevaisuudessa. Markkinointiautomaation ja potentiaalisen asiakkaan jättämien yhteystietojen avulla myyvä yritys voi syventää tietämystään asiakkaasta ja alkaa tiivistää yhteyttään häneen tarjoamalla asiakkaan näkökulmasta entistä mielenkiintoisempaa ja relevantimpaa sisältöä ja samalla rakentaa kokonaiskuvaa asiakkaasta ja hänen käyttäytymisestään: mitkä aihepiirit häntä kiinnostavat, missä kanavissa hän aktivoituu parhaiten sekä mitä sisältöjä hän on tarkastellut tai ladannut. Klousaamisvaihe päättyy, kun asiakas tekee ostopäätöksen eli hänet ”saadaan klousattua kaupaksi”. (Kurvinen & Seppä 2016, 194-195.)

Kauppan jälkeen alkaa huolenpitovaihe, joka voidaan nähdä myös kaikkein tärkeimpänä vaiheena, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen on huomattavasti työläämpää kuin nykyisten asiakkaiden säilyttäminen. Huolenpitovaiheessa asiakas voidaan yllättää näyttämällä hänelle personoitua sisältöä myyvän yrityksen sivustolla niin että hänen ei esimerkiksi joka kerta tarvitsekaan jättää yhteystietojaan, mikäli haluaa ladata myyvän yrityksen sivustolta jonkin oppaan tai videon, tai markkinointiautomaation avulla lähettämällä asiakkaan ostaman tuotteen tai palvelun käyttövinkkejä varmistuen, että asiakas saa täyden mahdollisen hyödyn ostamastaan palvelusta. (Kurvinen & Seppä 2016, 198-199.) Asiakkaan pitäminen tyytyväisenä kannattaa, sillä tyytyväisten asiakkaiden suosittelut kasvattavat liikennevirtoja ja oikeiden potentiaalisten asiakkaiden määrää myös myyvän yrityksen sivustolla asiakkaan suosittelujen ansiosta (Kurvinen & Seppä 2016, 187).

### 3.2 Asiakaskokemus ja sen muodostuminen

Kokemus syntyy yksilön mielessä, kun jokin tapahtuma vaikuttaa hänen tunteisiinsa tai fyysiseen tai henkiseen olotilaan. Kokemus on henkilökohtainen ja se riippuu henkilön kulloisestakin mielentilasta. (Pine & Gilmore 1998, 99.) Kokemukset ovat uniikkeja ja jopa saman henkilön kokemus samasta asiasta eri aikaan voi vaihdella henkilön mielentilasta riippuen. Hyypän ym. (2015) mukaan kokemuksella on monia ulottuvuuksia, ja tutkijoiden keskuudessa käydäänkin keskustelua myös siitä, voidaanko kokemus nähdä aina henkilökohtaisena yksilön kokemana tapahtumana, sillä yhteisöllisiäkin, jaettuja kokemuksia voidaan tunnistaa esimerkiksi työyhteisöjen ”yhteisestä tahtotilasta tai työilmapiiristä”. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin yksilön kokemaan henkilökohtaiseen kokemukseen.

Asiakaskokemus muodostuu henkilökohtaisista tunnetiloista ja niiden tulkinnoista palveluprosessin aikana, kun yksilö on vuorovaikutuksessa tuotteen tai palvelun ja sitä tarjoavan organisaation kanssa eri kohtaamispisteissä (Csikszentmihalyi 2000; Shaw & Ivens 2002; Pullman & Gross 2004; Meyer 2007; Johnston & Clark 2008; Ding ym. 2010; Johnston & Kong 2011, 8 mukaan). Meyer ym. (2007) esittävät, että kohtaamispisteet voivat olla suoria tai epäsuoria kohtaamisia asiakkaan ja organisaation välillä. Suorat kohtaamiset ovat usein asiakkaasta lähtöisiä aloitteita, kuten tuotteen ostaminen ja käyttö sekä palvelu siihen liittyen. Epäsuorat kohtaamiset puolestaan

ovat usein suunnittelematonta vuorovaikutusta asiakkaan ja organisaation välillä, kuten mainonta, uutiset, muiden antamat suosittelut, arvostelut tai kritiikki.

Epäsuoraan kohtaamiseen ja siitä syntyvään mielikuvaan organisaatio ei välttämättä pysty itse edes vaikuttamaan, mikäli kontakti tuotteeseen tai organisaatioon on syntynyt kahden asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta esimerkiksi keskustelun yhteydessä. Kurvinen ym. (2016, 27) puolestaan esittävät, että kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen eli kaikki se, mistä asiakkaalle jää jokin mielikuva, kuten asiakaspalvelu sekä siihen vahvasti vaikuttava yrityskulttuuri viestinnän ja organisaation brändin lisäksi, vaikuttavat vahvasti asiakkaan saamaan arvoon asioidessaan organisaation kanssa.

Johnstonin ym. (2011, 6-8) mukaan kaikkiin palvelukohtaamisiin liittyy aina kokemus – hyvä, huono, tai neutraali. Asiakkaan kokonaiskokemukseen vaikuttavat muun muassa se, miten tuote tai palvelu hyödytti häntä, miten se vastasi hänen vaatimuksiaan ja toiko tuote tai palvelu hänelle jotakin lisäarvoa. Koetun kokemuksen laatu – hyvä, huono, tai neutraali – vaikuttaa olennaisesti asiakkaan käyttäytymiseen tulevaisuudessa tuotteen tai palvelun parissa, esimerkiksi tuotteen uudelleen ostamiseen, palvelun suositteluun tai käytön lopettamiseen ja tuotteesta valittamiseen. Meyer ym. (2007) puolestaan esittävät, että asiakkaan kokemus pohjautuu aina hänen aiempaan kokemukseensa kyseisestä organisaatiosta, sillä hän vaistomaisesti vertaa uusia kokemuksiaan aikaisempiin ja arvioi niiden pohjalta sen hetkistä kokemustaan.

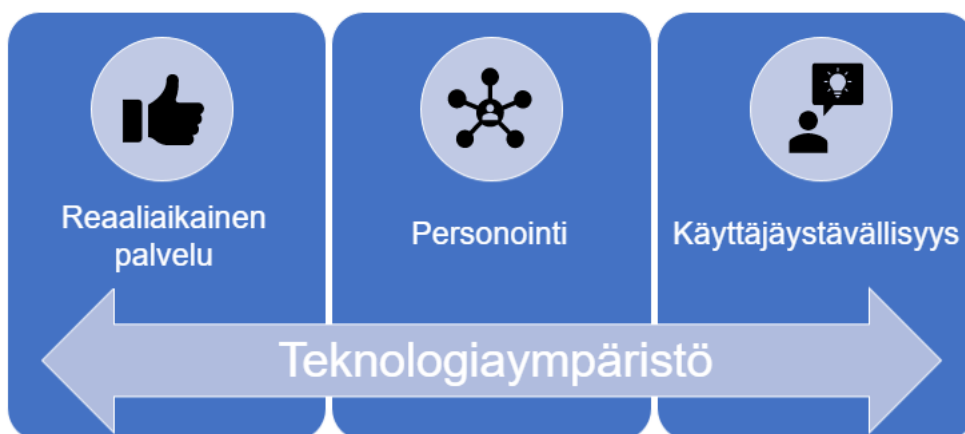
Kurvinen ym. (2016, 26) painottavat, että ”asiakaskokemus on yrityksen tärkein johdettava prosessi”. Hyvän asiakaskokemuksen keskiössä on aina vuorovaikutus, joka muodostuu yhdenmukaisesta viestinnästä ja käytännöistä sekä organisaation eri kanavien ja funktioiden saumattomasta yhteistyöstä asiakkaan edun hyväksi. Vaikka asiakas on tekemisissä organisaation eri funktioiden, kuten asiakaspalvelun, myynnin ja laskutuksen, kanssa palvelupolun eri kosketuspisteissä, asiakkaalle tulee luoda mielikuva, että hän asioi koko ajan ”yhden ja saman yrityksen kanssa” asiointin kanavasta tai tavasta riippumatta.

Palvelun tulee olla tasalaatuista läpi organisaation. Asiakaskokemusta täytyy myös kehittää koko ajan, sillä se mikä aiemmin tuntui asiakkaasta ylivoimaiselta asiakaskokemukselta, ajan myötä muuttuukin uudeksi normaaliksi esimerkiksi lisääntyneen kilpailun tai asiakkaan omasta tottumisesta johtuen, jolloin organisaation tulee kehittää uusia tapoja ilahduttaakseen ja yllättääkseen asiakkaansa yhä uudelleen (Buttle 2009, 267).

### **Digitaalinen asiakaskokemus**

Digitaalisen asiakaskokemuksen rakentuu neljän osa-alueen varaan: palvelun nopeuteen, personointiin, käyttäjäystävällisyyteen ja hyvin rakennettuun teknologiaympäristöön. (Gerdt & Eskelinen

2018, 56-57). Gerdt ym. (2018, 57-59) mukaan nopeus on nykyaikana entistä tärkeämpää. Toimitukset on saatava asiakkaalle mielellään heti ja asiakaspalveluun saapuneeseen viestiin on asiakkaan näkökulmasta vastattava saman tien, ei päivien kuluttua. Personointi ja asiakastiedon hyödyntäminen ovat nousseet aivan uuteen merkitykseen. Asiakas odottaa, että hänen asiakaskokemuksensa on henkilökohtainen, sillä nykyään asiakkaalle ei enää riitä, että hänen asiakaskokemuksensa vain tuntuu henkilökohtaiselta. Käyttäjystävällisyys määrittelee sen kuinka uskollisia käyttäjät ovat tuotetta tai yritystä kohtaan. Digitalisuuden aikakaudella käyttöliittymien tulee olla helppokäyttöisiä ja intuitiivisia. Tutkimusten mukaan helppokäyttöisyyden ja korkean asiakasuskollisuuden välillä on havaittu jopa selkeä korrelaatio, kun taas käytettävyyden vaikeutuessa myös asiakasuskollisuus laskee. Kaikki edellä mainitut asiakaskokemuksen osa-alueet pohjautuvat IT-infrastruktuuriin, kuten Kuvio 3 esittää. Ilman hyvin rakennettua teknologiaympäristöä digiajan asiakaskokemuksen kehittäminen on käytännössä mahdotonta, sillä nykyään lähes kaikki toimialat ovat riippuvaisia taustajärjestelmistä erinomaisen ja henkilökohtaisen asiakaskokemuksen luomisessa.



Kuvio 3. Digiajan asiakaskokemuksen kehitysalueet (mukaillen Gerdt & Eskelinen 2018, 57)

### Asiakaskokemuksen mittaaminen

Pystyäkseen parantamaan asiakaskokemustaan yritys tarvitsee tietoa asiakaskokemuksensa tilasta ja sen kehittymisestä. Asiakaskokemuksen kehittäminen tulisi olla iskostunut yrityksen kulttuuriin ja sen tulisi olla omaksuttu yrityksen strategiseksi osa-alueeksi ja osaksi kokonaisliiketoimintaa, jolloin asiakaskokemuksen tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä tulisi seurata aivan johtoryhmätasolla asti. (Gerdt & Eskelinen 2018, 240.) Kehittääkseen liiketoimintaansa systemaattisesti asiakaskeskeisempään suuntaan tulee yrityksen tunnistaa kriittisimmät asiakasryhmänsä, erityisesti ne, joiden tyytymättömyyttä se voi sietää ja ne, joiden tyytymättömyyden lähteet on pyrittävä ehdottomasti poistamaan taloudellisten riskien minimoimiseksi (Korkiakoski 2019, 62).

Asiakasmittareiden tulee sopia digitaalisen liiketoiminnan tarpeisiin ja niiden tulee antaa monipuolista tietoa asiakkaan toiminnasta reaaliaikaisesti (Gerdt & Eskelinen 2018, 240-241). Toisaalta asiakaskokemusta mitattaessa käytettävä metodi tulee valita huolella ja mittausajankohta ajoittaa oikein, jotta asiakaskokemuksen parantamiseksi suoritettava toimenpide ei käänny itseään vastaan ja ärsytä asiakasta (Meyer & Schwager 2007). Korkiakosken (2019, 64) mukaan asiakaskokemuksen mittareita ja mittaamista tulee tarkastella laajemmasta näkökulmasta, sillä mittaamista suunniteltaessa olennaisinta on näkökulman säilyttäminen asiakaskokemuksen mittaamisessa. Mittareita ja asiakaskokemuksen mittaamista tulee pohtia oman liiketoiminnan tavoitteiden lähtökohdista ja selvittää, millaista tietoa yritys tarvitsee juuri nyt kehittääkseen toimintaansa asiakaskeskeisempään suuntaan.

Asiakaskokemuksen keskeiset elementit tunne, helppous ja tehokkuus voidaan huomioida asiakaskokemuksen kehittämisessä ja sen mittaamisessa, kun asiakaskokemuksen tilaa tarkastellaan laadullisen, tehokkuuden ja asiakaspääoman kehityksen näkökulmista. Laadullista kehitystä voidaan mitata esimerkiksi suosittelemisluvukkuutta kuvaavalla Net Promoter Score (NPS) -mittarilla, jossa asiakkaalta kysytään kuinka todennäköisesti hän suosittelisi palvelua, brändiä tai yritystä asteikolla 1-10 (1=erittäin epätodennäköisesti ja 10=erittäin todennäköisesti). Arvosanan 0-6 antaneet luokitellaan arvostelijoiksi, arvosanan 7-8 antaneet neutraaleiksi ja arvosanan 9-10 suosittelijoiksi. NPS-luku saadaan, kun suosittelijoiden suhteellinen osuus vähennetään arvostelijoiden suhteellisesta osuudesta, kuten Kuvio 4 esittää. (Korkiakoski 2019, 64-66.)



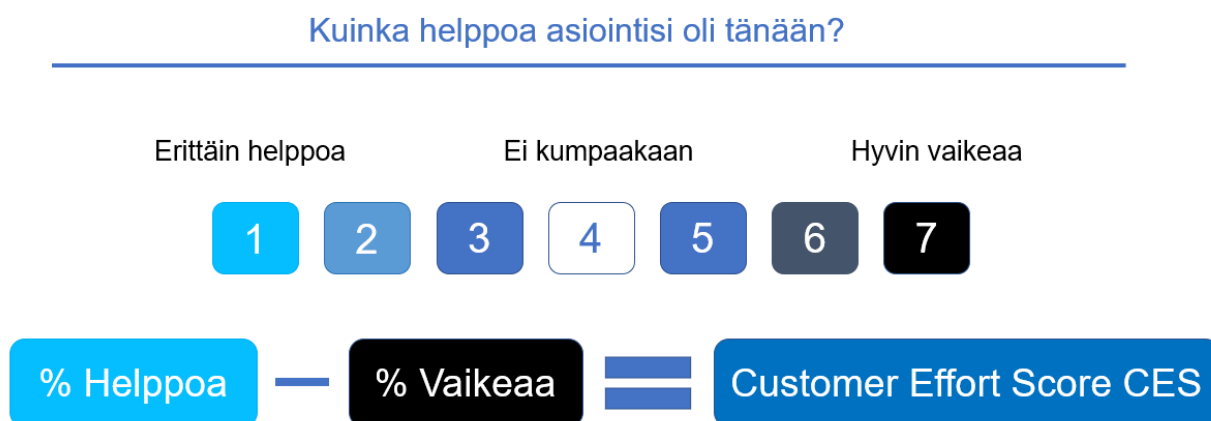
Kuvio 4. Net Promoter Score NPS-luvun laskentakaava (mukaillen Korkiakoski 2019, 66)

NPS-luvun rinnalla ja sen tukena voidaan hyödyntää Customer Satisfaction Scorea (CSAT) mitattaessa asiakkaan lyhyemmän aikavälin tyytyväisyyttä. Customer Satisfaction Score saadaan kysymällä asiakkaalta, kuinka tyytyväinen hän oli saamaansa palveluun asteikolla 1-5 (1=erittäin



tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen). CSAT siis ilmaisee asiakkaan tyytyväisyyden tietyssä rajatussa asiassa rajattuna ajanjaksona, minkä seurauksena erittäin tyytymättömät asiakkaat voidaan tavoittaa ja negatiivinen kokemus on vielä mahdollista muuttaa positiiviseksi. (Tenhunen 2016.)

Helppoutta ja vaivattomuutta voidaan mitata Customer Effort Scorella (CES), joka soveltuu erityisesti asiakaspalveluorganisaatioissa esiintyvien rutiiniluontoisten asiakaskohtaamisten arvioimiseksi. Customer Effort Score pohjautuu tyypillisesti kysymykseen, jossa asiakas arvioi asiointinsa helppouden viisi- tai seitsemänportaisella asteikolla 1-7 (1=erittäin helppoa, 7=Hyvin hankalaa). Kuvio 5 esittää, miten CES-luku lasketaan, eli asteikon ääripäiden suhteelliset osuudet, erittäin helppoa ja hyvin vaikeaa, vähennetään toisistaan. (Korkiakoski 2019, 66-67).



Kuvio 5. Customer Effort Score CES-luvun laskentakaava (mukaiillen Korkiakoski 2019, 67)

Asiakaskokemus korreloi vahvasti työntekijäkokemuksen kanssa. Meyer ym. (2007) painottavat, että asiakaskokemus ei kohene ennen kuin organisaation kaikki prosessit, järjestelmät, rakenne ja kulttuuri tukevat parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen luomista. Kuitenkin ennen kaikkea organisaation johdon tulee olla sitoutunut asiakaskokemuksen systemaattiseen parantamiseen.

### 3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen palvelumuotoilun keinoin

Asiakaskokemuksen kehittäminen tulisi nähdä yrityksissä tärkeänä mahdollisuutena ja merkittävänä kilpailuedun luojana eikä niinkään uuvuttavana projektina ja pakollisena pahana (Gerdt & Eskelinen 2018, 56-57). Asiakaskokemuksen johtamisen viitekehityksessä havaitaan samoja elementtejä kuin perinteisissä markkinointistrategioissa, kuten segmentointi tai neljän P:n markkinointimiksin (tuote, hinta, jakelu, markkinointiviestintä) hyödyntäminen, mutta suuri eroavaisuus perinteisten markkinointistrategioiden ja asiakaskokemuksen johtamisen välillä on asiakaskeskeisyys. Perinteiset markkinointitoimenpiteet ovat huomattavan tuotokeskeisiä, kun asiakaskokemuksen johtaminen on täysin asiakaskeskeistä, asiakkaan lähtökohdista innoitteensa saanutta toimintaa. (Schmitt 2003, 37.)

Asiakaskokemuksen johtamisen ytimessä on siis asiakas ja asiakaspolun rakentaminen. Kehittäminen tulisikin aina aloittaa vastaamalla kysymykseen ”Miten voimme luoda paremman kokemuksen asiakkaallemme ja ylittää hänen odotuksensa?”. (Gerdt & Eskelinen 2018, 236.) Jotta asiakas säilyy toiminnan keskiössä, täytyy kehittämistoiminnan tueksi löytää toimintaa ohjaava viitekehys. Schmittin (2003, 38-40) tulkinnan mukaan asiakaskokemuksen johtamisen viitekehys tarjoaa käsitteellisesti tarkan etenemissuunnitelman ja työkaluja asiakaskokemuksen kehittämiseksi, jolloin strategia ja sen toteutus ovat luonnollisemmin ja selkeämmin linkittyneenä toisiinsa. Näin koko tavoite, eli paremman asiakaskokemuksen luominen, on kokonaisuudessaan helpompi hahmottaa ja sen toteuttaminen suoraviivaisempaa.

Schmittin (2003, 25-29) mukaan asiakaskokemusta johdetaan viiden askelen periaatteella, jossa ensin analysoidaan asiakkaan kokemusmaailmaa eli vaatimukset ja ratkaisut, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen; rakennetaan kokemusalusta, joka on strategian ja toteutuksen yhdistymiskohta, ja jossa kuvataan asiakkaan kokemus, jota asiakkaalle toivotaan sekä lisäarvo, joka syntyy asiakkaalle tuotteen käytöstä. Sitten suunnitellaan brändikokemus, johon sisältyvät niin tuotteen visuaalinen ilme ja pakkausmateriaalit kuin tuotteen markkinointimateriaalit ja fyysisen tuotteen ollessa kyseessä myös liiketilat sekä muotoillaan asiakasrajapinta, jossa asiakasarvo ja asiakkaalle toivottu kokemus ovat keskiössä ja jonka ansiosta asiakas saa tarvitsemansa tiedon ja palvelun oikea-aikaisesti oikealla vuorovaikutteisella tavalla. Lopuksi sitoudutaan jatkuvaan kehitystyöhön, jolloin asiakkaan muuttuviin tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti ja ketterästi.

Merholz (2009) esittelee mallin, jossa organisaation täytyy tunnistaa ne tekijät, joista asiakaskokemus muodostuu, ja koordinoida kaikki toimintonsa tukemaan ylivoimaisen asiakaskokemuksen muodostumista vuorovaikutuksen, kohtaamispisteiden sekä organisaation prosessien ja järjestelmien osalta. Usein asiakaskokemus on joukon viimeisenä ikään kuin erillinen oma osansa kaikesta muusta, mutta sen tulisikin olla kaiken keskiössä, kaiken toiminnan lähtökohta, johon peilaten prosesseja, järjestelmiä, vuorovaikutusta sekä kohtaamispisteitä suunnitellaan ja kehitetään.



Kuvio 6. Asiakaskokemus ja siihen vaikuttavat tekijät (mukaillen Merholz 2009)

Kuvio 6 esittelee asiakaskokemuksen johtamisen kannalta tärkeitä tekijä. Merholzin (2009) mallin mukaan järjestelmillä tarkoitetaan organisaation tietojärjestelmiä, mutta myös joissakin tapauksissa kiinteistöt, infrastruktuuri tai arkkitehtuuri voidaan laskea osaksi organisaation asiakaskokemukseen vaikuttavia järjestelmiä. Menettelytavat ja prosessit luovat organisaation toimintatavat ja -kulttuurin, joista osa tulee automaattisesti järjestelmien puolesta ja osa on opetettu henkilöstölle. Kohtaamispisteillä kuvataan tässä kanavia, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, kuten puhelu, liiketilassa asiointi tai internetsivusto. Vuorovaikutus kattaa kaiken asiakkaan toiminnan kohtaamispisteissä, esimerkiksi tiedon etsimisen organisaation internetsivustolta. Kaiken edellisen toiminnan tuloksena syntyy asiakaskokemus eli se miten asiakas kokee vuorovaikutuksen organisaation kanssa emotionaalisesti.

Nykyisin tunnettu palvelumuotoilu on syntynyt 1990-luvun alkupuolella (Tuulaniemi 2011, 31), mutta siitä on tullut yhä merkittävämpi konsepti 2000-luvulla asiakaskokemuksen parantamiseksi sekä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi erityisesti digitalisoituvassa liiketoimintaympäristössä (Reason ym. 2016,10-11). Palvelumuotoilun avulla organisaatio saa konkreettisemmän käsityksen asiakkaansa odotuksista, käyttäytymisestä ja asiakaskokemuksesta havaitsemalla asiakkaan kipukohtat sekä ärsytystä tai tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät palvelun käytön aikana. Palvelumuotoilun keinoin organisaatio tunnistaa asiakaspolulta kehittämistä vaativat kontaktipisteet, joihin vaikuttamalla organisaatio voi kasvattaa asiakastyytyväisyyttä ja sitouttaa asiakkaita, vähentää asiakkaiden ärsyyntymistä ja ennaltaehkäistä palvelussa epäonnistumista sekä parantaa asiakaskokemusta ja näin luoda parempia asiakassuhteita. (Reason ym. 2016, 13.)

Kokonaiskuvan hahmottaminen on palvelun suunnittelun ja asiakaskokemuksen luomisen ydin. Asiakkaan toimintojen, ajatusten ja aikeiden näkyväksi tekemisessä auttaa palvelukartan

rakentaminen (service blueprint), ja asiakkaan matkan visualisointi koko palvelupolun läpi lähtien siitä, miten asiakas päätyi palveluun, mitä tapahtui palvelun aikana, miten asiakas poistui palvelusta ja mitä tapahtui sen jälkeen sekä kuinka palveluprosessin eri vaiheet linkittyvät toisiinsa. Service blueprint tekee koko palveluprosessin kaikki vaiheet, kuten palvelun elementit, asiakkaan ja työntekijöiden roolit sekä kontaktipisteet, näkyviksi niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan puolelta-kin. (Heikkinen 2012.) Kun organisaatiolla on selkeä käsitys asiakkaansa vaiheista rakentamallaan asiakaspolulla, on organisaation helpompi tarttua asiakaskokemukseen vaikuttaviin epäkohtiin ja laatia yksityiskohtaiset toimenpiteet niiden poistamiseksi.

Kaikki kohtaamispisteet organisaation kanssa vaikuttavat asiakkaan palvelupolkuun ja sitä kautta asiakkaan asiakaskokemukseen. Kohtaamispisteitä voi olla muun muassa organisaation nettisivuilla, uutiskirjeissä, sosiaalisen median kanavissa tai vuorovaikutuksessa organisaation työntekijän kanssa. Organisaation tulee ymmärtää, miten asiakas etenee palvelupolulla, jotta se voi arvioida kutakin palvelutuokiota varten toimivimman kanavan, sisällön ja viestin, jotta palvelutuokion päätteeksi uusi asiakas päätyisi organisaation maksavaksi asiakkaaksi. (Petersen ym. 2014, 79.)

## 4 TUTKIMUS

Perehtyäkseen tutkittavaan ilmiöön vielä tarkemmin sekä syventääkseen aihepiiristä keräämiään tietoja tutkija suoritti haastatteluja soveltamalla avoin haastattelu -menetelmää tietopalvelun asiakaspäivässä lokakuussa 2019 Helsingissä. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien eli tietopalvelun käyttäjien mielipiteitä ja ajatuksia tietopalvelusta sekä motiiveja tietopalvelun käytölle siinä järjestyksessä kuin ne tulivat vastaan keskustelun lomassa (Hirsjärvi ym. 2009, 209). Hirsjärven ym. (2009, 209) mukaan keskustelun aihe voi polveilla avoimissa haastatteluissa ja jopa muuttua keskustelun edetessä. Avoin haastattelu onkin lähimpänä keskustelua muihin haastattelu- muotoihin verrattuna.

Haastatellut kahdeksan henkilöä valikoituivat satunnaisesti asiakaspäivän taukojen aikana, sillä tapahtuman osallistujaluettelon mukaan oli odotettavissa, että tapahtumaan osallistuvilla on tietopalvelun käytöstä kokemusta sekä tutkimuskysymyksen kannalta toivottua tietoa (Eskola ym. 2018, 30). Keskustelun avaukseksi tutkija oli miettinyt muutamia teemoja, kuten miksi ja missä tilanteissa haastateltava käyttää tietopalvelua, millaisia kokemuksia haastateltavalla on ollut tietopalvelun käytöstä sekä mitkä syyt johtivat haastateltavan tietopalvelun käyttäjäksi. Nämä teemat tutkija esitti systemaattisesti kaikille haastateltaville ja niiden pohjalta keskustelu eteni omaa polkuaan haastateltavasta riippuen.

Haastatteluissa esiin nousseiden aiheiden perusteella voitiin etsiä vastauksia myös varsinaiseen tutkimuskysymykseen, vaikkakin haastattelujen pääasiallinen tarkoitus olikin syventää tutkijan tietämystä aihepiiristä ja tutkittavasta ilmiöstä.

### 4.1 Kyselyn toteutus

Kyselylomakkeen laatimisessa pyrittiin huolellisuuteen ja kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten muotoiluun, jotta tutkittava ymmärtäisi kysymykset täysin samalla tavalla kuin mitä tutkija on tarkoittanut. Kysymysten sanamuotoja hienosäädettiin niin, että kysymykset eivät olisi olleet sanamuodoltaan epämääräisiä, vaikeasti tulkittavia eivätkä johdattelevia, sillä usein tutkimustuloksissa esiin nousevat virheet ovat aiheutuneet juuri kysymysten muodon vuoksi eli vastaajan ajattelu- logiikka ei ole ollut yhteneväinen tutkijan ajatusten kanssa. (Valli 2018a, 93.) Lisäksi kysymykset ja vastausvaihtoehdot pyrittiin muotoilemaan niin, että ne puhuttelisivat vastaajaa henkilökohtaisella tavalla (Valli 2018a, 95).

Ennen lomakkeen laatimista tutkija perehtyi asiakaskäyttäytymistä, asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen johtamista käsittelevään lähdemateriaaliin, kuten kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimusjulkaisuihin, joiden pohjalta hän pystyi valitsemaan tutkimuksessa hyödynnetyn mittariston

asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi (Customer Satisfaction Scorella CSAT). Lisäksi sovellettiin Customer Effort Score (CES) -mittaria, jolla mitattiin asiakkaan kokemusta palvelun käytön helpoudesta.

Kyselylomakkeen (Liite 1) alussa kysyttiin taustatietona kaksi monivalintakysymystä ”Onko organisaationne Organisaatio X:n jäsen sekä ”Asemasi organisaatiossa”. Kuten taustakysymykset yleensä, näitäkin taustakysymyksiä hyödynnettiin selittävinä muuttujina eli vastaajien kokemuksia tietopalvelun osalta tutkittiin näiden ominaisuuksien suhteen (Valli 2018a, 94). Ensimmäisellä sivulla kysyttiin lisäksi monivalintakysymys ”Mistä sait tietää tietopalvelun koekäyttötunnuksista?”, jonka vastausvaihtoehdoista vastaaja pystyi valitsemaan ainoastaan yhden vaihtoehdon. Viimeinen vastausvaihtoehto oli avoin kysymys ”Jokin muu, mikä?”, johon vastaaja saattoi kirjoittaa omin sanoin vastauksensa (Hirsjärvi ym. 2009, 201). Lisäksi ensimmäisellä sivulla pyydettiin vastaajaa arvioimaan kysymyksessä ”Mitä tarkoitusta varten tilasit tietopalvelun koekäyttötunnukset?” koekäyttötunnusten tilaamiseen vaikuttaneita syitä Likert-asteikolla 1-5, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Tämänkin kysymyksen viimeisenä väittämänä oli ”Jokin muu syy, mikä?”, johon vastaaja saattoi kirjoittaa omin sanoin syyt, jotka olivat johtaneet koekäyttötunnusten tilaamiseen.

Vallin (2018a, 106-107) mukaan Likert-asteikko sopii asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen. Asteikon pariton määrä vastausvaihtoehtoja antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata kysymykseen kuitenkin ottamatta kantaa asiaan niin halutessaan. Useimmiten vastausvaihtoehdot viisiportaisella Likert-asteikolla voidaan nimetä 1=täysin samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä, mutta myös muut vaihtoehdot ovat mahdollisia, kuten 1=ei koskaan, 5=aina. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty viisiportaista Likertin asteikkoa niin, että negatiivisin väittämä, täysin eri mieltä, kuvaa arvoa 1 ja positiivisin väittämä, täysin samaa mieltä, kuvaa arvoa 5.

Lomake haluttiin tehdä vastaajalle mahdollisimman helpoksi vastata, jonka vuoksi lomakkeeseen tehtiin automaatioita, joiden avulla vastaajaa ohjattiin lomakkeella hänen edellisten vastaustensa perusteella. Automaatioiden vuoksi joitakin kysymyksiä piti sijoittaa omille sivuilleen, jolloin kyselyn kokonaissivumäärä, kahdeksan sivua, näyttää näennäisesti paljon, mutta viidellä sivulla oli ainoastaan yksi kysymys, joten kokonaisuudessaan kysely säilyi suhteellisen lyhyenä.

Kyselylomaketta laadittaessa pääpaino haluttiin pitää strukturoiduissa eli monivalintakysymyksissä, sillä vastaajan on yleisesti ottaen helpompaa vastata vastausvaihtoehdon sisältävään kysymykseen sen sijaan, että hänen pitäisi itse muistaa tai muotoilla asia. Lisäksi joitakin avoimiakin kysymyksiä sisällytettiin lomakkeeseen, jotta vastaaja saisi kirjoittaa vastauksensa omin sanoin juuri niin kuin asian kokee. Lisäksi avointen vastausten avulla voitaisiin tulkita monivalintakysymyksiin annettuja poikkeavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Ensimmäisen sivun viimeisen kysymyksen ”Kuinka monta kertaa käytit saamiasi tietopalvelun koekäyttötunnuksia koekäyttäjäksi aikana?” vastausvaihtoehdot ”Kerran”, ”Kaksi-kolme kertaa” ja ”Neljä kertaa tai enemmän” ohjasivat vastaajan kyselyn seuraavalle sivulle. Viimeinen vastausvaihtoehto ”En ehtinyt käyttää koekäyttötunnuksia kertaakaan” ohjasi vastaajan suoraan kyselyn loppuun kysymykseen ”Minkä luulet olleen syynä siihen, että et ehtinyt tutustua tietopalveluun koekäyttäjäksi aikana?”, jonka jälkeen kysely päättyi kyseisen vastaajan osalta kysymykseen ”Millaista palautetta haluat antaa tietopalvelusta tai koekäyttötunnuksiin liittyvistä prosesseista?”.

Ne vastaajat, jotka olivat käyttäneet saamiaan koekäyttötunnuksia, siirtyivät kyselyn toiselle sivulle vastaamaan kysymykseen ”Kuinka tyytyväinen olit tietopalveluun?” asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen. Kyselyn toisella sivulla oli lisäksi kysymys ”Olisitko toivonut tukea tai ohjeita tietopalvelun käyttämiseen?”, jonka vastausvaihtoehto ”Kyllä” johdatti vastaajan täyttämään avoimen kysymykseen ”Millaista tukea tai millaisia ohjeita olisit kaivannut?” ja vastausvaihtoehto ”Ei” suoraan sivulle, jossa selvitettiin vastaajan kokemuksia palvelun käytöstä.

Kaikki koekäyttötunnuksia käyttäneet vastaajat ohjattiin vastaamaan kysymykseen ”Kuinka hyvin tietopalvelun sisällöt vastasivat odotuksiasi?”, jonka vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1-5, jossa 1=sisältö ei vastannut lainkaan odotuksiani, 5=sisältö vastasi täysin odotuksiani, sekä kysymyspatteristoon, jossa vastaajan piti arvioida väittämiä tietopalvelun sisällöstä, käytettävyydestä ja ostamisesta viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä (katso Liite 1). Kyselylomakkeen neljännellä sivulla haluttiin lisäksi selvittää todennäköisyyttä tietopalvelun tilaamiselle kahdella eri tavalla muotoillulla kysymyksellä ”Kuinka todennäköisesti tilaisit tietopalvelun tulevaisuudessa?”, jonka vastausvaihtoehdot asteikolla 1-5 olivat 1=erittäin epätodennäköisesti ja 5=erittäin todennäköisesti, sekä ”Pohditko tietopalvelun tilausta koekäyttäjäksi päätteeksi?”, jolla haluttiin tilaamisen todennäköisyyden lisäksi selvittää, mitkä tekijät ovat olleet taustalla siihen, että vastaaja ei ollut pohtinut tietopalvelun tilausta koekäyttäjäksi päätteeksi. Kysymyksen vastausvaihtoehto ”Ei” ohjasi vastaajan vastaamaan kysymykseen ”Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että et pohtinut tietopalvelun tilaamista koekäyttäjäksi perusteella?” ja vastausvaihtoehto ”Kyllä” ohjasi vastaajan suoraan kyselyn kuudennelle sivulle, jossa kysyttiin mistä eri lähteistä vastaaja hakee työnsä tueksi tarvitsemansa ajan tasaisen tiedon. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää muun muassa, mitä tietolähteitä koekäyttötunnukset tilanneet henkilöt käyttävät työssään ja onko heillä käytössä esimerkiksi kilpailijoiden vastaavanlaisia tietopalveluja.

Kyselyn toiseksi viimeisellä sivulla haluttiin selvittää asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavaa vastaajien organisaatioiden hankintaprosessia kysymyksellä ”Kuka organisaatiossanne tekee ostopäätökset?”. Kysely päättyi kysymykseen ”Millaista palautetta haluat antaa tietopalvelusta tai koekäyttötunnuksiin liittyvistä prosesseista?”, jonka toivottiin tuovan lisätietoa asiakkaiden kipukohdista palvelun käytön aikana sekä huomioita tietopalvelun asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Kyselytutkimuksen kohderyhmä oli helposti rajattavissa tietyinä ajanjaksona tietopalvelun koekäyttötunnukset tilanneisiin asiakkaisiin, joten kysely voitiin toteuttaa kokonaistutkimuksena (sensus) (Kananen 2015, 99). Kyselylomake kohdennettiin niille koekäyttäjille, jotka olivat tilanneet koekäyttötunnukset tammikuun 2018 ja syyskuun 2019 välisenä aikana ja joilla oli organisaatietieto eli jotka olivat olleet jokin organisaation palveluksessa koekäyttötunnukset tilatessaan, mutta eivät olleet jatkaneet Tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksonsa jälkeen.

Kyselytutkimus toteutettiin 24.-31.10.2019 välisenä aikana Surveypal-kyselytyökalulla, joka on yleisesti käytössä Organisaatio X:ssä. Kutsuviesti kyselyyn lähetettiin kyselytyökalulla 840 vastaanottajan sähköpostiosoitteisiin 24.10.2019 aamupäivällä. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kyselytyökalulla 29.10.2019 aamupäivällä kaikille kyselyyn vastaamattomille henkilöille tai henkilöille, joilla vastaaminen oli kesken.

Kyselyyn vastaamisesta voidaan muistuttaa kahdesti niitä, jotka eivät ole vielä vastanneet kyselyyn (Hirsjärvi ym. 2009, 196). Tässä kyselytutkimuksessa vastausaikaa oli viikko ja vastaamatta jättäneitä muistutettiin kerran, sillä organisaatiossa aiemmin tehtyjen kyselyiden valossa suurin osa kohderyhmään kuuluvista vastaa kyselyyn vuorokauden sisällä kutsuviestin saapumisesta. Muistutusviesti vastausajan puolella välissä muistuttaa niitä vastaajia, joilla oli tarkoitus vastata kyselyyn heti sen saatuaan mutta unohtivat sekä aktivoi ne vastaajat, joilta ensimmäinen kutsuviesti on jäänyt huomiotta. Toinen muistutusviesti ei tässä tapauksessa ollut suotavaa, sillä kohderyhmää ei haluttu rasittaa ylimääräisillä sähköpostiviesteillä.

## 4.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelujen aikana tutkijan kirjoittamat muistiinpanot kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelujen jälkeen, jotta kaikki haastatteluissa ilmi tulleet tiedot olisivat vielä tuoreena tutkijan muistissa. Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen aineisto teemoiteltiin eli järjesteltiin teemoittain analyysia varten (Eskola 2018, 219-220).

Kyselytutkimuksen vastausajan päätyttyä aineisto tarkistettiin vastausten laadun ja oikeellisuuden osalta eli selvitettiin, sisältyykö vastauksiin virheellisyyksiä tai puuttuuko tietoja (Hirsjärvi ym. 2009, 221). Yksi vastaajista ei ollut ehtinyt käyttää tilaamiaan tietopalvelun koekäyttötunnuksia kertaaan koekäyttöjaksonsa aikana, joten hänen osaltaan kysely päättyi kysymyksiin, joissa selvitettiin syitä koekäyttötunnusten käyttämättömyydelle sekä pyydettiin palautetta koekäyttötunnuksiin liittyvistä prosesseista. Hänen vastauksensa voidaan kuitenkin huomioida lomakkeen ensimmäisen sivun osalta, jossa kysyttiin vastaajan taustatiedot, selvitettiin syitä koekäyttötunnusten tilaamiselle sekä kartoitettiin aktiivisuutta koekäyttötunnusten käytössä.

Kahdessa vastauslomakkeessa ei ollut vastattu tyytyväisyyttä mittaavaan kysymykseen, mutta niissä kummassakin oli vastattu odotusten kohtaamista selvittävään kysymykseen, joten



kummatkin vastauslomakkeet sisällytettiin aineistoon. Hirsjärven ym. (2009, 221-222) mukaan vastauslomaketta, jossa ei ole vastattu yhteen asennemittarin osioon, ei tarvitse hylätä vaan tietoa voidaan täydentää esimerkiksi keskiarvotiedolla. Tässä tapauksessa odotusten kohtaamista mittaavalla kysymyksellä voidaan kompensoida tyytyväisyyttä mittaavan kysymyksen kahden vastauksen osalta puutteellisia tietoja.

Kyselylomakkeen kahdessa eri kysymyspatteristossa on käytetty viisiportaista Likert-asteikkoa (täysin eri mieltä – jokseenkin eri mieltä – ei samaa eikä eri mieltä – jokseenkin samaa mieltä – täysin samaa mieltä), jonka vastausvaihtoehdot on numeroitu 1=täysin eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä, jo kyselylomakkeen laatimisen yhteydessä. Valli (2018a, 106-108) toteaa Likert-asteikon heikkoudeksi sen, että vastaajat, jotka eivät mielellään ota kantaa asioihin, jättävät helpommin käyttämättä ääripäät ja valitsevat keskimmäisen vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” tai tyytyvät valitsemaan ”melkein samaa mieltä” ja ”melkein eri mieltä”. Tämän vuoksi ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” sekä ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” -vaihtoehdot voidaan yhdistää analysointivaiheessa yhdeksi luokaksi, etenkin pienten aineistojen ollessa kyseessä. Tässäkin tutkimuksessa luokkien yhdistäminen on tehty silloin kun se antaisi selkeämmän tuloksen kuin kukin luokka erikseen.

Lisäksi vastaajan asema organisaatiossa -kysymyksen muuttujia, johto ja yrittäjä, yhdistettiin yhdeksi luokaksi, Johto + yrittäjä, aineiston tarkistamisvaiheessa, jotta kyseiseen luokkaan saatiin tarpeeksi vastauksia yleistävää tarkastelua varten (KvantiMOTV 2012). Tutkimuslomaketta laadittaessa Asemasi organisaatiossa -kysymyksen johto-vastausvaihtoehdolla tarkoitettiin nimenomaan yrityksen toimitusjohtajaa, joka ei ole työsuhteessa yritykseen, koska on yrityksen toimitusjohtaja (Yksitysalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY ry 2019) ja olisi näin rinnastettavissa yrittäjään. Kyselyn avoimet vastaukset sekä monivalintakysymysten tarkentaviin ”Jokin muu, mikä?” -kysymyksiin saadut avoimet vastaukset luokiteltiin aihealueittain niin että samansisältöiset vastaukset muodostivat omat luokkansa, jonka jälkeen muuttujat koodattiin analysointia varten (Valli 2018b, 273).

Aineiston tarkistamisen jälkeen aineistosta muodostettiin muuttujia jäsenyystiedon ja vastaajan aseman mukaan. Lisäksi soveltuvia kysymyksiä ristiintaulukoitiin näiden muuttujien kanssa, jotta selitettävää muuttujaa voitiin tarkastella selittävän muuttujan eri luokissa (KvantiMOTV 2004). Näin voitiin tarkastella, vaikuttaako esimerkiksi vastaajan organisaation jäsenyys Organisaatio X:ssä siihen, kuinka tyytyväisiä koekäyttäjät olivat tietopalveluun tai kuinka todennäköisesti tietopalvelun tilausta koekäyttäjät aikana pohtinut vastaaja tilaisi tietopalvelun tulevaisuudessa. Kyselytyökalusta oli saatavilla raportti, joka sisälsi monivalintakysymyksiin valmiit koodaukset kullekin havaintoyksikölle, mitä hyödynnettiin aineistoa järjestettäessä ja analysoitaessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 222).

## **Tutkimusetiikka**

Hirsjärven (2009, 23-27) mukaan ihmisarvon kunnioittaminen tulee aina olla tutkimuksen itseisarvo ja lähtökohtana tutkimuksessa. Lisäksi hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen kautta tutkimuksen niin aineistonhankinnasta sekä aineiston anonymisoinnista lähtien tulosten esittämiseen kuin lähdemateriaalin hyödyntämiseenkin on eettisesti hyvän tutkimuksen edellytys.

Tutkimusetiikan merkitys korostuu internet- ja sähköpostikyselyjen yhteydessä. Vastaajan anonymiteetti voi olla vaarassa erityisesti sähköpostitse lähetettävän tai sähköisen kyselylomakkeen yhteydessä, sillä esimerkiksi pelkkä sähköpostiosoite on yhdistettävissä vastaajaan. Tällöin internet- ja sähköpostikyselyjä aineistonhankintamenetelmänä hyödynnettäessä täytyy ehdottomasti varmistua siitä, että vastaajan anonymiteetti voidaan taata. (Vilkkä 2015, 62.) Tämän tutkimuksen kyselylomake lähetettiin anonymisti suoraan kyselytyökalusta vastaanottajien sähköpostiosoitteisiin eli kyselytyökalu piilotti kaikkien vastaanottajien sähköpostiosoitteet viestin lähettämisen jälkeen, jolloin ei voitu nähdä, ketkä olivat vastanneet kyselyyn eikä yksittäisiä vastaajia pystytty muutenkaan tunnistamaan, minkä ansiosta voitiin taata vastaajien anonymiteetti.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään ensin haastattelun ja kyselytutkimuksen tulokset, jonka jälkeen koekäyttäjien tyytyväisyyttä Tietopalveluun sekä todennäköisyyttä sen tilaamiselle tulevaisuudessa analysoidaan erityisesti kyselytutkimuksen tulosten pohjalta. Lopuksi tässä luvussa esitellään Tietopalvelun kehittämiseksi tuotettu toimenpidesuunnitelma.

### Haastattelut

Haastattelut toteutettiin tietopalvelun asiakaspäivässä Helsingissä lokakuussa 2019. Asiakaspäivän aikana tutkija haastatteli yhteensä kahdeksaa tietopalvelun nykyistä käyttäjää syventääkseen ymmärrystään tutkittavaan aihepiiriin sekä kerätäkseen henkilökohtaista palautetta tietopalvelun nykyisiltä käyttäjiltä.

Haastateltavat kertoivat käyttävänsä tietopalvelua työnsä tukena kerran kuussa tai muutamia kertoja vuodessa, ”siltoin tällöin”. Tietopalvelusta tarkistettiin tietoa erityisesti silloin, kun tietoon oli tullut muutoksia tai päivityksiä. Tietopalvelu on aiemmin ollut saatavilla paperisina kansioina, joihin on lähetetty päivityksiä joitakin kertoja vuodessa. Melkein kaikilla vastaajilla nämä paperiset kansiot olivat olleet organisaatiossa aiemmin käytössä, ja monen haastatellun mukaan niistä myös löytyi paremmin heidän etsimänsä tieto. Moni mielti, osaavatko he käyttää online-tietopalvelun hakua oikein, kun haettu tieto ei aina tunnu löytyvän online-tietopalvelusta, vaikka se löytyy paperisesta kansiosta. Paperikansioista puhuttaessa muutama haastateltava pohti myös sitä, että ehkä paperikansioista tuntuu löytyvän tieto sen vuoksi helpommin ja nopeammin online-tietopalveluun verrattuna, koska paperikansioihin pystyi tekemään omia muistiinpanojaan ja lisäämään kirjanmerkkejä. Suurin osa haastatelluista oli perinyt kansiot ja sitä myötä käyttötunnukset online-tietopalveluun kollegaltaan tai kansiot olivat olleet organisaatiossa ”aina” käytössä. Suurin osa vastaajista ei siis osannut sanoa, mitä tarkoitusta varten tietopalvelun paperiset kansiot oli aikoinaan hankittu.

Haastattelujen aikana kävi ilmi, että moni kokee tietopalvelun hyväksi tietolähteeksi, josta on helppo hakea ja tarkistaa tietoa, etenkin jos ei ole kollegaa, jonka kanssa voisi vaihtaa ajatuksia aiheeseen liittyen. Eräs pienyrittäjä puolestaan totesi heti haastattelun aluksi:

*Pienyrittäjälle tietopalvelu on käden jatke, ikään kuin oikea käsi.*

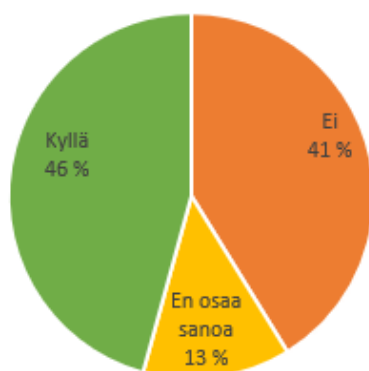
Tietopalvelusta tieto löytyy ”valmiiksi pureskeltuna” ja ajantasainen tieto esimerkkeineen on tuotettu yrityksen näkökulmasta ja yrityksen tarpeisiin nähden, jolloin tietoa on helppo soveltaa omaan toimintaan. Mikäli omille ajatuksilleen haluaa vahvistusta, moni haastateltava koki yhteydenoton Organisaatio X:n neuvontapalveluun joko puhelimitse tai tietopalvelun chatin kautta nopeaksi ja vaivattomaksi tavaksi saada asiantuntijan näkemys aiheeseen. Ennen kaikkea luottamus siihen, että tietopalvelusta löytyvä tieto on ajantasaista ja luotettavaa oli usealle haastatellulle tärkeää.

Muutama haastateltava mainitsi tietopalvelun uutiskirjeen, joka muistuttaa muuttuneista asioista ja tietopalvelusta itsestään sekä aktivoi tietopalvelun käyttämiseen. Lisäksi webinaareja ja tilaisuuksia toivottiin lisää, sillä ne toimivat haastateltujen mukaan hyvinä kanavina ajantasaisen tiedon hankkimiseksi. Eräs vastaaja antoi kiitosta tietopalvelun ruotsinkielisestä materiaalista, mutta toivoi, että tietopalvelusta löytyisi tulevaisuudessa vielä enemmän ruotsinkielistä materiaalia.

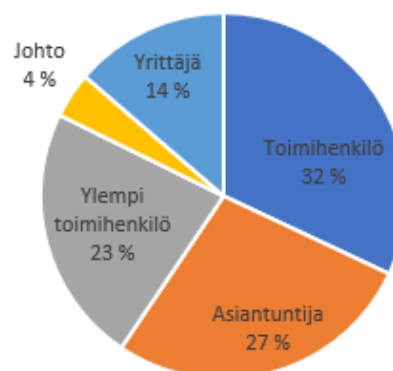
## Kyselytutkimus

Kutsuviestin ja yhden muistutusviestin seurauksena kyselyyn vastasi 22 henkilöä 24.-31.10.2019 välisenä aikana. Vastausprosentti oli 2,6 prosenttia. Kyselylomakkeen taustatietojen avulla selvisi, että kyselyyn vastanneiden henkilöiden organisaatioista 46 prosenttia on Organisaatio X:n jäsenyhtiä, 41 prosentin mukaan heidän organisaationsa ei ole Organisaatio X:n jäsen ja 13 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa onko heidän organisaationsa Organisaatio X:n jäsen vai ei, kuten Kuvio 7 käy ilmi. Vastanneista 32 prosenttia oli toimihenkilöitä, 27 prosenttia asiantuntijoita, 23 prosenttia ylempiä toimihenkilöitä, 4 prosenttia kuului oman organisaationsa johtoon ja 14 prosenttia vastanneista oli yrittäjiä, kuten Kuvio 7 esittää. Yksi Organisaation X:n jäsenyhtiessä työskentelevä toimihenkilö ei ollut ehtinyt käyttää saamiaan koekäyttötunnuksia kertaakaan koekäyttöjaksonsa aikana, joten häneltä ei saatu vastauksia seuraavan analyysin muihin kohtiin paitsi ensimmäiseen, jossa selvitetään syitä, jotka olivat johtaneet koekäyttötunnusten tilaamiseen.

Onko organisaationne Organisaatio X:n jäsen?



Asemasi organisaatiossa



Kuvio 7. Vastaajien taustatiedot (n=22)

Yli puolet vastaajista, 54 prosenttia, oli saanut tietää tietopalvelun koekäyttötunnuksista jonkin internet-sivuston kautta, esimerkiksi tietopalvelun omilta sivuilta tai Organisaatio X:n verkkokaupasta. Sähköpostiviesti oli ollut toiseksi tärkeimpänä kanavana tietopalvelusta tiedottamisessa, sillä 23 prosenttia vastaajista oli saanut tietää tietopalvelusta ja koekäyttömahdollisuudesta

sähköpostiviestillä. Kolmantena kanavana nousi esiin hakukone, esimerkiksi Google, jonka kautta 14 prosenttia oli ohjautunut tietopalveluun ja saanut tietää sen koekäyttömahdollisuudesta. Kuvio 8 esittelee kanavat, joiden kautta vastaajat olivat saaneet tietää tietopalvelusta ja sen koekäyttömahdollisuudesta.

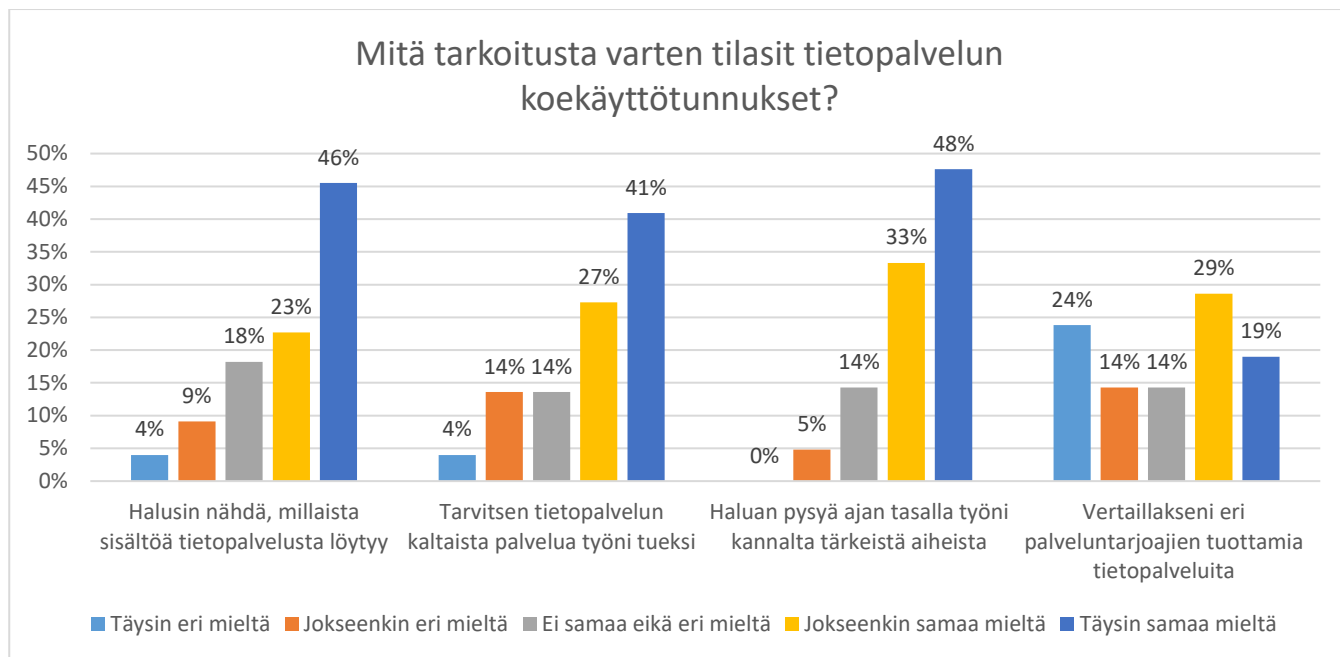


Kuvio 8. Kanavat, joiden kautta vastaajat olivat saaneet tietää tietopalvelusta ja sen koekäyttömahdollisuudesta (n=22)

Yhden viikon kestävän koekäyttöjakson aikana koekäyttötunnuksia oli käytetty tyypillisesti kaksi-kolme kertaa, sillä lähes kaksi kolmasosaa (64 prosenttia) vastaajista ehti käyttää saamiaan koekäyttötunnuksia kaksi-kolme kertaa koekäyttöjakson aikana. Kerran koekäyttötunnuksia käytti 18 prosenttia vastaajista ja enemmän kuin neljä kertaa 14 prosenttia vastaajista. Yksi vastaaja ei ollut ehtinyt käyttää koekäyttötunnuksiaan kertaakaan, johon syynä oli se, että linkki ja tunnukset palveluun olivat kadonneet häneltä.

Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan viisiportaisella Likert-asteikolla (täysin eri mieltä – jokseenkin eri mieltä – ei samaa eikä eri mieltä – jokseenkin samaa mieltä – täysin samaa mieltä) väittämiä, joilla selvitettiin tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet koekäyttötunnusten tilaamiseen (Valli 2018a, 106). Kuvio 9 esittää vastaajien arviot siitä, miten kukin väittämä on vaikuttanut vastaajan päätökseen tilata tietopalvelun koekäyttötunnukset. Halu pysyä ajan tasalla oman työn kannalta tärkeistä aiheista (täysin samaa mieltä 48 prosenttia vastaajista) sekä halu tutustua tietopalvelun sisältöön (täysin samaa mieltä 46 prosenttia vastaajista) nousivat annetuista vaihtoehtoista merkittävimmiiksi tekijöiksi, jotka olivat vaikuttaneet päätökseen tilata tietopalvelun koekäyttötunnukset. Neljällä kymmenestä vastaajasta (täysin samaa mieltä 41 prosenttia) on ollut tarve tietopalvelun kaltaiselle palvelulle. Tarve vertailla eri palveluntarjoajien tuottamia tietopalveluita jakaa vastaukset tasaisemmin eri vaihtoehtojen välille, sillä lähes yksi viidesosa (täysin samaa mieltä 19 prosenttia) on tilannut koekäyttötunnukset vertaillakseen eri palveluntarjoajien tuottamia tietopalveluita

kun taas vajaan neljäsosan (täysin eri mieltä 24 prosenttia) syy koekäyttötunnusten tilaamiselle ei ollut ollut eri palveluntarjoajien vertailu. Kysymyspatteriston viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys ”Jokin muu syy, mikä?”, johon vastaaja saattoi kirjoittaa omin sanoin syitä tietopalvelun koekäyttötunnusten tilaamiselle. Noin joka kolmas vastaaja oli vastannut kysymykseen jotakin. Vastauksista nousi esiin palvelun tarpeen kertaluontoisuus, sillä 57 prosenttia kysymykseen vastanneista ilmoitti tilanneensa koekäyttötunnukset ainoastaan kertaluontoisen tarpeen vuoksi.

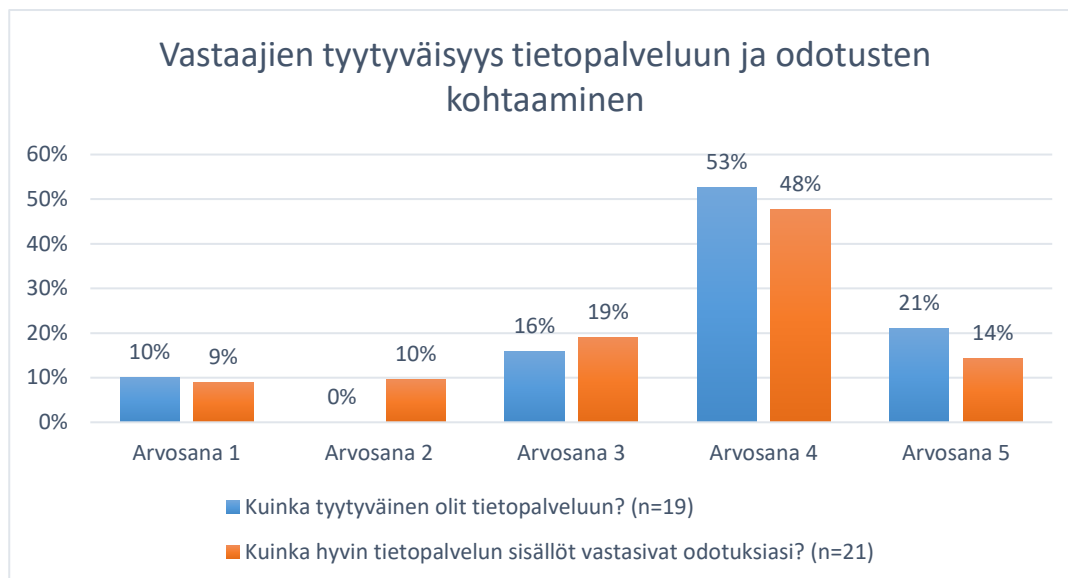


Kuvio 9. Syitä, jotka ovat vaikuttaneet koekäyttötunnusten tilaamiseen (n=22)

Kyselylomakkeen loppupuolella haluttiin selvittää vastaajien asiakaskäyttäytymistä ja heidän organisaatioidensa hankintaprosesseja kysymyksellä ”Kuka organisaatiossanne tekee ostopäätökset?”. Kaksi viidestä vastaajasta pystyy tekemään ostopäätöksen itse ja kolmasosalla vastaajista esihenkilö tekee lopullisen ostopäätöksen. Lähes joka neljännellä organisaatiossa johto tekee oston johtavan päätöksen.

### 5.1 Tyytyväisyys tietopalveluun ja odotusten kohtaaminen

Vastaajat olivat tyytyväisiä tietopalveluun, sillä 74 prosenttia vastaajista antoi arvosanan 4 (53 % vastaajista) tai 5 (21 % vastaajista) tyytyväisyyttä mittaavassa ”Kuinka tyytyväinen olit tietopalveluun” -kysymyksessä, jonka asteikko muodostui vaihtoehdoista 1=ei lainkaan tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen, kuten Kuvio 10 käy ilmi. Suurin osa vastaajista oli lisäksi sitä mieltä, että tietopalvelun sisällöt vastasivat joko melko hyvin tai täysin heidän odotuksiaan, sillä 62 prosenttia vastaajista valitsi arvosanan 4 (48 % vastaajista) tai 5 (14 % vastaajista) kysymykseen ”Kuinka hyvin tietopalvelun sisällöt vastasivat odotuksiasi?”, jonka vastausvaihtoehdot asteikolla 1-5 olivat 1=sisältö ei vastannut lainkaan odotuksiani, 5=sisältö vastasi täysin odotuksiani, kuten Kuvio 10 esittää.



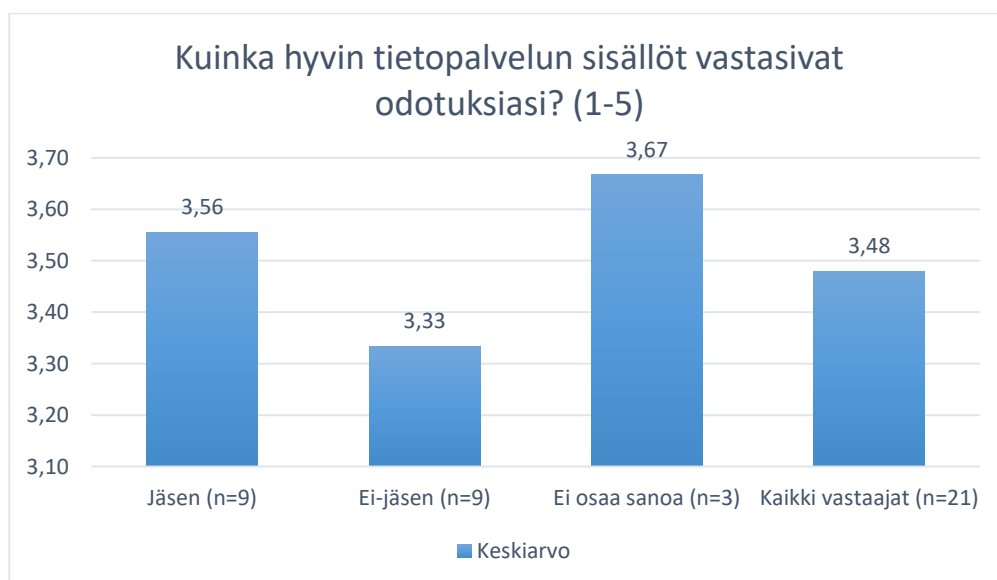
Kuvio 10. Vastaajien tyytyväisyys tietopalveluun sekä sisällön vastaavuus suhteessa vastaajien odotuksiin (pienimmillään n=19)

Kuvio 11 esittää vastaajien antamat keskiarvot kysymykseen, jossa selvitettiin koekäyttötunnusten käyttäneiden vastaajien tyytyväisyyttä tietopalveluun. Kun tyytyväisyyttä tietopalveluun tarkastellaan jäsenyyden mukaan, voidaan todeta, että jäsenyrityksissä työskentelevät vastaajat ovat hieman tyytyväisempiä tietopalveluun verrattuna ei-jäsen -yrityksissä työskenteleviin vastaajiin, sillä jäsenyritysten vastaajien antama arvosana palvelulle oli keskimäärin 3,88 kun ei-jäsen -yritysten vastaajien antama keskiarvo oli 3,63 asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin tyytymätön ja 5=erittäin tyytyväinen. Ne vastaajat, jotka eivät tienneet onko heidän oma organisaationsa Organisaatio X:n jäsen, antoivat arvosanaksi keskimäärin 3,67. Kaikkien vastaajien tyytyväisyyden keskiarvo oli 3,74, kuten Kuvio 11 käy ilmi. Yksi jäsenyrityksessä työskentelevä ja yksi ei-jäsen -yrityksessä työskentelevä henkilö jättivät vastaamatta tähän tyytyväisyyttä mittaavaan kysymykseen.



Kuvio 11. Vastaajien tyytyväisyyden keskiarvo kaikkien vastaajien osalta sekä jäsenyyden mukaan tarkasteltuna

Odotusten kohtaamista tietopalvelun sisällön osalta mitattiin asteikolla 1-5, jossa 1=sisältö ei vastannut lainkaan odotuksiani, 5=sisältö vastasi täysin odotuksiani. Tulosten mukaan voidaan todeta, että tietopalvelun sisältö vastasi hieman paremmin jälleen jäsenyrityksissä työskentelevien vastaajien odotuksia kuin ei-jäsen -yrityksissä työskentelevien vastaajien odotuksia, sillä jäsenyrityksissä työskentelevät antoivat odotusten kohtaamiselle keskimäärin arvion 3,56 ja ei-jäsen -yrityksissä työskentelevät keskimäärin 3,33. Kaikkien vastaajien antama keskiarvo oli 3,48 sisällön vastaavuuden osalta, kuten Kuvio 12 käy ilmi.



Kuvio 12. Tietopalvelun sisällön vastaavuus vastaajien odotuksiin nähden kaikkien vastaajien osalta ja jäsenyyden mukaan tarkasteltuna



Suurin osa vastaajista (86 prosenttia) ei olisi toivonut minkäänlaista tukea tai ohjeita tietopalvelun käyttämiseen. Joka seitsemäs vastaaja puolestaan olisi tarvinnut neuvoa tietopalvelun käyttämiseen. Kysymyksen ”Olisitko toivonut tukea tai ohjeita tietopalvelun käyttämiseen?” kyllä/ei -vastausvaihtoehdoista vastaus ”Kyllä” johdatti vastaajan vastaamaan avoimeen kysymykseen ”Millaista tukea tai millaisia ohjeita olisit kaivannut?”, josta kävi ilmi, että vastaajat olisivat toivoneet apua erityisesti haun osalta, sillä haku ei joko tuntunut toimivan tai vastaajat eivät tienneet, millä hakusanoilla heidän olisi pitänyt hakea tietopalvelusta löytääkseen etsimänsä tiedon.

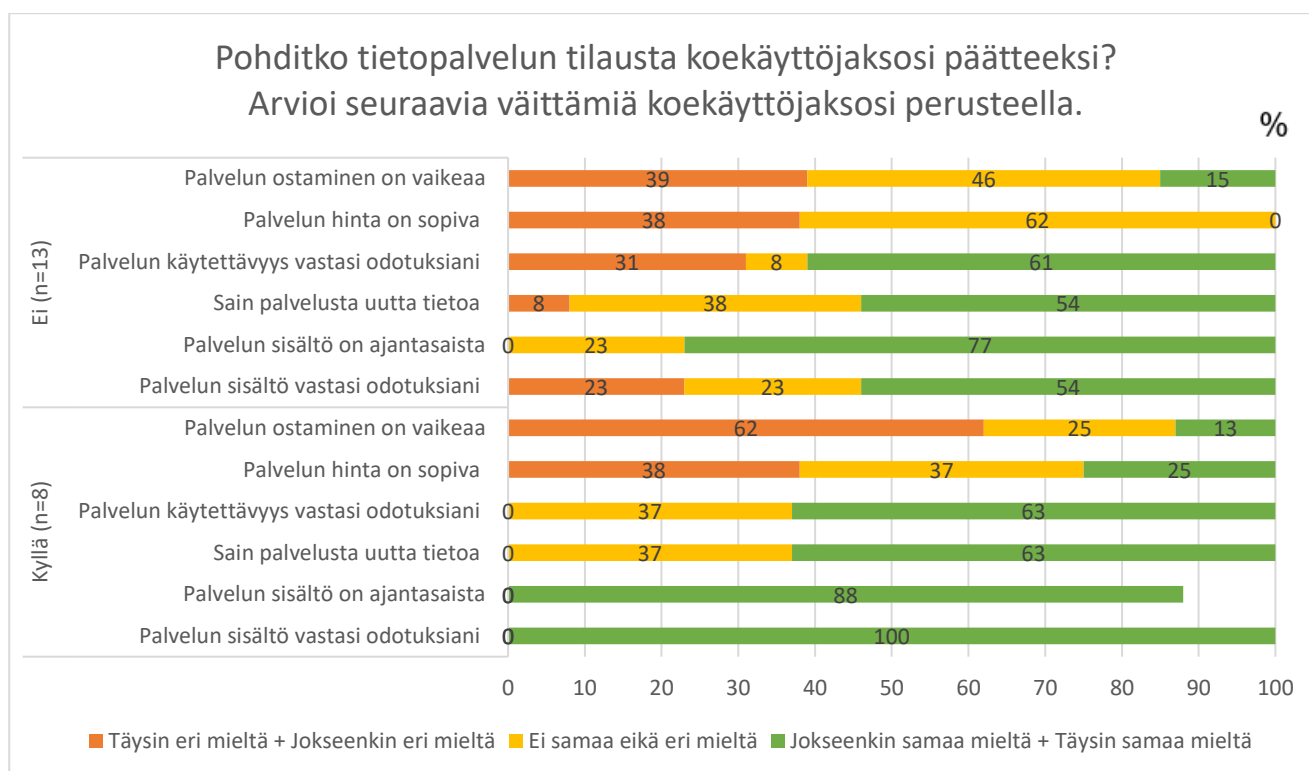
## 5.2 Todennäköisyys tietopalvelun tilaamiselle

Kysymykset ”Pohditko tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksoasi päätteeksi?” sekä ”Arvioi seuraavia väittämiä tietopalvelun koekäyttöjaksoasi perusteella” ristiintaulukoitiin keskenään, jotta voitiin tarkastella vastaajien asennoitumista tietopalvelun sisältöön, käytettävyyteen ja ostamiseen siinä valossa olivatko he pohtineet tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksonsa päätteeksi vai eivät. Tämän ristiintaulukoinnin avulla yritettiin selvittää syitä sille, miksi vastaaja ei ollut pohtinut tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksonsa päätteeksi ja toisaalta sitä, mitkä tekijät saattaisivat johtaa tietopalvelun tilaukseen. Kysymyksen ”Pohditko tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksoasi päätteeksi?” vastausvaihtoehdot olivat ”Kyllä” ja ”Ei”, josta vaihtoehto ”Ei” ohjasi vastaajan täyttämään avoimen kysymyksen ”Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että et pohtinut tietopalvelun tilaamista koekäyttöjaksoasi perusteella?”, johon haluttiin saada vastaajan omin sanoin ilmaisema syy sille, miksi hän ei ollut pohtinut tietopalvelun tilaamista koekäyttöjaksonsa päätteeksi, ja näin muodostaa vastaus tutkimusongelmaan. Kysymyksen ”Arvioi seuraavia väittämiä tietopalvelun koekäyttöjaksoasi perusteella” vastausvaihtoehdot olivat viisiportaisella Likert-asteikolla 1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Tulosten tarkistamisvaiheessa ääripäät eli luokat 1=täysin eri mieltä ja 2=jokseenkin eri mieltä sekä luokat 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä yhdistettiin, jotta tulokset olisivat selkeämmin esitettävissä.

Kuten Kuvio 13 esittää, kaikki niistä, jotka olivat pohtineet tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksonsa päätteeksi, olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tietopalvelun sisältö vastasi heidän odotuksiaan ja lähes kaikkien näiden vastaajien mukaan myös palvelun sisältö oli ajantasaista. Yksi vastaaja, joka oli pohtinut tietopalvelun tilausta, ei ollut vastannut palvelun ajantasaisuutta mittaavaan väittämään, joten sen vuoksi tuloksena 88 prosenttia palvelun ajantasaisuutta mittaavaan väittämään täyden 100 prosentin sijaan. Lähes kaksi kolmesta tietopalvelun tilausta pohtineesta oli saanut palvelusta uutta tietoa ja saman verran eli 63 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että palvelun käytettävyys vastasi heidän odotuksiaan. Palvelun ostamisen helpoksi kokee kolme viidestä tilausta pohtineesta, sillä 62 prosenttia on täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että palvelun ostaminen on vaikeaa. Palvelun hinta näyttää tulosten valossa olevan yksi tekijä, joka saattaa olla esteenä palvelun tilaamiselle, sillä lähes neljä kymmenestä niistä, jotka olivat pohtineet

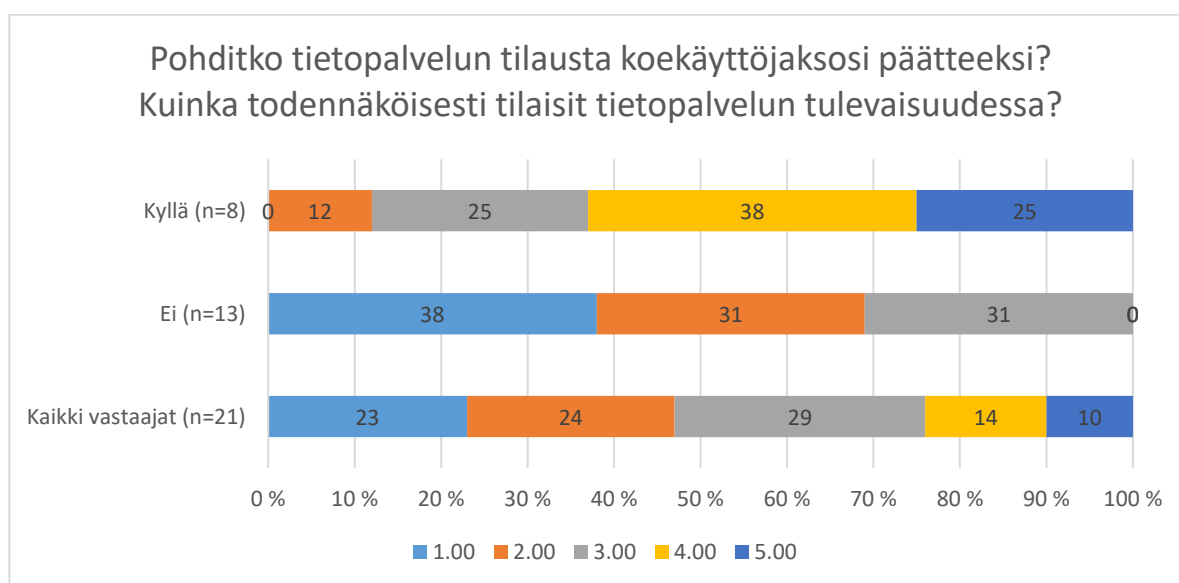
tietopalvelun tilausta, olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että palvelun hinta on sopiva. Lähes saman verran eli 37 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Kuvio 13 käy lisäksi ilmi, että reilu puolet (54 prosenttia) niistä, jotka eivät olleet pohtineet tietopalvelun tilausta koekäyttäjäksi, olivat kuitenkin täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tietopalvelun sisältö vastasi heidän odotuksiaan, kun taas vajaan neljänneksen (23 prosenttia) mukaan tietopalvelun sisältö ei vastannut lainkaan tai lähestulkoon lainkaan heidän odotuksiaan. Kolme neljästä vastaajasta (77 prosenttia), jotka eivät olleet pohtineet tietopalvelun tilausta, olivat kuitenkin täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että palvelun sisältö on ajantasaista, reilu puolet (54 prosenttia) oli saanut palvelusta uutta tietoa ja kolme viidestä (61 prosenttia) oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että palvelun käytettävyys vastasi heidän odotuksiaan. Lähes neljä kymmenestä (38 prosenttia) olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että palvelun hinta on sopiva, kun kolme viidestä (62 prosenttia) ei ollut samaa eikä eri mieltä palvelun hinnasta. Lähes neljä kymmenestä (39 prosenttia) niistä, jotka eivät olleet pohtineet tietopalvelun tilausta koekäyttäjäksi, kokee kuitenkin tietopalvelun ostamisen helpoksi ja lähes puolet (46 prosenttia) ei ottanut kantaa palvelun ostamisen vaikeuteen. 15 prosenttia niistä, jotka eivät olleet pohtineet palvelun tilausta, olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että palvelun ostaminen on vaikeaa.



Kuvio 13. Vastaajien asennoituminen tietopalvelun sisältöön, käytettävyyteen ja ostamiseen siinä valossa olivatko he pohtineet tietopalvelun tilausta koekäyttäjäksi vai eivät

Kysymystä ”Pohditko tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksosi päätteeksi?” haluttiin tarkentaa kysymyksellä ”Kuinka todennäköisesti tilaisit tietopalvelun tulevaisuudessa?”, jossa vastausvaihtoehdot asteikolla 1-5 olivat 1=erittäin epätodennäköisesti ja 5=erittäin todennäköisesti. Kuvio 14 voidaan havaita, että 63 prosenttia niistä vastaajista, jotka olivat pohtineet tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksosensa päätteeksi, voisivat tilata tietopalvelun tulevaisuudessa joko melko todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti kun taas kaikista vastaajista ainoastaan vajaa neljännes (24 prosenttia) voisi tilata tietopalvelun tulevaisuudessa joko melko todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti. Lähes 70 prosenttia niistä vastaajista, jotka eivät olleet pohtineet tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksosensa päätteeksi eivät myöskään tulevaisuudessa tilaisi tietopalvelua kovinkaan todennäköisesti, sillä 38 prosenttia vastaajista arvio todennäköisyyden tilaamiselle olevan 1 ja 31 prosenttia arvioi todennäköisyyden tilaamiselle olevan 2 asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin epätodennäköisesti ja 5=erittäin todennäköisesti.



Kuvio 14. Todennäköisyys tietopalvelun tilaamiselle siinä valossa olivatko vastaajat pohtineet tietopalvelun tilausta koekäyttöjaksosensa päätteeksi vai eivät sekä kaikkien vastaajien osalta

Avoimen kysymyksen ”Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että et pohtinut tietopalvelun tilaamista koekäyttöjaksosi perusteella?” avulla haluttiin saada vastaajien omin sanoin kuvaama syy sille, miksi he eivät koekäyttöjaksosensa perusteella olleet pohtineet tietopalvelun tilausta. Vastauksista käy selkeästi ilmi, että koekäyttötunnukset oli alun perin tilattu kertaluontoista tarvetta tai täsmätiedon etsimistä varten tai tarve tietopalvelulle oli ollut vähäinen, jonka vuoksi tilausta ei ollut jatkettu koekäyttöjakson jälkeen. Eräs vastaaja perustelee vastaustaan näin:

*Yrityksemme on niin pieni, että en tarvitse ko. tietoa niin usein, että meidän kannattaisi maksaa siitä jatkuvasti. Pidän palvelusta kovasti kylläkin.*

Lisäksi palvelun hinta näyttää olevan joillekin vastaajille, etenkin pienessä organisaatiossa toimiville, kipukohta. Vastaajat kokevat, että tarve palvelulle on sen verran vähäinen, että heidän ei kannata maksaa siitä jatkuvasti tai palvelun hinta on liian kallis pienelle organisaatiolle. Muutamalla vastaajalla ei yksinkertaisesti ollutkaan tarvetta tietopalvelulle tai heillä oli jokin vastaavanlainen palvelu käytössä. Lisäksi muutama vastaaja raportoi, että tietopalvelun sisältö ei vastannut heidän odotuksiaan.

Digitalisaation aikakaudella internet on yksi pääasiallisista tiedonhakukanavista, mutta reilu puolet vastaajista oli maininnut internetin tai hakukoneen erikseen listatessaan tietolähteitään avoimeen kysymykseen ”Mistä haet työsi tueksi ajankohtaisen tiedon esim. verotukseen, palkkahallintoon tai lainsäädäntöön liittyen?”. Tietolähteet riippuvat luonnollisesti aihealueesta, josta tietoa haetaan, mutta lähes puolet vastaajista kertoo hyödyntävänsä Verohallintoa etsiessään ajankohtaista tietoa työnsä tueksi ja neljännes etsii ajantasaisen tiedon lainsäädäntöön liittyen Finlexistä tai Valtioneuvoston alaisista ministeriöistä. Muutoin vastaajat saavat tietoa omasta edunvalvontajärjestöstään tai toimialaliitostaan, omasta tilitoimistostaan tai taloushallinnon asiantuntijayrityksestään sekä alansa julkaisuista tai koulutuksista. Lisäksi kilpailijoiden vastaavanlaiset tietopalvelut oli mainittu tietolähteinä muutaman kerran.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä ”Millaista palautetta haluat antaa tietopalvelusta tai koekäyttö-tunnuksiin liittyvistä prosesseista?” vastaajien haluttiin omin sanoin kuvailevan kokemustaan tietopalvelun parissa sekä tuomaan esiin mahdollisia kehittämiskohtia. Reilu puolet kysymykseen vastanneista totesi palvelun toimineen hyvin ja olleen helppokäyttöinen sekä kokonaiskokemuksen olleen hyvä tai ok. Yksi vastaaja toivoi tosin pidempää koekäyttöaikaa. Palvelun hinta tuli tässäkin kysymyksessä esiin, sillä muutama vastaaja totesi tässäkin kohtaa palvelun olevan liian kallis pienelle organisaatiolle. Eräs vastaaja oli erittäin tyytyväinen saamaansa henkilökohtaiseen palveluun myyntipäällikön oltua häneen yhteydessä koekäyttöjakson jälkeen:

*Helppo käyttää, myyntipäällikkö NN:n toiminta oli erinomaisen asiallista ja asiantuntevaa.*

### 5.3 Tietopalvelun kehittäminen

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa hyödynnetään SWOT-analyysia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), jonka avulla kehitetään tietopalveluun liittyviä prosesseja uudesta näkökulmasta, ilman rajoittavia ”näin on aina ennenkin tehty” -ajattelumalleja, ja muodostetaan selkeä kokonaiskuva strategisten suuntaviivojen ja päivittäisen tekemisen tueksi (Vuorinen 2013, 64-65; Komulainen 2018, 108). Tutkimuksen tulosten pohjalta tehtiin olettamuksia koekäyttäjille lisäarvoa tuottavista asioista, joiden testaamista ehdotetaan Organisaatio X:lle tuotettavassa toimintasuunnitelmassa (Kurvinen & Seppä 2016, 65). Toimintasuunnitelman laatimisessa

hyödynnettiin visualisointia ja tulevaisuuden huikean lopputuloksen kuvittelemista, joiden ansiosta toimintasuunnitelmaa voitiin työstää puhtaalta pöydältä ilman kielteisiä ja rajoittavia ajattelumalleja ottamatta kantaa resursointi- ja kustannuskysymyksiin (Komulainen 2018, 109). Toimintasuunnitelman ehdotusten mukaan kohdeorganisaatio voi halutessaan kehittää tietopalveluun liittyviä prosesseja ja näin kasvattaa oikeiden koekäyttäjien määrää sekä sitouttaa entistä tehokkaammin koekäyttötunnukset tilanneet henkilöt tietopalvelun maksaviksi asiakkaiksi.

Koska SWOTin avulla on mahdollista nostaa esiin muutama keskeinen kehitettävä teema pohtimalla, miten vahvoja puolia voidaan käyttää hyväksi tai miten niitä voidaan vahvistaa, miten heikot puolet voidaan poistaa, lieventää tai välttää, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää sekä miten uhat voidaan poistaa, lieventää tai kääntää mahdollisuuksiksi, on se erinomainen työkalu tämän tutkimuksen tulosten pohjalta työstetyn analyysin jatkotyöstämiseksi ja lopulta toimintasuunnitelman muodostamiseksi tietopalvelun käyttäjäkokemuksen ja asiakassuhteiden kehittämiseksi. (Vuorinen 2013, 64.)

Perinteisen nelikenttäisen SWOT-analyysin sijaan tässä kehittämishankkeessa sovelletaan myös TOWS-matriisiksi kutsuttua 8-kenttäistä SWOT-analyysiä, jossa pystytään esittämään konkreettisesti perinteiseen malliin verrattuna, kuinka heikkouksiin ja vahvuuksiin voidaan reagoida uhkien ja mahdollisuuksien valossa eli miten vahvuuksia voidaan hyödyntää ympäristön luomissa mahdollisuuksissa, miten uhkia hallitaan vahvuuksien avulla, miten heikkoudet voidaan muuttaa ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin sopiviksi sekä miten voidaan varautua pahimpaan mahdolliseen eli heikkouksien ja uhkien yhdessä muodostamaan mahdolliseen kriisitilanteeseen, kuten Kuvio 15 esittää (Vuorinen 2013, 65).

	Sisäiset	Vahvuudet (S) - -	Heikkoudet (W) - -
Ulkoiset			
Mahdollisuudet (O) - -		Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma
Uhat (T) - -		Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuvio 15. Laajennettu 8-kenttäinen SWOT-analyysi eli TOWS-matriisi (Vuorinen 2013, 65).

## Tietopalvelun TOWS-matriisi

TOWS-matriisin sisältö on muodostettu haastatteluihin ja kyselytutkimuksen tuloksiin pohjautuen. Lisäksi aineistonkeruun yhteydessä tutkija suoritti happotestin eli tilasi tietopalvelun koekäyttötunnukset ja havainnoi, miten kohdeorganisaation prosessit näyttäytyvät tietopalvelun koekäyttäjille saaden itse ensi käden tietoa prosessien toimivuudesta käyttäjälle (Kurvinen & Seppä 2016, 25). TOWS-matriisin otsikoiden 1-4 (1. Hyödynnä menestystekijät (SO-suunnitelma), 2. Heikkoudet vahvuuksiksi (WO-suunnitelma), 3. Uhat hallintaan (ST-suunnitelma) ja 4. Mahdollinen kriisitilanne (WT-suunnitelma)) alle kootut tiedot ovat SWOT-analyysin ajatustyöstä syntynyt lisäarvo tietopalvelun kehittämiseksi (Vuorinen 2013, 65). Kuvio 16 havainnollistaa Tietopalvelun TOWS-matriisia.

Kohtaan 1, Hyödynnä menestystekijät (SO-suunnitelma), on listattu tietopalvelun vahvuuksia, joita hyödynnetään ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa (Vuorinen 2013, 65). Tietopalvelua päivittää säännöllisesti noin 20 asiantuntijaa, joista hieman alle puolet ovat kohdeorganisaation palveluksessa ja hieman yli puolet ovat oman alansa asiantuntijoita muista organisaatioista. Tietopalvelun käyttäjät arvostavat luotettavaa ja ajantasaista tietoa, ja mitä useammin ja useammalta eri taholta sitä voidaan heille tuottaa, sitä enemmän se tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tietopalvelun tunnettuuden lisäämiseksi voisi kokeilla vaikuttajamarkkinointia ja hyödyntää tietopalvelun asiantuntijoita, etenkin kohdeorganisaation ulkopuolisia asiantuntijoita, näkyvyyden lisäämiseksi ja oikean kohdeyleisön houkuttelemiseksi tietopalvelua markkinoiviin sisältöihin, kuten blogikirjoituksiin tai artikkeleihin. Asiantuntijoiden tuomaa näkyvyyttä kannattaa ehdottomasti hyödyntää myös lyhyiden, potentiaalisille uusille tietopalvelun käyttäjille suunnatuissa webinaareissa, sillä ajankohtaisia talous- ja henkilöstöhallinnon asioita sekä tulevia lakimuutoksia käsittelevät webinaarit tarjoavat kohderyhmälle mahdollisuuden tutustua tarkemmin tietopalvelun sisältöihin oma-aloitteisesti ja vapaaehtoisesti, minkä ansiosta he voivat huomata, kuinka paljon hyötyä tietopalvelun tilauksesta heidän yritykselleen voikaan olla erityisesti silloin, kun henkilö on jo tilannut koekäyttötunnukset ja tutustunut tietopalveluun hieman. Kustannustehokkaan ja helposti järjestettävän webinaarin kautta myyvä organisaatio voi saada ”kymmeniä laadukkaita kontakteja”, ja ainakin se on toimiva tapa ohjata potentiaalista asiakasta ostoprosessissa eteenpäin (Kurvinen & Seppä 2016, 205).

Tietopalvelu tarjoaa erinomaisen työkalun erityisesti talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaisille. Tätä vahvuutta kannattaa ehdottomasti hyödyntää ja kohdentaa viestintää tietopalvelun koekäyttömahdollisuudesta etenkin näiden alojen edustajille jäsenyrityksissä tai uusissa, juuri Organisaatio X:ään liittyneissä jäsenyrityksissä esimerkiksi erilaisin kampanjoin, jossa tietopalvelua pääsee testaamaan ilmaiseksi ja sen jälkeen alennetulla hinnalla tietyn aikaa. Näin saadaan houkutelua enemmän oikeita koekäyttäjiä palvelun pariin ja todennäköisyys palvelun tilaamiselle koekäyttökäynnin jälkeen kasvaa.

Kohdassa 2, Heikkoudet vahvuuksiksi (WO-suunnitelma), on kuvattu, miten kohdeorganisaatio voi minimoida heikkoudet ja kääntää ne jopa omiksi vahvuuksikseen (Vuorinen 2013, 66). Tutkimustulosten valossa ajantasainen ja luotettava sisältö on käyttäjille tärkeää, mutta usealla käyttäjällä ei tuntunut olevan jatkuvaa tarvetta tietopalvelun käytölle. Ajantasaisen, mielenkiintoisen ja useasti päivittyvän sisällön avulla käyttäjille luodaan tarve käyttää tietopalvelua useammin. Samalla voidaan synnyttää positiivinen riippuvuus tietopalveluun ja luoda käyttäjälle tunne, että tietopalvelu on paikka, josta hän etsii tarvitsemansa tiedon ensimmäisenä.

Tietopalvelu on helppo ja suoraviivainen käyttää, mutta koekäyttäjille lähetettävään muistutusviestiin kannattaa silti upottaa tietopalvelun ohjevideo kertaamaan tietopalvelun käyttö sekä vastamaan yleisesti kysytyihin kysymyksiin. Komulaisen (2018, 328) mukaan videot ovat tehokas tapa jäädä ihmisten mieleen, sillä ihmiset muistavat 80 prosenttia näkemästään, mutta vain 20 prosenttia lukemastaan. Videoiden avulla on myös helppo kasvattaa sähköpostien avaamisprosentteja, sillä sähköpostiviestiin lisätyn videon avulla voi ”lisätä klikkausten määrää jopa 65 prosentin verran”.

Tunnusten hukkuminen tai salasanan unohtuminen voivat tuntua toisarvoisilta tekijöiltä, mutta ne voivat vaikuttaa suuresti palvelun käyttöasteeseen. Tietopalveluun sisään kirjautumiseen kannattaa tarjota erilaisia vaihtoehtoja perinteisen käyttäjätunnus ja salasana -kirjautumisen lisäksi. Kertakirjautuminen (Single Sign-on, SSO) on yksi vaihtoehto, sillä SSO:n avulla kertaalleen tunnistettu käyttäjä pääsee moniin eri järjestelmiin ilman uudelleen kirjautumisia ja salasanan muistamista, minkä ansiosta tietopalvelun käyttäminen helpottuu ja tehostuu sekä asiakaskokemus paranee (Spellpoint Oy 2019). SSO:ta voisi hyödyntää kohdeorganisaatiossa laajemminkin, jolloin Organisaatio X:n jäsenet pääsisivät kirjautumaan organisaation eri järjestelmiin yhdellä tunnistautumisella. Jotta koekäyttäjän olisi helpompi hyödyntää koekäyttöjaksonsa, muistutusviestin yhteydessä olisi hyvä toimittaa koekäyttäjälle sisäänkirjautumiseen tarvittava tunnus uudestaan, jotta hänen on mahdollisimman helppo siirtyä palveluun hyödyntämään koekäyttöjaksoaan heti saatuaan muistutusviestin.

Useat kyselyyn vastanneet koekäyttäjät kokivat, että tietopalvelun hinta on liian kallis pienelle organisaatiolle ja että käyttöaste suhteessa kustannukseen jää huomattavan pieneksi. Useasti päivittyvän ja monipuolisen sisällön avulla käyttäjälle voidaan luoda tarve tietopalvelulle ennen kuin käyttäjä edes itse tiedostaa tarvitsevansa tietopalvelua. Yritys Y:n tuottamat eri sisällöt, kuten ammattikirjat, videot ja muu materiaali voisi olla tietopalvelun käyttäjän saatavilla hänen tarpeensa huomioiden yhtenä helposti ymmärrettävänä kokonaisuutena palveluiden rajat ylittäen. Asiakaskeskeisen organisaation tulee miettiä palveluprosessinsa asiakkaan lähtökohdista eikä siitä näkökulmasta, mikä on organisaatiolle helpoin tapa toimia, sillä asiakasta ei kiinnosta, kuinka prosessi käytännössä on organisaatiossa järjestetty vaan häntä kiinnostaa lopputulos eli hänen tarpeitaan

vastaava palvelu, odotukset ylittävä kokemus sekä lopulta ratkaisu hänen ongelmaansa (Kurvinen & Seppä 2016, 25; Komulainen 2018, 296).

Mahdollisuus personoida ja muokata tietopalvelua omanlaisekseen esimerkiksi omien muistiinpanojen ja kirjanmerkkien muodossa ovat erinomainen tapa kasvattaa asiakkaan tarvetta tietopalvelulle, sillä hän todennäköisesti käyttää palvelua useammin, kun tietää tarkalleen mistä kohtaa etsiä tarvitsemaansa tietoa. Omien muistiinpanojen ja kirjanmerkkien myötä käyttäjälle syntyy luontainen tarve käyttää tietopalvelua useammin ja se tekee tietopalvelusta käyttäjän ensimmäisen tietolähteen.

Kun koekäyttäjä on saatu aktivoitua tietopalvelun sisältöjen pariin, tulee hänelle lähettää juuri ennen koekäyttöjakson päättymistä kolmas sähköpostiviesti, jossa todetaan koekäyttöjakson olevan päättymässä ja tarjotaan helppoa tapaa jatkaa tietopalvelun tilausta esimerkiksi kolmen kuukauden kampanjahinnalla klikkaamalla suoraan sähköpostiviestissä olevaa linkkiä. Kolmannessa viestissä tulee jälleen olla mielenkiintoista sisältöä tietopalvelun aihepiireistä, sillä tämä on viimeinen mahdollisuus vakuuttaa koekäyttäjä ja luoda hänelle tarve tietopalvelun käytön jatkamiselle. Tässä sähköpostiviestissä voidaan lähettää myös linkki palautekyselyyn, jolla kartoitetaan koekäyttäjän tyytyväisyyttä palveluun sekä kokonaiskokemusta palvelun parissa. Näin kohdeorganisaatio saa tarkan kokonaiskäsityksen tietopalvelun koekäyttäjien asiakaskokemuksesta sekä parannusta vaativista kohdista heti palvelukohtaamisen jälkeen (Kurvinen & Seppä 2016, 27).

Kohta 3, Uhat hallintaan (ST-suunnitelma), esittelee strategisen suunnitelman uhkien hallinnan osalta (Vuorinen 2013, 67). Tietopalvelun kaltaisia palveluita on muutamia ja kilpailu eri tietopalveluiden välillä on kovaa. Erottuakseen kilpailijoista tietopalvelun sisältöä voisi rikastaa esimerkiksi lisätyn todellisuuden (Augmented Reality AR) avulla. Kyseeseen voi tulla esimerkiksi mobiilisovellus, jota käyttäjä hyödyntää tietopalvelussa skannaamalla artikkelissa eteen tulleen kohdan, josta hän haluaa saada lisää tietoa. Lisätyn todellisuuden avulla käyttäjä pääsee katsomaan aiheeseen liittyvän videon, webinaarin tai voi osallistua interaktiiviseen koulutukseen omalla mobiililaitteellaan. Lisätty todellisuus toimii myös tietopalvelun tietoisuuden lisäämiseksi ja koko kohdeorganisaation brändin vahvistamiseksi esimerkiksi mainoskampanjassa, jossa kohderyhmään kuuluva henkilö päätyy hakukoneella hakemansa asianan perusteella esimerkiksi Kauppalehden artikkeliin, skannaa mobiilisovelluksella sen ja pääsee sitä kautta hyödyntämään tietopalvelun koekäyttöjaksoa. (Komulainen 2018, 345-347.) Kohdeorganisaatio saa lisää oikeaa kohderyhmää tietopalvelun sisältöjen pariin mielenkiintoisella ja tavallisesta poikkeavalla tavalla. Lisätyn todellisuuden enustetaan vaikuttavan lähitulevaisuudessa muun muassa uuden oppimiseen, päätöksentekoon ja vuorovaikutukseen fyysisen maailman kanssa (Komulainen 2018, 341). Lisätty todellisuus on siis erinomainen työkalu edelläkävijän roolin vahvistamiseksi.



Videoiden merkitys viestinnässä ja vuorovaikutuksessa on merkittävässä kasvussa, sillä joidenkin arvioiden mukaan muutaman vuoden kuluttua peräti 80-90 prosenttia kaikesta verkossa olevasta materiaalista on videoita. Erityisesti animointi, sisällön personointi ja mahdollisimman pitkälle automatisoitu sisällöntuotanto ovat lähitulevaisuuden nousevia trendejä videoin osalta. (Komulainen 2018, 325.) Kohdeorganisaation palveluliiketoiminnasta vastaava Yritys Y on tuottanut muutaman vuoden aikana yli 200 videota samoista aiheista kuin mitä Tietopalvelukin käsittelee: työsuhteasiat, taloushallinto ja juridiikka. Modernien verkkosisältöjen kouluttajina ovat useat nimekkäät alansa asiantuntijat, joiden nimi toimii erinomaisena mielenkiinnon herättäjänä laadukkaan sisällön lisäksi. Tietopalvelun käyttäjille kannattaisi räätälöidä oma pakettinsa, johon kuuluisi käyttäjän tarpeen mukaan eri osioita tietopalvelusta, ammattikirjastosta sekä koulutusvideoista. Näiden sisältöjen avulla olisi mahdollista luoda käyttäjän todellisia tarpeita vastaava kokonaisuus, jota ilman käyttäjä ei voi olla. Tälläkin tavalla käyttäjälle siis luodaan voimakas tarve tietopalvelun käyttämiseksi, ja voidaan erottautua kilpailijoista monipuolisen, käyttäjän tarpeisiin räätälöidyn sisällön suhteen.

Haastatteluissa nousi esiin, että kerran tietopalvelun, erityisesti paperikansiot, tilanneet ovat olleet tietopalvelun käyttäjiä siitä lähtien. Tietopalvelu on siis havaittu sen verran hyödylliseksi, että sen käytöstä ei olla haluttu luopua. Tätä ajatusta kannattaa hyödyntää houkuttelemalla oikeita koekäyttäjiä palvelun pariin antamalla koekäyttötunnukset esimerkiksi Yritys Y:n tuottamiin talous- ja henkilöstöhallinnon koulutuksiin osallistuneiden käyttöön viikon ajaksi. Aiemmin kuvattujen muistutusviestien avulla koekäyttäjät saadaan houkutelua tutustumaan tietopalvelun sisältöihin ja luotua tarve tietopalvelun tilauksen jatkamiselle.

Kohdassa 4, Mahdollinen kriisitilanne (WT-suunnitelma), on laadittu strateginen suunnitelma siitä, miten mahdollisessa kriisitilanteessa toimitaan (Vuorinen 2013, 67). Mahdollinen kriisitilanne voisi syntyä esimerkiksi siinä tapauksessa, että kilpaileva palvelu onnistuu houkuttelemaan Tietopalvelun käyttäjät oman palvelunsa pariin luomalla ylivoimaisen palvelukokonaisuuden Tietopalveluun verrattuna. Tietopalvelun sisältöä, käyttökokemusta ja käyttäjien huomioimista tulisi kehittää niin, että käyttäjät pysyvät palvelulle uskollisina tulevaisuudessakin. Esimerkiksi personoitava ja käyttäjän omien tarpeiden mukaan räätälöitävä sisältö, joka on saatavilla esimerkiksi mobiilisovelluksessa, takaa sen, että tietopalvelun sisällöt ovat käyttäjän käytettävissä missä vain mihin vuorokauden aikaan tahansa helposti ja nopeasti ilman useita sisäänkirjautumisia.

<b>Sisäiset</b>	<b>Vahvuudet (S)</b>	<b>Heikkoudet (W)</b>
<b>Ulkoiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajantasainen asiantuntijoiden tuotama sisältö</li> <li>- "Kerran käyttäjä, aina käyttäjä"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joillakin käyttäjillä ainoastaan kerta-luontoinen tarve / tarve täsmätiedolle</li> <li>- Koekäyttöjakson päättymisestä ei muistutusta/viestiä</li> <li>- Käyttäjälle tärkeää tietoa ei voi merkitä</li> <li>- Tunnukset hukassa</li> <li>- Hinta kallis etenkin pienelle yritykselle</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet (O)</b>	<b>1. Hyödynnä menestystekijät (SO-suunnitelma)</b>	<b>2. Heikkoudet vahvuuksiksi (WO-suunnitelma)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koekäyttötunnukset kaikille uusille jäsenyrityksille</li> <li>- Taloushallinnon ammattilaisille erinomainen työkalu</li> <li>- Webinaarit</li> <li>- Viestintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyödynnetään tietopalvelun asiantuntijoita vaikuttajamarkkinoinnissa</li> <li>- Houkutellaan taloushallinnon ammattilaiset ja muut "oikeat" käyttäjät tilaamaan koekäyttötunnukset</li> <li>- Webinaarit maksaville käyttäjille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjevideo upotettu pari päivää ennen koekäyttöjakson päättymistä lähetettävään aktivointiviestiin + linkki palautekyselyyn</li> <li>- Mahdollisuus personoida tietopalvelua, luoda omia muistiinpanoja tai korostaa tekstiä</li> <li>- 1. muistutusviestiin koekäyttötunnukset uudestaan</li> <li>- helpotusta sisään kirjautumiseen</li> <li>- Useammin päivittyvä sisältö, esim. uutisseuranta</li> </ul>
<b>Uhat (T)</b>	<b>3. Uhat hallintaan (ST-suunnitelma)</b>	<b>4. Mahdollinen kriisitilanne (WT-suunnitelma)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailijoiden vastaavat tuotteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietopalvelun rikastaminen lisätyn todellisuuden (AR) avulla</li> <li>- Koekäyttötunnukset taloushallinnon koulutuksiin ja tapahtumiin osallistuville viikoksi</li> <li>- Kannustetaan käyttäjiä hyödyntämään sisältöä, jolla erottaudutaan kilpailijoista, kuten videoita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietopalvelun mobiilisovellus, josta löytyy kaikki käyttäjän omat sisällöt personoituna helposti ja nopeasti ajasta ja paikasta riippumatta</li> </ul>

Kuvio 16. Tietopalvelun TOWS-matriisi (mukaillen Vuorinen 2013, 65-67)

### Tietopalvelun teesit -toimenpidesuunnitelma

SWOT-analyysi ja sen pohjalta laadittu TOWS-matriisi muodostavat perinpohjaisen toimintasuunnitelman eri skenaarioiden varalle menestystekijöiden hyödyntämisestä ja heikkouksien kääntämisestä mahdollisuuksiksi uhkien hallinnasta aina mahdolliseen kriisitilanteeseen asti. Kaikkia laadittuja suunnitelmia ei kuitenkaan ole tarkoitus lähteä toteuttamaan saman tien intensiivisesti vaan suunnitelmia jalkautetaan tarpeen vaatiessa (Vuorinen 2013, 67). Tämän vuoksi tässä kehittämishankkeessa laadittiin TOWS-matriisin lisäksi Tietopalvelun teesit -toimenpidesuunnitelma kehittämistyön aloittamiseksi asteittain, jonka Kuvio 17 havainnollistaa.



Kuvio 17. Tietopalvelun teesit -toimenpidesuunnitelma kehittämistyön aloittamiseksi

Toimenpidesuunnitelman ydinajatus on käyttäjäkokemuksen parantaminen ja sitä kautta käyttäjän sitouttaminen Tietopalvelun käyttäjäksi. Ensimmäisessä vaiheessa Tietopalvelua pyritään kehittämään niin että Tietopalvelun käyttö olisi asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja luontevaa. Tätä ajatusta tukevat muun muassa sähköpostiviesteihin lisättävät ohjevideot ja sisällöt, jotka vastaavat kulloisenkin asiakasryhmän tarpeita. Koekäyttäjien tutustumista Tietopalveluun pyritään helpottamaan lähettämällä koekäyttötunnukset uudestaan koekäyttöjakson puolella välissä aktivoivan muistutusviestin yhteydessä. Toisessa vaiheessa pyritään tunnistamaan Tietopalvelun käyttäjien mahdolliset ongelmatilanteet ja kipukohtat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa automatisoidun palautejärjestelmän muodossa, jotta ongelmatilanteisiin ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin voidaan vaikuttaa saman tien niiden noustua esiin.

Kolmannessa vaiheessa koekäyttäjien määrää pyritään kasvattamaan tarjoamalla Tietopalvelun koekäyttöä kaikille uusille Organisaatio X:ään liittyville taloushallintoalan yrityksille. Lisäksi Tietopalvelun ostamista koekäyttöjakson jälkeen pyritään tehostamaan tarjoamalla kaikille edellä mainituille koekäyttäjille Tietopalvelun lisenssiä edulliseen kampanjahintaan määräaikaisella sopimuksella koekäyttöjakson päätteeksi. Neljännessä vaiheessa vastataan kasvaneiden käyttäjämäärien tarpeisiin tarjoamalla heille juuri heidän tarpeisiinsa sopivia palvelukokonaisuuksia yli tuotekategorioiden yhdistämällä Yritys Y:n tuottamat ammattikirjat, koulutusvideot ja Tietopalvelu yhdeksi räätälöitäväksi kokonaisuudeksi. Lisäksi käyttäjille luodaan tarve käyttää tietopalvelua useammin ja aktiivisemmin monipuolisen ja useasti päivittyvän sisällön sekä personointiominaisuuden ja omien kirjanmerkkien avulla. Jotta suuri yleisö saadaan tietoiseksi Tietopalvelun erinomaisista ominaisuuksista, hyödynnetään Tietopalvelun asiantuntijoiden blogikirjoituksia ja muita sosiaalisen

median päivityksiä sisältömarkkinoinnin osalta vaikuttavuuden saavuttamiseksi ja oikean tietovirran lisäämiseksi Tietopalvelu-sivustolle.

Lopulta kaikkien näiden toimenpiteiden tarkoitus on vahvistaa Tietopalvelun asemaa kaikkien alan toimijoiden keskuudessa lisäten sen houkuttelevuutta ja edelläkävijän asemaa tehden Tietopalvelusta merkittävimmän tietolähteen käyttäjiensä keskuudessa. Asiakkaiden tarpeisiin reagointi herkästi ja nopeasti on tässä ensisijaisen tärkeää, joten Tietopalvelun käyttäjäkokemusta tuleekin kehittää jatkuvasti tässä kehittämishankkeessa esitettyjen toimenpide-ehdotusten jälkeenkin asiakkaiden suunnalta tulevien heikkojen signaalien ja varsinaisen palautteen pohjalta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että jäsenyyden mukanaan tuoma tietoisuus Organisaatio X:n tuotteista ja palveluista jossakin määrin lisää tyytyväisyyttä myös tietopalveluun jäsenyrityksissä työskentelevien vastaajien keskuudessa. Lisäksi Yritys Y:n myyntipäällikön henkilökohtainen kontakti koekäyttäjän jälkeen edesauttaa positiivisen brändikuvan luomisessa niin tietopalvelusta kuin sekä Organisaatio X:n että Yritys Y:n tuotteista ja palveluista, sillä vaikka koekäyttäjä ei päätyisikään tilaamaan tietopalvelua koekäyttäjän jälkeen, saattaa hän liittyä Organisaatio X:n jäseneksi tai ostaa muita Yritys Y:n tuotteita tai palveluita myyntipäällikön kanssa käymänsä keskustelun perusteella.

### 6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää, miten tietopalvelun koekäyttötunnukset tilanneet koekäyttäjät voidaan sitouttaa palvelun maksaviksi asiakkaiksi, mitkä syyt ovat johtaneet siihen, että tietopalvelun tilausta ei ollut jatkettu koekäyttäjän jälkeen, miten käyttäjät kokevat palvelun sekä miten koekäyttäjien asiakaskokemusta tulee edelleen kehittää, jotta he sitoutuisivat palvelun maksaviksi käyttäjiksi. Tutkimusongelmasta johdettiin seuraava tutkimuskysymys sekä sitä tukevat apukysymykset:

- Miten sitouttaa koekäyttötunnusten tilaajat maksaviksi asiakkaiksi?
  - Miten palvelu koetaan koekäyttötunnusten tilanneiden keskuudessa?
  - Mitä syitä koekäyttäjien sitoutumattomuuden taustalla on?

Apukysymysten avulla saatiin arvokasta tietoa tietopalvelun koekäyttäjien asiakaskokemuksesta sekä syistä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että he eivät olleet jatkaneet tietopalvelun tilausta koekäyttäjän jälkeen. Kyselyn tulosten valossa voidaan todeta, että tietopalvelun koekäyttäjistä valtaosa olivat melko tai erittäin tyytyväisiä tietopalveluun, sillä 74 prosenttia vastaajista antoi arvosanan 4 tai 5 tyytyväisyyttä mittaavassa kysymyksessä. Kokonaiskeskiarvo kaikkien vastaajien osalta oli 3,74 asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen. Myös tietopalvelun sisällöt olivat vastanneet joko melko hyvin tai täysin koekäyttäjien odotuksia, sillä 62 prosenttia vastaajista valitsi arvosanan 4 tai 5 sisällön ja odotusten kohtaamista mittaavaan kysymykseen. Kaikkien vastaajien osalta sisällön vastaavuus suhteessa omiin odotuksiin oli keskimäärin 3,48 asteikolla 1-5, jossa 1=sisältö ei vastannut lainkaan odotuksiani, 5=sisältö vastasi täysin odotuksiani.

Tyytymättömyyttä tietopalveluun ei siis voida pitää merkittävänä tekijänä, joka on vaikuttanut siihen, että koekäyttäjät eivät olleet jatkaneet tietopalvelun tilausta koekäyttäjän jälkeen. Kyselytutkimuksen tulosten valossa voidaan arvioida tietopalvelun hinnoittelun olevan yksi syy sille, miksi tietopalvelun tilausta ei ollut jatkettu koekäyttäjän jälkeen, sillä etenkin pienet

organisaatiot kokevat tietopalvelun hinnan korkeaksi suhteessa käyttöasteeseen. Palvelun hinta näyttää siis tulosten valossa olevan yksi tekijä, joka saattaa olla esteenä palvelun tilaamiselle, sillä lähes neljä kymmenestä niistä, jotka olivat pohtineet tietopalvelun tilausta, olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että palvelun hinta on sopiva. Samaa mieltä olivat 38 prosenttia niistä, jotka eivät olleet pohtineet tietopalvelun tilausta. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin, että tietopalvelu on erinomainen tietolähde nimenomaan pienryrittäjille tai sellaisille henkilöille, joilla ei ole työyhteisöä tai kollegaa, joiden kanssa ”sparrailla” eli vaihtaa ajatuksia aiheeseen liittyen, jolloin tietopalvelun tarjoama hyöty käyttäjälle voittaa palvelun hinnasta aiheutuneen kustannuksen.

Toinen tekijä, jonka voidaan katsoa vaikuttaneen siihen, että tietopalvelun tilausta ei ollut jatkettu koekäyttöjakson jälkeen, on ollut käyttäjän kertaluontoinen tarve tietopalvelulle tai tietopalvelun käyttö oli muutoin ollut niin vähäinen, että tilausta ei sen vuoksi ollut jatkettu koekäyttöjakson jälkeen. Joissakin tapauksissa koekäyttötunnukset oli alun perin tilattu täsmätiedon etsimistä varten eikä palvelulle ollut ollut enää käyttöä tiedon löytymisen jälkeen.

Tutkimuksen tulosten valossa koekäyttötunnusten tilaajat voidaan sitouttaa tietopalvelun maksaviksi asiakkaiksi luomalla heille tarve käyttää palvelua säännöllisesti usein päivittyvän sisällön avulla sekä tarjoamalla heille mahdollisuuden personoida palvelua omien muistiinpanojen ja välilehtien avulla, jotta heidän tarvitsemansa tieto on helposti ja nopeasti tietopalvelusta tarkistettavissa aina tarpeen mukaan. Tasaisin väliajoin päivittyvä, käyttäjän tarpeisiin räätälöity laadukas sisältö tuottaa käyttäjille lisäarvoa, minkä seurauksena asiakastyytyväisyys kohenee ja asiakaskokemus paranee. Käyttäjät voidaan sitouttaa tietopalvelun maksaviksi asiakkaiksi myös tarjoamalla osallistumismahdollisuutta webinaareihin tai tilaisuuksiin, sillä haastatteluissa ilmeni, että webinaarit ja lyhyet tilaisuudet ovat omiaan lisäämään sitoutuneisuutta tietopalveluun, ja etenkin webinaarit ovat helppo ja nopea tapa päivittää omia tietojaan asiantuntijan opastuksella omalta työpisteeltä. Mikäli webinaarista olisi saatavilla tallenne tai koulutus olisi videoitu, toisi se entistä enemmän lisäarvoa asiakkaalle, kun oman osaamisen päivittäminen ei olisi enää ajastakaan riippuvaista vaan omaa ammattitaitoa voisi kehittää ajasta ja paikasta riippumatta silloin kun se itselle parhaiten sopii.

Inboud-markkinoinnilla on suuri merkitys oikean kohderyhmän houkuttelemiseksi tietopalveluun sekä käyttäjien sitouttamiseksi sen sisältöihin, sillä hakukone, esimerkiksi Google, oli kolmanneksi merkittävin kanava, jota kautta vastaajat olivat saaneet tietää tietopalvelusta ja sen koekäyttömahdollisuudesta. Kurvisen ym. (2016, 188) mukaan inboud-markkinoinnissa tuotetaan laadukasta sisältöä aiheista, joista asiakkaat muutenkin etsisivät tietoa. Kun tuotettu sisältö on laadukasta ja sisältää hakijan käyttämiä hakusanoja, nousee se hakukoneiden arvioimana hakutuloksissa korkeammalle, minkä ansiosta sivustolle ohjautuu laadukkaampia vierailijoita, joilla on selkeä, tunnistettu tarve palvelulle, sillä hakukoneen avulla etsitään tietoa juuri niistä asioista, joihin halutaan saada

vastaus. Käyttäjän ongelman ratkaisevien ja säännöllisesti päivittyvien sisältöjen avulla käyttäjälle luodaan tarve käyttää palvelua ja näin saadaan sitoutettua hänet palvelun pariin.

Tämän kehittämishankkeen tuloksia voidaan suoraan hyödyntää tietopalvelun asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja se tuotti hyödyllistä tietoa palvelun koekäyttäjien kokemuksista palvelun parissa. Lisäksi kehittämishankkeen avulla pystyttiin hahmottamaan asiakaskeskeisyyden tuoma hyöty sekä syvemmän asiakasymmärryksen muodostama lisäarvo, joita kannattaa hyödyntää tietopalvelun asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Jotta kehittämissä voidaan käynnistää mahdollisimman ketterästi, laadittiin tämän kehittämishankkeen yhteydessä Tietopalvelun teesit -toimenpide-ehdotus, jossa edetään systemaattisesti helpoimmin toteutettavasta kehitysideasta suurempia resursseja vaativiin kehittämistoimenpiteisiin.

## 6.2 Havaintoja kehittämisestä

Etenkin analyysivaiheessa tutkija huomasi, että kyselylomakkeen kysymykset olisi voinut sijoittaa hieman eri tavalla. Mikäli kyselytutkimus toteutettaisiin toisen kerran, kysymysten asemointi mietittäisiin uudestaan muutamien kysymyksen osalta, kuten kysymys ”Kuinka monta kertaa käytit saamiasi tietopalvelun koekäyttötunnuksia koekäyttöajaksosi aikana?” sijoitettaisiin kyselylomakkeelle heti taustatietokysymysten jälkeen, jotta myös kyselyn avannut potentiaalinen vastaaja näkisi heti kyseisen kysymyksen vastausvaihtoehdot ja voisi vastata kyselyyn, vaikka ei olisikaan ehtinyt käyttää saamia koekäyttötunnuksia. Lisäksi kysymykset ”Pohditko tietopalvelun tilausta koekäyttöajaksosi päätteeksi?” sekä ”Kuinka todennäköisesti tilaisit tietopalvelun tulevaisuudessa?” asemointiin allekkain niin, että ne muodostaisivat yhtenäisen kokonaisuuden toisin kuin tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa, jossa ne olivat hieman erillään toisistaan. Kysymysmatriisiin ”Arvioi seuraavia väittämiä tietopalvelun koekäyttöajaksosi perusteella.” ensimmäinen väittämä ”Palvelun sisältö vastasi odotuksiasi” voitaisiin poistaa uudelleen toteutettavasta kyselystä, sillä vastaavanlainen, asteikolla 1-5 arvioitava kysymys ”Kuinka hyvin tietopalvelun sisällöt vastasivat odotuksiasi?” säilytettäisiin kyselylomakkeessa. Joka tapauksessa, kyselylomake toimi tarkoituksenmukaisesti sellaisenaan kuin se oli tässä tutkimuksessa ja tuotti niitä tuloksia, joita sen oli tarkoituskin tuottaa.

Tutkija on erityisen tyytyväinen siihen, kuinka kyselylomakkeen automaatiot toimivat käytännössä, sillä niiden ansiosta vastaajalle pystyttiin näyttämään ainoastaan hänen tilanteeseensa sopivia kysymyksiä ja toisaalta kysymään tarkentavia kysymyksiä vastaajan edellisiin vastauksiin pohjautuen, kuten ”Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että et pohtinut tietopalvelun tilaamista koekäyttöajaksosi perusteella?”, ”Millaista tukea tai millaisia ohjeita olisit kaivannut?” tai ”Minkä luulet olleen syynä siihen, että et ehtinyt tutustua tietopalveluun koekäyttöajaksosi aikana?”.

Tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksensa (sensus), koska kyselytutkimuksen kohderyhmä oli helposti rajattavissa tietyinä ajanjaksona tietopalvelun koekäyttötunnukset tilanneisiin

asiakkaisiin (Kananen 2015, 99). Toiseen kertaan toteutettavassa kyselytutkimuksessa kannattaisi otantamenetelmänä hyödyntää ositettua otantaa, jolla saadaan lopulliseen otantaan erityyppisiä perusjoukon alkioita kustakin marginaaliryhmästä ryhmien suhteellinen koko huomioiden, tässä tapauksessa koekäyttötunnukset tilanneiden henkilöiden toimenkuvan mukaan (Valli 2018a, 104), sillä talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset ovat kiinnostuneita tietopalvelusta muita ammattiryhmiä todennäköisemmin. Toistettavassa tutkimuksessa kohdejoukko kannattaisi rajata koskemaan ainoastaan kuluvana vuonna koekäyttötunnukset tilanneita henkilöitä, jolloin heidän kokemuksensa tietopalvelusta olisi vielä tuoreempaa mielessä.

Asiakkaiden tunteminen perinpohjaisesti on kaiken myyntiin tähtäävän toiminnan kulmakivi. Koekäyttäjien sosioekonomisen aseman lisäksi ammattiluokitus olisi ollut erinomainen lisätieto esimerkiksi ostajapersoonan luomiseksi tyypillisestä koekäyttäjistä (Kurvinen & Seppä 2016, 201; Tilastokeskus 2019). Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan, taustatiedoissa kysyttäisiin vastaajan ammattiluokitus, ammattinimike, ”Asemasi organisaatiossa” -kysymyksen lisäksi.

Asiakaskokemuksen johtaminen ja sitä kautta asiakaskeskeisyys tulee nähdä organisaatiossa ajattelutapana ja viitekehyksenä jokapäiväiselle tekemiselle. Toisaalta pelkästään yhden funktion asiakaskokemuksen kehittämiseen ei voida keskittyä, vaan asiakaskokemuksen kehittäminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa tulee huomioida organisaation kaikki funktiot niin, että asiakkaat saavat haluamaansa palvelua oikea-aikaisesti heille parhaiten sopivassa kanavassa. (Kurvinen & Seppä 2016, 27.) Aikataulullisista syistä tässä kehittämishankkeessa keskityttiin kuitenkin organisaation yhteen funktioon, Tietopalvelun koekäyttäjien sitouttamiseen maksaviksi asiakkaiksi sekä oikeiden koekäyttäjien määrän lisäämiseksi, minkä johdosta kehittämishankkeessa oli mahdollista tarkastella asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja sitouttamiseen liittyviä prosesseja ainoastaan yhdestä näkökulmasta yhden funktion osalta eikä kokonaisvaltaisesti koko Organisaatio X:n palvelutarjonta huomioiden.



## 7 POHDINTA

### **Kehittämishankkeen arviointi**

Työelämään sijoituvia tutkimushankkeita arvioidaan eri näkökulmista tutkimuksen eri vaiheissa monien eri tahojen toimesta, kuten tutkijan itsensä, tutkimuksen lukijoiden, työelämän toimijoiden, tiedeyhteisön sekä tutkimukseen osallistuvien. Tutkimusta arvioitaessa kiinnitetään huomiota muun muassa sen laatuun, tieteellisyyteen sekä siihen, miten tutkimuksen synnyttämää uutta tietoa voidaan hyödyntää ammatillisesti ja mikä oli tutkimuksen vaikuttavuus. (Vilka 2015, 120.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsitteiden reliabiliteetin ja validiteetin avulla, mutta laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa on joitakin eroja. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tulee arvioida esimerkiksi aineiston saturaation osalta ja määrällisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa täytyy huomioida esimerkiksi työn onnistumista suhteessa tulosten yleistettävyyteen. (Kananen 2015, 31-32).

Tutkimuksen reliabiliteetti arvioidaan mittaustulosten toistettavuuden avulla eli mikäli tutkimus toistettaisiin, tulisi sen antaa eri tutkimuskerroilla sama tulos. Toisin sanoen tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus ei tuota sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Koska kohderyhmä edustaa tietopalvelun käyttäjäkuntaa, olisivat tulokset todennäköisesti yhdenmukaiset tämän kehittämishankkeen tulosten kanssa, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Kyselyyn vastasi 22 kohderyhmän edustajaa. Määrän ollessa pieni suhteessa kaikkiin tietopalvelun koekäyttötunnukset tilanneisiin henkilöihin tästä otoksesta ei voida vielä tehdä yleistyksiä koskemaan kaikkia tietopalvelun käyttäjiä. Tuloksista saadaan kuitenkin hyviä suuntaviivoja tietopalvelun asiakaskokemuksen ja asiakassuhteiden kehittämiseen.

Validiteetin avulla arvioidaan tutkimuksessa hyödynnetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän pätevyyttä eli onko mittarin tai tutkimusmenetelmän avulla saatu sellaisia tuloksia kuin oli tarkoituskin eli mittasiko mittari sitä mitä pitikin (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen vastausten valossa voidaan todeta, että valitut mittarit ovat tuottaneet sitä tietoa mitä niiden pitikin ja että vastaajat ovat käsittäneet kysymykset pääsääntöisesti niin kuin tutkija oli ne tarkoittanut eli tuloksia voidaan pitää luotettavina (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Lisäksi tutkimuksen validius varmistettiin laatimalla kyselylomake huolellisesti sekä testaamalla se ennen kohderyhmälle lähettämistä.

### **Tulevat tutkimusaiheet**

Tämän kehittämishankkeen selkeänä jatkumona voidaan arvioida, kuinka paljon tässä kehittämishankkeessa esitetyt toimenpide-ehdotukset vaikuttivat kohdeorganisaation mahdollisuuksiin houkutella oikea henkilöitä tilaamaan koekäyttötunnukset tietopalveluun sekä kuinka paljon maksavia

asiakkaita näistä koekäyttäjistä generoitui kohdeorganisaatiolle joko tietopalvelun kautta tai muiden tuotteiden ja palveluiden kautta. Tämän ohella olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin tietopalvelun käyttäjiä ohjaavia ajureita sekä ostopäätökseen vaikuttavia motiiveja sekä sitä, millainen viestintä tavoittaa kohderyhmän parhaiten, jotta heille pystytään tarjoamaan mielenkiintoisia näkökulmia niissä kanavissa, joissa he ovat. Lisäksi tulisi selvittää, millaisista sisällöistä ja palvelukokonaisuuksista Yritys Y:n asiakkaille olisi eniten hyötyä, jotta tuotetarjoama vastaisi parhaiten asiakkaiden nopeasti muuttuvia monenlaisia tarpeita nyt ja tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-17. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Buttle, F. 2009. Customer Relationship Management. Concepts and Technologies. 2<sup>nd</sup> Edition. Burlington, MA, USA: Elsevier Ltd.

Chowdhury, G. G., & Chowdhury, S. 2011. Information Users and Usability in the Digital Age. London: Facet Publishing.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27-51

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 209-231

Fonecta 2017. Konversio ja kuinka se tehdään 30.10.2017. [viitattu 25.11.2019] Saatavissa: <https://www.fonecta.fi/b/konversio-ja-kuinka-se-tehdaan>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Heikkinen, H. 2012. Service blueprint. [viitattu 26.9.2019] Innokylä. Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyyppä, H., Kiviniemi, L., Kukkola, J., Latomaa, T. & Sandelin, P. 2015. Kokemuksen tutkimuksen ulottuvuudet. [viitattu 3.10.2019] ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 9. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe201503252008>

Johnston, R. & Kong, X. 2011. The customer experience: a road-map for improvement. [viitattu 2.10.2019] Managing Service Quality Vol. 21 No. 1, 2011 pp. 5-24. Emerald Group Publishing Limited. Saatavissa: <https://www-emerald-com.aineistot.lamk.fi/insight/content/doi/10.1108/09604521111100225/full/pdf?title=the-customer-experience-a-roadmap-for-improvement>

- Kananen, J. 2014. Netnografia. Verkko yhteisöjen tutkiminen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent Oy
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- KvantiMOTV 2004. Ristiintaulukointi. [viitattu 6.11.2019] Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>
- KvantiMOTV 2012. Numerotulosten esittäminen ja taulukkojen laatiminen. [viitattu 7.11.2019] Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/numerotulokset.html>
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. [viitattu 8.10.2019] Harvard Business Review 02/2007. Saatavissa: [https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)
- Merholz, P. 2009. A Framework for Building Customer Experiences. [viitattu 8.10.2019] Harvard Business Review 11.6.2009. Saatavissa: <https://hbr.org/2009/06/a-framework-for-building-custo>
- Peppers, D. & Rogers, M. 2016. Managing Customer Relationships: A Strategic Framework. 3<sup>rd</sup> Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Petersen, L. B., Person, R. & Nash, C. 2014. Connect. How to use data and experience marketing to create lifetime customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. 1998. Welcome to the experience economy. [viitattu 2.10.2019] Harvard Business Review Vol. 76, Iss. 4, pp. 97-105. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/docview/227777207?accountid=16407>

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

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

Spellpoint Oy 2019. Kertakirjautuminen (SSO). [viitattu 28.11.2019] Saatavissa:

<https://spellpoint.fi/palvelut/kertakirjautuminen-ss0/>

Tenhunen, M. 2016. NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Blogikirjoitus 24.5.2016. [viitattu 3.12.2019] Questback. Saatavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>

Tilastokeskus 2019. Ammattiluokitus 2010. Luokitusavain Sosioekonominen asema 1989. [viitattu 25.11.2019] Saatavissa: [https://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/luokitusavain\\_sose89.html](https://www.tilastokeskus.fi/meta/luokitukset/ammatti/001-2010/luokitusavain_sose89.html)

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy

Yksityisalojen Esimiehet ja Asiantuntijat YTY ry. 2019. Työsuhdeasiat. Johdajasopimus [viitattu 7.11.2019] Saatavissa: <https://www.yty.fi/tyosuhdeasiat/johdajasopimus.html>

Valli, R. 2018a. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 92-116

Valli, R. 2018b. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 261-275

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy

## LIITTEET

### LIITE 1: Kyselylomake tietopalvelun koekäyttötunnukset tilanneille

#### Kokemuksesi tietopalvelun koekäyttöjaksosta

Kehitämme tietopalvelua edelleen ja kuulemme mielellämme kokemuksistasi tietopalvelun parissa. Kerro meille, mitä mieltä olit koekäyttöjaksostasi, jaa arvokkaat kokemuksesi ja näkemyksesi kanssamme ja ole mukana kehittämässä tietopalvelua.

Kiitos palautteestasi jo etukäteen!

Taustatiedot

#### Onko organisaationne Organisaatio X:n jäsen?

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa

#### Asemasi organisaatiossa

- Toimihenkilö  
 Asiantuntija  
 Ylempi toimihenkilö  
 Johto  
 Yrittäjä

Kokemuksesi tietopalvelun koekäyttöjaksosta

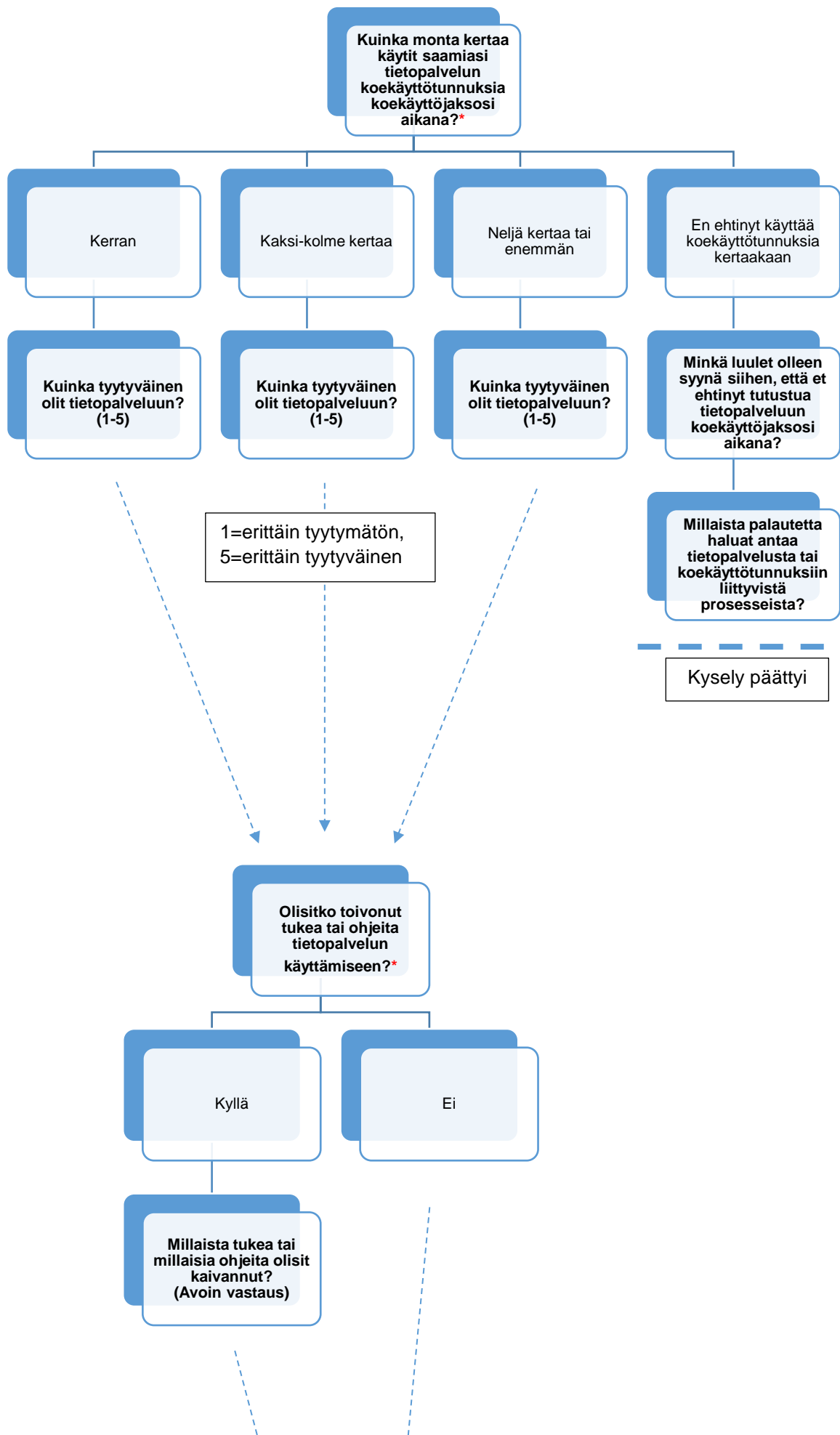
#### Mistä sait tietää tietopalvelun koekäyttötunnuksista?

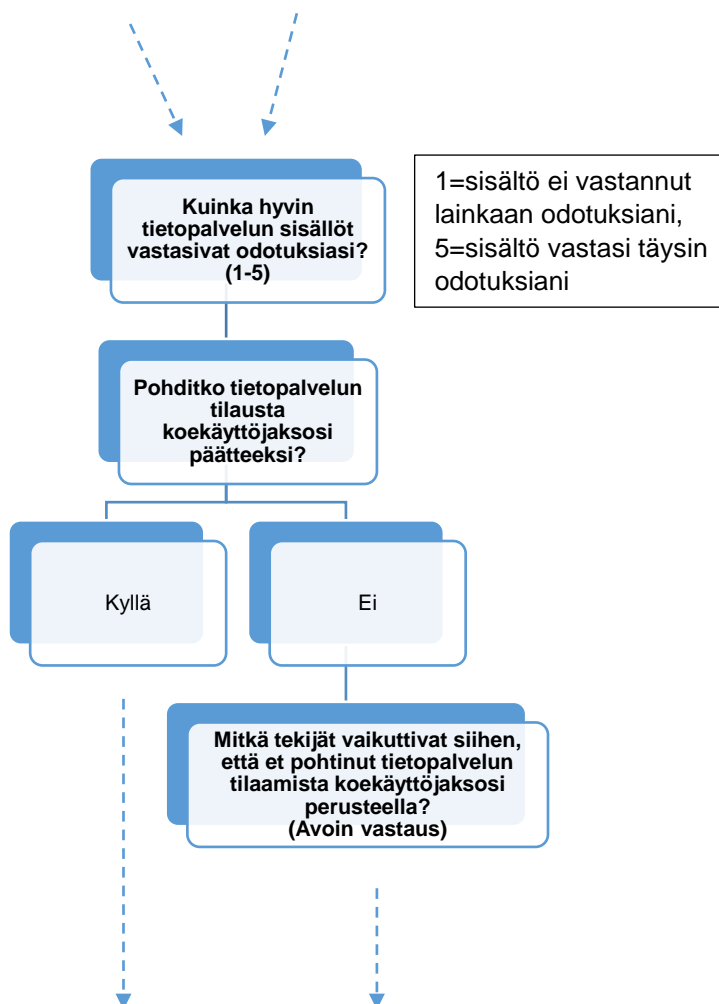
- Nettisivusto  
 Koulutus, tapahtuma tai messut  
 Hakukone (esim. Google)  
 Sosiaalinen media  
 Sähköpostiviesti  
 Ystävä/kollega  
 Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### Mitä tarkoitusta varten tilasit tietopalvelun koekäyttötunnukset?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Halusin nähdä, millaista sisältöä tietopalvelusta löytyy					
Tarvitsen tietopalvelun kaltaista palvelua työni tueksi					
Haluan pysyä ajan tasalla työni kannalta tärkeistä aiheista					
Vertaillakseni eri palveluntarjoajien tuottamia tietopalveluita					

Jokin muu syy, mikä? \_\_\_\_\_





Arvioi seuraavia väittämiä tietopalvelun koekäyttöjaksosi perusteella.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Palvelun sisältö vastasi odotuksiani					
Palvelun sisältö on ajantasaista					
Sain palvelusta uutta tietoa					
Palvelun käytettävyys vastasi odotuksiani					
Palvelun hinta on so-piva					
Palvelun ostaminen on vaikeaa					

Kuinka todennäköisesti tilaisit tietopalvelun tulevaisuudessa?

Erittäin epätodennäköisesti

Erittäin todennäköisesti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



**Mistä haet työsi tueksi ajankohtaisen tiedon esim. verotukseen, palkkahallintoon tai lainsäädäntöön liittyen? (Avoin vastaus)**

**Kuka organisaatiossanne tekee ostopäätökset?\***

- Pystyn itse tekemään ostopäätöksen
- Esihenkilöni tekee ostopäätöksen
- Johto
- Hankintaosasto
- Jokin muu taho, mikä? \_\_\_\_\_

**Millaista palautetta haluat antaa tietopalvelusta tai koekäyttötunnuksiin liittyvistä prosesseista? (Avoin vastaus)**