



Asiakasymmärryksen systemaattinen hyödyntäminen yrityksessä

Laura Huurne

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2022

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

HUURNE, LAURA:

Asiakasymmärryksen systemaattinen hyödyntäminen yrityksessä

Opinnäytetyö 44 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2022

Tässä opinnäytetyössä syvennettiin toimeksiantajayrityksen B2B-asiakasymmärrystä ja tutkittiin, miten yrityksen asiakasuskollisuutta voi kehittää asiakaskokemusta parantamalla. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Postimyynti Anki Oy, ja tutkimuksen tavoitteena oli kehittää yritykselle toimintamalli, jolla he voisivat systemaattisesti parantaa myyntiään sekä yhtä lailla päätöksentekoaan strategisella tasolla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen menetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelun vastauksia syvennettiin olemassa olevalla dokumenttitiedolla toimeksiantajan asiakashallintajärjestelmästä. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään haastateltavien ostamisen motivaatioita, valintaperusteita omille B2B-tavarantoimittajilleen sekä heidän kokemuksiaan toimeksiantajasta.

Tutkimuksen perusteella haastateltavien asiakasuskollisuuteen ja ostokäyttäytymiseen vaikuttavat erityisesti tavarantoimittajan kyky vastata nykypäivän haasteisiin. Kivijalkaliikkeenä haastateltaviin ovat vaikuttaneet niin pidempiaikaiset liiketoiminnan virtaussuunnat kuten verkko-ostamisen yleinen lisääntyminen sekä viimeaikaiset tapahtumat kuten COVID-19-pandemian aiheuttamat muutokset kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Tulosten perusteella asiakasuskollisuuteen olennaisesti vaikuttavia tekijöinä korostuu esimerkiksi kokemus luotettavasta ja pitkäaikaisesta kumppanuudesta, jonka nähdään takaavan avoimen dialogin B2B-suhteessa asiakkaan muuttuviin tarpeisiin sekä tuovan pysyvyyttä. Erikseen mainittuna henkilökohtainen palvelu nousi tärkeimmäksi tekijäksi.

Tutkimustulosten perusteella koottiin asiakaspolku havainnollistamaan asiakkuutta sekä jäsennettiin kehitysehdotukset eri vaiheisiin asiakaspolkua. Yrityksen toimintamalli koottiin asiakaspolun ympärille.

Asiasanat: asiakasymmärrys, asiakaskokemus, asiakasuskollisuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HUURNE LAURA:
Systematic utilisation of customer insight in business

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 2 pages
May 2022

This thesis's foremost client and patron was Postimyynti Anki Oy, and the main goal was to deepen Anki Oy's customer insight in B2B relationships. The thesis also examined how customer loyalty could be developed by improving customer experience. The following study aimed to formulate an operating procedure by which the client could systematically improve their sales and strategic decision making. The study was conducted as a qualitative study that used a themed interview as a primary source of data. Responses to the themed interview were compared and contrasted with existing B2B client data from Anki Oy's customer management system. The interviews aimed to find out about customers' motivations for their purchases, their criteria for their chosen suppliers and their experiences about the client as a supplier in general.

Based on the findings, the most prominent factor influencing customer loyalty and purchasing behaviour was the supplier vendor's ability to adapt to contemporary challenges, which in the client's eyes took form as a sense of personal service. The interviewed clients were brick-and-mortar stores, which had been affected by both long-term changes in business – including a general increase in online shopping, and recent developments, such as COVID-19 and its effects on shopping behaviour. The results accentuate a trustworthy and long-term relationship as an important factor to inspire customer loyalty. This could help ensure a working dialogue about B2B customer's changing needs. Approachable personal customer service arose as the leading factor.

The results of the study illustrates a pathway to become a B2B-business client. Suggested possible improvements were added to different parts of the pathway and a framework for operating procedures was formed around this pathway.

Key words: customer insight, customer experience, customer loyalty

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tavoitteet ja tarkoitus	5
1.2	Tutkimusongelma ja menetelmät	6
1.3	Työn rakenne	7
2	HYVÄ ASIAKASKOKEMUS ASIAKASYMMÄRRYKSEN AVULLA	8
2.1	Asiakastieto ja sen hyödyntäminen	8
2.2	Asiakasymmärrys asiakaskokemuksen toteuttajana	10
2.3	Asiakaslähtöisyys asiakassuhteen pohjana	13
2.3.1	Tyytyväisyys	13
2.3.2	Uskollisuus	14
2.3.3	Luottamus.....	15
2.4	Asiakaskokemus	16
2.4.1	Strategia	20
2.4.2	Brändi ja asiakaskokemus	21
2.4.3	Henkilöstö tietolähteenä ja kokemuksen luoja.....	22
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
3.1	Tutkimusote ja aineiston keruu	26
3.1.1	Teemahaastattelu ja haastattelurunko.....	26
3.2	Aineiston analyysi	27
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
4.1	Asiakasymmärrys.....	29
4.1.1	Muuttunut toimiala ja liiketoiminta.....	30
4.1.2	Ostamisen motiivit	31
4.2	Asiakaskokemus	32
4.2.1	Henkilökohtainen palvelukokemus verkkokaupan yli.....	32
4.2.2	Haastateltavien antamat ehdotukset	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1	Ostopolku.....	34
5.2	Ostopersonat ja lhanneasiakas.....	36
5.3	Kehitysehdotukset.....	38
5.4	Tutkimusprosessin arviointi ja jatkotutkimukset	39
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	43
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset	43
	Liite 2. Haastateltavien sähköpostiviesti	44

1 JOHDANTO

Paino- ja printtiala ovat olleet jo pidempään merkittävässä muutoksessa, ja sen sisällä erityisesti myllerryksessä ovat olleet myytävien korttien ja adressien tuotanto. Muutosta ajava tekijä on ollut ihmisten ostoskäyttäytymisen muuttuminen, mikä on vaikuttanut ensin kuluttajien kanssa tekemisissä oleviin jälleenmyyjiin, ja sitä kautta varsin piankin tuotannosta vastuussa oleviin painotaloihin ja tavarantoimittajiin. Tämän työn toimeksiantajana oleva Postimyynti Anki Oy on painotalo ja tavarantoimittaja (myöhemmin Anki Oy), joka on onnistunut muutamina edellisinä vuosina saamaan sekä uusia isompia jälleenmyyjäasiakkaita, että kasvattamaan jo olemassa olevien jälleenmyyjäasiakkaiden keskiöstosta. Anki Oy:n liikevaihto on ollut kasvussa joulukuusta 2019 lähtien alati kiihtyvällä tahdilla, samaan aikaan kuin alan yleinen muutos myynnissä ja tuotantovolyymeissa on ollut laskusuhdanteessa monta peräkkäistä vuotta. Yleisestä kehityksestä havainnollistavaa on, että vuonna 2020 alan kolmen suurimman toimijan liikevaihtojen muutos oli keskimäärin -9,8 %.

Tämän työn lähtökohta on, että asiakasymmärryksen avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta, ja siten kehittää yrityksen toimintaa ja luoda kasvua. Taloudellinen hyöty on saavutettavissa, kun asiakaskokemusta parannetaan systemaattisesti (Holma, Laasio, Ruusuvuori & Seppä 2021, 20). Yli 90-vuotta täyttäneen Anki Oy:n tarve kartoittaa ja ymmärtää asiakkaitaan on akuutti viime vuosien kasvusta huolimatta. Toimialalla jatkuu voimakas muutos; pelikenttä, jonka päällä toimitaan, on vaihtumassa alta sekä ihmisten ostoskäyttämisen muutoksen, että alan toimijoiden voimakkaan konsolidaation myötä.

1.1 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, mistä kasvu johtuu ja miksi toimeksiantajan jälleenmyyjäasiakkaat ovat viime vuosina lisääntyneet. Tavoitteena on tutkia ja dokumentoida Anki Oy:n asiakasymmärrystä ja selvittää, miten sitä voisi hyödyntää johdonmukaisesti sekä myynnin edistämistarkoituksessa, että yrityksen strategisessa päätöksenteossa.

Työ keskittyy B2B -asiakasymmärryksen kartoitukseen ja jalostamiseen (B2B eli yritysten välinen liiketoiminta). Käytännön tutkimustyökaluina hyödynnetään asiakashaastatteluja ja dokumenttianalyysiä. Pää tarkoituksena on luoda yritykselle uusi helposti käyttöönotettava toimintamalli, jota voidaan hyödyntää aina yrityksen päätöksenteosta käytännön arjen myyntityöhön asti. Toimintamalli koostetaan hyödyntäen seuraavia osatehtäviä:

- 1) Havainnollistettu asiakkaan ostopolku
- 2) Määritellyt yrityksen ostopersoonat sekä
- 3) Ihanneasiakas

Tässä opinnäytetyössä ei syvennyttä asiakastiedon hallintaan, asiakkuuksien johtamiseen eikä niiden segmentointiin ostopersoonaa ja ihanneasiakasta pidemmälle.

1.2 Tutkimusongelma ja menetelmät

Tutkimusongelmaa lähestytään tutkimuskysymyksen ja sille alisteisien apukysymysten avulla.

Miten johdonmukaisesti kasvattaa asiakasuskollisuutta asiakasymmärryksellä?

- Millaisia tarpeita Anki Oy:n asiakkailla on?
- Miten yritys voisi palvella asiakkaitaan paremmin?
- Miten asiakaskokemusta voidaan parantaa?
- Miten kasvattaa asiakkaan keskiostosta lisämyynnillä?

Opinnäytteen haastattelut toteutetaan laadullisen tutkimuksen periaattein puolistrukturoituna teemahaastatteluna suosien kasvotusten tapaamista. Tavoitteena haastatella 5 isompaa asiakasta eri asiakasryhmistä.

1.3 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakasymmärrystä ja miten sen avulla voidaan rakentaa kannattavaa liiketoimintaa. Luvussa 2 lähdetään lähestymään asiakastiedon hyödyntämistä asiakasymmärrykseen sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen. Luvussa 3 tarkastellaan valittua tutkimusmetodia sekä tutkimuksen toteutusta. Luvussa 4 käydään lävitse löydetyt tutkimustulokset, ja niistä tehdyt johtopäätökset käsitellään luvussa 5.

2 HYVÄ ASIAKASKOKEMUS ASIAKASYMMÄRRYKSEN AVULLA

Kauppatieteiden tohtori Heli Arantola (2006, 30) luonnehtii suomalaisten yritysten toimivan tilastojen ja numerojen perusteella. Tarkat luvut menevät päätöksenteokprosessin ohjaajina edellä, ja asiakkaan ymmärtäminen numeroiden takana jää vain pintaraapaisuksi. Numeraalista asiakastietoa voidaan hyödyntää yrityksen päätöksenteossa esimerkiksi riskien arvioinnissa sekä myynti- ja markkinointitoimenpiteiden painotuksissa. Kuitenkin jo pelkästään asiakkaiden kanssa keskustelu saman pöydän ääressä voisi luoda jopa paremmin ymmärrystä siitä, mitä numeroiden ja tilastojen taustalla on ja miksi asiakas käyttäytyy niin kuin käyttäytyy. (Arantola 2006, 30, 68.)

2.1 Asiakastieto ja sen hyödyntäminen

Arantola (2006) jakaa asiakastiedon kolmeen osa-alueeseen: 1) tietoa asiakkaille 2) tietoa asiakkailta sekä 3) tietoa asiakkaista. Hän määrittelee asiakastiedon kahtiajakoisesti yksittäistä organisaatiota tai henkilöä koskevaksi asiakastiedoksi tai asiakkaita yleisemmin koskevaksi yksilöimättömäksi tiedoksi. (Arantola 2006, 52.)

Tiedon kerääminen ja sen määrä ei muodosta yrityksille ongelmaa vaan pikemminkin päinvastoin aiheuttaa sitä. Tietoa tulee valtavasti 1) asiakasdatana automaattisesti 2) asiakasrajapinnassa muodostuvana hiljaisena tietona 3) asiakas-kuuntelun kautta muodostuvana liiketoiminnan ymmärtämisenä ja myös 4) kumppaneiden ja jakelukanavien muodostamana asiakasdatana ja hiljaisena tietona (Arantola 2006, 56). Nykypäivän informaatioähky saattaa jopa haitata asiakasymmärryksen muodostumista ja päätöksentekoa, sillä yritys saattaa tehdä päätöksiä ennemmin mututuntumalla asiakastiedon jäädessä tiedon tasolle syvemmän ymmärryksen sijaan. Arantola väittää, että edes pidempiaikaisista jatkuvista asiakkuuksista ei saada asiakasymmärrystä pelkän asiakastiedon perusteella (Arantola 2006, 27).

Yrityksen sisäisen päätöksenteon kannalta ymmärrys asiakkaista voi siis olla pin-tapuolista, vaikka asiakasdataa on kertynyt vuolaasti. Erityisesti puutteita on laa-dullisesta tai asioita kuvailevasta tiedosta. Kerättyä dataa hyödynnetään par-haimmillaankin lähinnä markkinoinnissa ja myynnissä sen sijaan että sitä hyö-dynnettäisiin strategisessa päätöksenteossa. (Arantola 2006, 41, 75.) Tämä he-rättää kysymyksen siitä, että kuinka kannattavasti yritys voi toimia vain mututun-tuman perusteella. Ohjaamalla asiakasdataan käytetyt resurssit merkittäväm-pään sisältöön voitaisiin saada aidosti kannattavuuteen ja kasvunmahdollisuuk-siin vaikuttavaa ymmärrystä. Arantola huomauttaa, ettei yrityksillä ole keinoja huomata sitä tietoa, mitä he tarvitsisivat, vaan käyttävät pitkälti sellaista tietoa mitä heillä jo on (Arantola 2006, 41). Tilannetta kuvaa hyvin sanonta: ”Sitä saa-daan mitä mitataan”.

Erityisesti puutteita on hiljaisen tiedon dokumentoinnissa sekä tiedon yhdiste-lyssä. Ihmisen aivot yhdistävät tietoa automaattisesti, mutta Keskinen ja Lipiäinen kuvaavat yritysten tiedon käsittelyn ja yhdistelyn olevan pikemminkin musta- aukko - ja siten yritykset eivät ymmärrä oman tietopääomansa potentiaalia erityi- sesti päätöksenteon kannalta (Keskinen & Lipiäinen 2013, 190). Arantola nostaa tiedon yhdistelyn lisäksi huomioon myös hiljaisen tiedon ja sen dokumentoinnin ongelmat. Hän huomauttaa, että erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät saavat paljon hiljaista tietoa siitä, miten tuotteisiin ja palveluihin suh- taudutaan eikä tätä tietopääomaa usein tunnisteta asiakaspalautteeksi. (Arantola 2006, 67–68.)

Arantola tiivistääkin asiakastiedon hyödyntämisen muodostuvan ymmärrykseksi vasta sen jälkeen, kun sitä voidaan hyödyntää arkisessa päätöksenteossa (Aran- tola 2006, 35, 53). Päätöksenteon kannalta merkityksellisempää tietoa pelkkiin tilastoihin verrattuna olisi Keskinen ja Lipiäisen (Keskinen & Lipiäinen 2013) mu- kaan helposti saatavilla asiakkailta (taulukko 1).

Keskinen ja Lipiäisen esittämässä tiedon hankinnan lähteissä (taulukko 1) on yksi hyvin vahva yhdistävä tekijä. Jokaisessa kuudessa kohdassa on asiakas keski- össä.

TAULUKKO 1. Mistä tietoa voi saada. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 45)

Kuvaus	Syy
Uskollisuus	Asiakkaat, jotka eivät ole hetkeen tilanneet: ovatko vaihtaneet kilpailijaan vai luopuneet kyseisestä tuotteesta?
Lisämyyntiasiakkaat	Asiakkaat, jotka tilanneet heille uudesta tuotekategoriasta: tekivätkö vertailua, miksi päätyivät meihin?
Voitetut uudet asiakkaat	Miksi valitsivat meidät?
Kontaktoineet, mutta menetetyt	Asiakkaat, jotka pyysivät tarjouksen, mutta tilasivat kilpailijalta, miksi?
Hiljattain menetettyt asiakkaat	Miksi asiakas ei enää tilaa?
Anonyymit	Asiakkaat, jotka tilasivat ilman yhteydenottoa, miksi?

2.2 Asiakasymmärrys asiakaskokemuksen toteuttajana

Kauppatieteiden tohtori Pia Hautamäki on puhunut jo pitkään yritysten välisten kumppanuussuhteiden puolesta myynnin kannalta (Hautamäki 2017). Myös Holma, Laasio, Ruusuvuori ja Seppä tiivistävät kasvun mahdollisuuksien juontavan pitkälti pidempiaikaisista kumppanuuksista asiakkaiden kanssa sekä hyvästä asiakaskokemuksesta. Menestyjiksi siis nousevat yritykset, jotka nimenomaan panostavat asiakkaisiinsa. Zimmerman & Blythe lisäävät vielä kumppanuussuhteiden rakentamiseen tiedon jakamisen lisäksi ajatusten ja oivallusten jakamisen, jolloin kaikki osapuolet hyötyvät tilanteesta. (Hautamäki 2017, 181–182; Holma ym. 2021, 17; Zimmerman & Blythe 2018, 403.)

Asiakkaan nostaminen yrityksen ja liiketoiminnan keskiöön on edellytys kannattavan liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Eri asiakkailta sisään tuleva rahavirta pitää yrityksen tolzillaan, ja siksi ei saisi unohtaa nähdä metsää puilta. Siinä missä asiakasymmärryksen on vielä 15 vuotta sitten ajateltu tuovan kilpailuetua, pidetään asiakasymmärrystä nykyään jo liiketoiminnan elinehtona. Kilpailuetua

voidaan hakea nykypäivänä asiakaskokemuksen ja sen kehittämisen sekä johtamisen avulla. (Arantola 2006, 23; Holma ym. 2021, 22). Keskinen & Lipiäinen esittävät asiakkaan ymmärtämisen eräänlaisena yrityksen kivijalkana. Heidän mukaansa ilman asiakasymmärryksen luomaa perustaa ei yrityksellä ole edellytyksiä pitkäkestoiselle ja kannattavalle liiketoiminnalle. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37.) Ahonen & Rautakorpi taas painottavat asiakasymmärryksen merkitystä yrityksen vision ja strategian kannalta ja näiden kehittämisen edellytyksenä (Ahonen & Rautakorpi 2008, 37).

Asiakasymmärrys on maalaisjärjellä ajateltuna ymmärrystä yrityksen asiakkaasta ja hänen motiiveistaan. Ja samalla se on kääntäen ymmärrystä siitä, mikä yrityksen toiminnan tarkoitus on ja minkä tarpeen se täyttää, pitäisi täyttää tai kenties voisi myös täyttää. Ymmärrys koostuu tiedosta, millainen asiakas on, millaisessa tilanteessa asiakas käyttää yrityksen tuotetta tai palvelua kuin myös millaisia haasteita asiakkaalla on koskien näitä. (Bergström & Leppänen 2015, 421; Holma ym. 2021, 68.) Bergström ja Leppänen puoltavat tätä määritelmää ja korostavat nimenomaan asiakkaan ajatusten ymmärtämistä ostohetkellä tai palvelua käyttäessä (Bergström & Leppänen 2015, 421).

Syvemmin tarkasteltuna siihen kuuluu muutakin. Arantola muotoilee asiakasymmärryksen syntyvän yhdistämällä eri lähteistä niin asiakasdataa eli määrällistä tietoa kuin myös laadullista tietoa. Hän täsmentää tiedon muuttuvan ymmärrykseksi vasta sovellettaessa käytäntöön eli silloin, kun tiedosta on apua päätöksenteossa. (Arantola 2006, 75.) Ahonen ja Rautakorpi esittävät, ettei asiakasymmärrys muodostu pelkkien asiakaskohtaamisten ja asiakaspalautteiden avulla vaan se perustuu systemaattiselle tutkimukselle ja analysoinnille. He perustelevat asiakasymmärryksen pohjautuvan lopulta asiakkaiden valintamotiiveihin. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 38.)

Asiakasymmärryksen määritelmää tai pikemminkin sen saavuttamista hankaloittaa tiedon reliabiliteetti eli luotettavuus. Mistä saada tietoa asiakkaan ajatuksista ostohetkellä, kun ihminen itse on subjektiivinen? Ahonen ja Rautakorpi huomauttavat ihmisten epäluotettavuuden tietolähteenä. Harva pystyy kertomaan edes murto-osan ostomotiiveistaan tai selittämään kulutuskäyttäytymistään. (Ahonen

& Rautakorpi 2008, 37.) Siksi on hyvä muistaa asiakasymmärryksestä puhuttaessa, että ymmärryksellä haetaan yleisesti syvällisempää käyttäytymisen ymmärrystä asiakkaan oman kertomuksen yli (Arantola 2006, 53).

Holma, Laasio, Ruusuvuori ja Seppä arvioivat, että vertailemalla sekä dataa että asiakkaan omaa kokemusta, päästään lähimmäksi totuutta ja ymmärrystä. Data antaa objektiivisen kuvan siitä, mitä ostohetkellä on tapahtunut ja asiakkaan oma kertomus puolestaan kuvaa millaisia tunteita ja ajatuksia kyseinen tapahtuma herätti eli saadaan subjektiivinen kokemus tapahtuneesta. (Holma ym. 2021, 69.)

Asiakasymmärryksen koostumus:

- 1) Millä asioilla ja tunteilla on merkitystä asiakkaalle ja hänen valinnoilleen?
- 2) Kuinka suuri merkitys näillä tekijöillä on ja kenelle asiakkaista ne ovat merkityksellisiä?
- 3) Mikä merkitys näillä tekijöillä on meidän yrityksellemme tai brändillemme?
- 4) Missä arvoketjun osassa asiakkaille merkitykselliset asiat sijaitsevat?

(Ahonen & Rautakorpi 2008, 37)

Ylimmän johdon halu ja pyrkimys kuunnella asiakasta entistä paremmin ja syvemmin johtaa kokonaisvaltaisempaan asiakkaan ymmärtämiseen. Silloin ei vain tutkita ja mitata, vaan kuunnellaan ja ymmärretään sekä etsitään jatkuvasti tapoja päästä lähemmäksi ja reaaliaikaisempaan kommunikaatioon asiakkaan kanssa. (Holma ym. 2021, 67.) Kaikkea, mikä on tärkeää, ei kuitenkaan voida mitata. Varsinainen ymmärrys ja uudet ideat syntyvät lähellä asiakasta. Onnistunut asiakasymmärryslähäinen päätöksenteko huomioi nämä molemmat seikat.

Mututuntumalla luotu asiakasymmärrys on yleensä kaksiulotteista. Se on saatu yleensä asiakastiedon avulla, erilaisen informaation tuloksena, järjestelmistä saadun datan tai esimerkiksi markkinatutkimusten perusteella. Holman, Laasion, Ruusuvuoden ja Sepän mielestä yritys tarvitsee nykypäivänä kuitenkin ns. kolmiulotteista asiakasymmärrystä. Kolmas lisäulottuvuus asiakasymmärrykseen saadaan asiakaslähteisyydellä ja tuomalla yrityksen prosessit lähelle asiakasta. Asi-

akkaan lähellä toimiminen ei pitäisi olla pelkän asiakasrajapinnassa olevan asiakaspalvelun varassa, vaan yrityksen pitäisi pyrkiä tuomaan prosessit aina strategiasta ja yrityksen johtoa myöten lähelle asiakasta. (Holma ym. 2021, 68–69, 71–72.) Tällöin käytännössä asiakkaalle aidosti puhutaan ja tältä kysytään – esimerkiksi tämän ostokokemuksesta ja tarpeista, ja siitä kuinka hyvin tarpeet tulivat täytäntöön.

Pelkät asiakaskyselyt, -tyytyväisyysmittaukset ja perinteiset markkinatutkimukset eivät kuitenkaan riitä vaan Holman, Laasion, Ruusuvuoren ja Sepän mukaan tarvitaan kokonaisvaltaisempaa toimintaa (Holma ym. 2021, 71–72). Tuomas Hilakari jopa kritisoi asiakastyytyväisyysmittauksia Holman, Laasion, Ruusuvuoren ja Sepän kirjassa *Menestys syntyy asiakaskokemuksesta*. Hilakarin mukaan tyytyväisyysmittauksista saadaan samankaltaisia vastauksia yrityksestä ja jopa toimialasta huolimatta, eivätkä ne kerro mitään siitä mitä asiakas oikeasti haluaisi ja mikä saisi asiakkaan tuntemaan, että hänestä välitetään. (Projectan Tuomas Hilakari, Holma ym. 2021, 67.)

2.3 Asiakslähtöisyys asiakassuhteen pohjana

Yritykset usein pyrkivät palvelemaan tuotteillaan ja palveluillaan vähän kaikkia, eivätkä halua määritellä asiakastaan. Tällöin valitettavasti yritys ei myöskään palvele oikein ketään. Asiakslähtöisyyttä ei ole tarjota asiakkaalle aina kaikkea mitä hän halua vaan tärkeää on tarjota paras ratkaisu taloudelliset ja kilpailulliset aspektit huomioiden. (Holma ym. 2021, 32; Saarijärvi & Puustinen, 2020. 14).

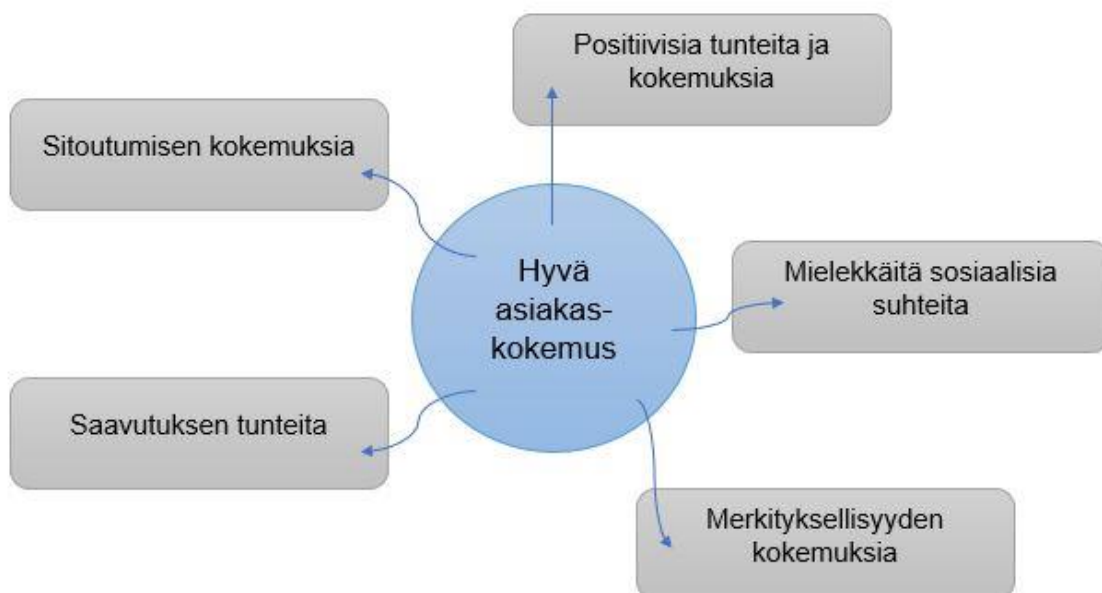
2.3.1 Tyytyväisyys

Sitoutuneet asiakkaat ovat kannattavan liiketoiminnan pohja. Asiakas saadaan sitoutumaan yritykseen ja yrityksen tuotteisiin sekä palveluihin hyvällä asiakaskokemuksella. Tyytyväisyys on perusvaatimus pitkäaikaiselle ja tai toistuvalla asiakkuudelle. Asiakkuuden aikaista hyvää kokemusta leimaavat toimittajayrityksen sitoutuminen asiakkaaseen ja kyky reagoida tämän tarpeeseen, proaktiivisuus, yhteistyön helppous ja saumattomuus sekä toimitus- ja kehittymiskyky. Hyvän

kokemuksen tuottaminen kerta toisensa jälkeen on asiakkuuden jatkumisen ehto. (Holma ym. 2021, 20.)

Huono kokemus johtaa huonompaan sitoutuneisuuteen toimittajayrityksen suhteen tyytymättömyyden vuoksi. Tätä selittää asiakkaiden odotusten kasvaminen muun muassa B2C-bisneksen kokemuksellisuuden nopean kehittymisen myötä (B2C eli yritykseltä kuluttajalle tapahtuva liiketoiminta). (Holma ym. 2021, 21.)

Hyvät asiakaskokemukset parantavat tehokkaasti ihmisten elämänlaatua sen lisäksi, että ne kohentavat liiketoimintaa ja kilpailuasemaa. Kuviossa 1 esitetään, mitä hyvällä asiakaskokemuksella voidaan saavuttaa.



KUVIO 1. Mitä hyvällä asiakaskokemuksella voidaan saavuttaa? (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–23.)

2.3.2 Uskollisuus

Vaikka molempia osapuolia hyödyttävän kumppanuussuhteen rakentaminen vie aikaa, on se silti kannattavaa. B2B-asiakkuuksien asiakasuskollisuus on hyvin

korkea ja ne voivat kestää pitkään, jopa vuosikymmeniä. Uskolliset asiakkaat tuovat yritykselle niin kasvua, kannattavuutta kuin myös kassavirtaa. (Holma ym. 2021, 20, 23; Blythe 2012, 276.)

Keskinen ja Lipiäinen jakavat asiakasuskollisuuden kuuteen osaan:

- 1) Rationaalinen uskollisuus
- 2) Emotionaalinen uskollisuus
- 3) Tapoihin ja tottumuksiin perustuva uskollisuus
- 4) Leimautumiseen perustuva uskollisuus
- 5) Sopimus pohjainen uskollisuus ja
- 6) Rakenteelliseen sidokseen perustuva uskollisuus.

Yritys pystyy ehkä vähiten itse vaikuttamaan näistä rationaaliseen riippuvuuteen, joka on hyvin hintakeskeistä sekä tapoihin perustuvaan uskollisuuteen, joka on hyvin pitkälti oman statuksen ylläpitoa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 160–171.)

Näistä eri uskollisuustyypeistä eniten yrityksen kannattavuuden kannalta on hyötyä emotionaalista uskollisuudesta, joka muodostuu nimenomaan yrityksen luoman brändin ja asiakaskokemuksen kautta luotuun kokonaisvaltaiseen kokemukseen. Hyödyllisiä tai hyödynnettäviä ovat myös sopimus pohjainen sekä rakenteelliseen sidokseen perustuva uskollisuus. Sopimus pohjainen uskollisuus on nimensä mukaisesti juridiseen sopimukseen perustuva ja rakenteellisella uskollisuudella tarkoitetaan puolestaan nimenomaan arvon luonnin kannalta riippuvaiseksi muodostunutta uskollisuutta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 160–171.)

Uskollisuudesta puhuttaessa on tärkeää muistaa asiakassuhteen hyvä ylläpitäminen. Jotta pitkäaikainen asiakassuhde olisi mahdollinen, tarvitsee ostamiseen ja asiakkuuteen liittyvät kokemukset olla onnistuneita. Hyvä asiakaskokemus siis takaa tulevaisuuden myynnin samalle asiakkaalle. (Holma ym. 2021, 20, 22.)

2.3.3 Luottamus

Koska yritykset haluavat luoda pitkäaikaisia kumppanuussuhteita (Hautamäki, 2017), ei ole mitenkään merkityksentöntä, miten asiakassuhdetta hoidetaan.

Vaikka yritysten välistä kauppaa värittää hyvin vahvasti ihmisten välinen kanssakäyminen, on B2B-asiakkuuden asiakaskokemuksen ymmärtämisessä silti hyvä muistaa B2B ja kuluttaja-asiakkuuksien eroavaisuudet. Nykyaikaisen elämyksellisyyden sijaan yrityksille on usein paljon merkityksellisempää ja suurempaa arvoa tuovaa hyvinkin käytännön läheiset ratkaisut, jotka auttavat joko suoraan heidän asiakkaitaan tai auttavat heitä luomaan parempaa asiakaskokemusta omille asiakkailleen. Yritykset ovat myös paljon tarkempia käyttämästään ajasta ja rahasta luodun arvon suhteen. (Blythe 2012, 68; Holma ym. 2021, 20, 23, 25–26.)

Yritysten välisen luottamuksen muodostaminen B2B-asiakassuhteissa on kompleksisempaa tavalliseen kuluttajakauppaan nähden. Tyypillisesti yritysten välisen kumppanuussuhteen luomiseen osallistuu useampia henkilöitä ja siten kumppanuussuhteen luominen, ja asiakkaan sitouttaminen ei ole kiinni yhdestä henkilöstä, vaan asiakaskokemus luodaan usein yhtäaikaaisesti useammalle henkilölle. Hyvä asiakaskokemus ja kumppanuussuhde muodostuvat yhteisten onnistumisten kautta, kun annetut lupaukset lunastetaan ja tuotetaan positiivisia tunteita ja kokemuksia – sekä kannattavaa liiketoimintaa. (Zimmerman & Blythe 2018, 235; Holma ym. 2021, 20.)

2.4 Asiakaskokemus

Sekä Löytänä ja Kortesus kuin myös Holma, Laasio, Ruusuvuori ja Seppä määrittävät asiakaskokemuksen olevan summa asiakkaan mielikuvia, tunteita ja kohtaamisia, mitä asiakas yrityksen kanssa ja sen toiminnasta muodostaa (Löytänä & Kortesus 2011, 11; Holma ym. 2021, 16).

Saarijärven ja Puustisen mielestä asiakaskokemus on konkreettista ja nivoo yhteen paljon erilaista tietoa ja tutkimusta. Lähestymistapoja asiakaskokemukseen on kuitenkin pääasiassa kaksi: 1) asiakkaan subjektiivisesta näkökulmasta sekä 2) liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Näitä kahta näkökulmaa ei kuitenkaan tule ajatella toisiaan kilpailevina vaan ennemmin toisiaan tukevina näkökulmina, jotka vain korostavat joko asiakkaan tai yrityksen kontekstia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 37–40.)

Lähestymistavan lisäksi Saarijärvi ja Puustinen kokevat, että kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen sijaan voisi yritykselle olla hyödyllisempää eritellä asiakaskokemus pienempiin osiin: Palvelukokemukseen, Verkkokauppaan, Käyttökokemukseen, Ostokokemukseen, Hintakokemukseen, Kulutuskokemukseen sekä Brändikokemukseen (Kuvio 2).



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen jakaminen kokemus-alueisiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40–43).

Yritykselle voisi siis olla hyödyllistä ja konkreettisempaa lähteä rakentamaan asiakasymmärrystä pienemmistä kokemososioista ja niiden perusteella saada käsitys asiakkaiden kokonaisvaltaisesta kokemuksesta yrityksestä. Myös käytäntöjen parantamisen ja konkreettisesti tehtävän kehitystyön kannalta on varmasti mielekästä pilkkoa ongelma välillä erilliseksi käsiteltäviksi osiksi, unohtamatta kuitenkin lopulta kasata sitä takaisin sellaiseksi kuin se loppukädessä asiakkaan silmin on – yhtenäinen koettava kokonaisuus.

Holma, Laasio, Ruusuvuori ja Seppä muistuttavat, että asiakkaan kokemus yrityksestä on nykyään useimmiten alkanut jo ennen ihmis- tai palvelukontaktia yritykseen (Holma ym. 2021, 16). Siten Saarijärven ja Puustisen pilkkomat kokemukset tukevat tätä ajatusta, sillä ihmisellä voi hyvinkin olla jo jonkinlainen brändi-, verkkokauppa- tai hintakokemus yrityksestä ennen yhteydenottoa.

Erilaisiin kokemuksiin vaikuttavat yrityksen itsensä lisäksi myös muiden hallinnoimat ns. kosketuspisteet, jotka ovat esitettyinä kuviossa 3. Yritys itse omistaa ja voi vaikuttaa vain osaan kosketuspisteistä, mutta asiakas kohtaa myös yrityksen kumppaneiden toteuttamia kosketuspisteitä kuten logistiikkakumppanin kosketuspisteet sekä erilaisia sosiaalisia ja ulkoisia kosketuspisteitä. Tärkeää on siis luoda mekanismit, joilla mahdollistetaan hyvä kokemus niissä kosketuspisteissä, mihin yritys voi vaikuttaa eli omiin kosketuspisteisiinsä sekä yhteistyökumppaneiden kosketuspisteisiin. Loput kosketuspisteet tapahtuvat asiakkaan omissa ajatuksissa, tunnekokemuksissa sekä sosiaalisissa tilanteissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48; Holma ym. 2021, 19.)



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen erilaiset kosketuspisteet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48.)

Yritykselle olisi siis hyödyllistä havainnollistaa asiakkaan asiakas- ja ostopolkua sekä siihen liittyviä kosketuspisteitä. Havainnollistamalla polut tehdään näkyväksi sekä konkreettiseksi asiakkaan kulkema matka. Tärkeää olisi ymmärtää, millaisia

erilaisia polkuja asiakkaalla voi olla ja mitkä näistä asiakaspolun pisteistä ovat tärkeitä asiakkaalle. Vasta sitten voidaan lähteä panostamaan asiakaskokemukseen määrittelemällä strategisesti tavoiteltava asiakaskokemus ja miten siihen voidaan päästä. Asiakaspolku tyypillisesti sisältää: 1) impulssi 2) tarpeen havaitseminen 3) harkinta 4) ostaminen 5) asiakkuus 6) uskollisuus 7) asiakkuuden loppu. (Holma ym. 2021, 84; Saarijärvi & Puustinen 2020, 17.)

B2B-markkinassa ei ole aikaisemmin arvostettu tai pidetty tärkeänä asiakaskokemusta, mutta on tänä päivänä jo melko suosittu termi yritysten strategiassa. Löytänä ja Kortesus kokevat, että yritysasiakkuudet ovat kuluttaja-asiakkuuksia kriittisempiä ja siksi B2B-markkinassa olevien yritysten pitäisi erityisesti panostaa B2B-asiakaskokemukseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 123; Saarijärvi & Puustinen 2020, 13.)

Holma, Laasio, Ruusuvuori ja Seppä ovat muodostaneet hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen timanttimallin (Kuvio 4). Timantin ytimessä ovat tärkeimpinä yrityksen kulmakivet eli strategia, brändi ja kulttuuri, joista kerron tarkemmin luvuissa 2.4.1–2.4.3. Ytimen ympärillä on näiden kolmen mahdollistavat tekijät eli syvällinen asiakasymmärrys, asiakaslähtöinen toimintamalli ja organisoituminen, hyvä johtaminen ja teknologian hyödyntäminen sekä yrityksen kyky luoda tunnekokemuksia. (Holma ym. 2021, 28.)

Timanttimallissa on huomioitu asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisvaltaisuus ja miten eri osa-alueet liittyvät toisiinsa. Timanttimallinnus mahdollistaa jatkuvasti kehittyvän toimintamallin, jolloin yhtä asiaa kehittäessä tulee pohdittua sen vaikutuksia myös muihin osa-alueisiin.



KUVIO 4. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen timanttimali (Holma ym. 2021, 28)

2.4.1 Strategia

Asiakasymmärryksestä puhuttaessa viitataan toistuvasti asiakaslähtöisyyteen, kilpailuetuun ja erottautumiseen. Näin merkityksellisenä asiana on siis puhuttava myös yrityksen strategiasta ja miten yritys ottaa asiakaslähtöisyyden huomioon konkreettisesti strategiatasolta lähtien. Strategialla on hieman eri vivahteita eri lähteiden mukaan, mutta Holma, Laasio, Ruusuvuori ja Seppä kiteyttävät strategian koostuvan kolmesta osasta: yrityksen tavoitteet, visio eli mihin halutaan mennä, sekä toimintasuunnitelma eli keinot tavoitteiden toteuttamiseksi. Strategiaan helposti kirjataan asioita sitä varten, että halutaan sanoa niiden olevan tärkeitä, mutta asiakaslähtöisyys ja ymmärrys jäävät kuitenkin helposti pinnallisiksi puheiksi. On iso merkitys, miten konkreettisesti nämä asiat esitetään yrityksen strategiassa ja kuinka ne näkyvät yrityksen toiminnassa. (Holma ym. 2021, 29, 34–36, 39.)

Holma, Laasio, Ruusuvuori ja Seppä täräyttävät ytimekkäästi, ettei asiakaskokemus kuitenkaan ole edes kilpailuetu, vaan strategian kannalta saavutettu tulos, joka saadaan aikaan asiakasymmärrystä kehittämällä ja kasvattamalla. Saarijärvi ja Puustinen taas huomauttavat osuvasti, ettei kokonaisvaltaista asiakaskokemusta voi samalla tavalla kopioida kuin pelkän tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, sillä se on aineetonta pääomaa. (Holma ym. 2021, 36–37; Saarijärvi & Puustinen 2020, 16.)

2.4.2 Brändi ja asiakaskokemus

Sanalle brändi on useita määritelmiä, sekä näkökulmia, joista sitä pyritään hahmottamaan jonkinlaisena tarkkarajaisena kokonaisuutena. Tässä opinnäytetyössä brändin käsitettä tarkastellaan erityisesti jonakin, mitä asiakas kokee, ja pyritään ymmärtämään sitä, miten tuon brändin kokeminen vaikuttaa asiakkaan toimintaan.

Holman, Laasion, Ruusuvuoren sekä Sepän mielestä brändin merkitys kasvaa, kun asiakas nostetaan yrityksen strategiatasolle ja asiakkaan kokemus korostuu. Heidän mielestään vahva brändi ja sille lojaalit sekä sitoutuneet asiakkaat ovat jokaiselle yritykselle hyvä tavoite. Toisaalta he ottavat myös esiin sen, ettei brändi ole yhtä kuin yrityksen markkinointi, vaan ihmisten muodostama kuva yrityksestä ja sen tuotteista. Brändi on eräänlainen tunneside yrityksen tuotteen tai palvelun ja asiakkaan välillä. Tämä ajatus brändistä on kaukana tyypillisesti miellelyhtymästä pelkkään tiettyyn brändiväriin ja fonttiin, joita asiakas ei välttämättä sinänsä edes tiedosta yksityiskohtina. (Holma ym. 2021, 30, 41–42, 44.)

Myös Saarijärvi ja Puustinen ottavat brändin merkityksen esiin asiakaskokemuksen kannalta. He tosin puhuvat brändin läpileikkaavan kaiken yrityksen viestinnällisen ja vuorovaikutuksellisen toiminnan. Jotta asiakas voisi yhdistää erilaiset tilanteet, tunteet, mielikuvat ja ajatukset yhteen yritykseen, tulisi kaiken viestinnällisen toiminnan olla yhtenäistä niin sisällöltään, tyyliltään kuin sielultaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 18.)

Toisaalta onnistunut asiakaskokemus vahvistaa yrityksen brändiä, ja toisaalta brändillä annetaan lupaus, joka lunastetaan asiakaskokemuksella (Holma ym. 2021, 45, 52–53). Käsitys brändistä, sekä asiakkaan kokemus yrityksestä kulkevat siis syvästi käsikädessä. Asiakasymmärryksen kasvattamisessa onkin kyse myös siitä, että pääsee käsitykseen siitä, mikä on asiakkaiden mielikuva yrityksestä yleisesti. Kun ylläpitää tietoa asiakkaiden yleismielikuvasta, on myös sitten mahdollista tehdä johdonmukaista työtä brändin ja kokemuksen kehittämiseksi.

2.4.3 Henkilöstö tietolähteenä ja kokemuksen luojana

Kun halutaan ymmärtää asiakasta ja hänen kokemuksiaan, on lähdettävä asiakasrajapinnasta – eli esim. fyysisestä ja digitaalisesta ympäristöstä, jossa asiakas konkreettisesti yrityksen kanssa viestii ja toimii. Asiakasrajapinta on kuitenkin se paikka, missä yrityksen toiminnot kohtaavat asiakkaan – ja siten vaikuttavat eniten asiakkaan kokemukseen. Kun asiakasrajapinnassa voidaan reagoida asiakkaan tarpeisiin oikein ja oikea-aikaisesti, asiakas kokee olevansa tärkeä ja tulevaisuutensa huomioiduksi (Holma ym. 2021, 55). Saarijärvi ja Puustinen korostavat, ettei asiakaskokemus ole pelkkää viestintää vaan ensisijaisesti johtamistapa, jolla johdetaan niin sisäistä toimintaa kuin myös yrityksen toimintoja ja resursseja (Saarijärvi & Puustinen 2020, 33).

Ymmärtääkseen siis asiakasta ja hänen kokemuksiaan, on myös tarkasteltava niitä tilanteita ja ihmisiä, kenen kanssa asiakas on kontaktissa. Tällöin lopulta tarkastelun kohteeksi tulee myös yrityksen kulttuuri. Keskinen ja Lipiäinen painottavat asiakasrajapinnassa olevan henkilöstön olevan keskeisiä niin asiakaskokemuksen mahdollistamisessa, kuin myös tietolähteenä. Henkilöstöltä saatava ymmärrys asiakkaiden tarpeiden suhteen on tärkeitä, ja se auttaa myös tavoitetilan määrittelyssä. Henkilöstökokemus voidaan jakaa Keskinen ja Lipiäisen mukaan niin kulttuuriseen, teknologiseen kuin fyysiseenkin työympäristöön. On keskeistä, miten asiakasrajapinnan resurssit ohjeistetaan, miten henkilökunta koulutetaan ja onko henkilöstöllä tarvittavat työkalut hyvän asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi. Voidaan jopa kiteyttää hyvän henkilöstökokemuksen johtavan myös hyvään asiakaskokemukseen, kun resurssit ja potentiaali kohdennetaan sekä johdetaan oikein. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 46; Holma ym. 2021, 53.)

Vaikka itse asiakaskokemusta ei voida pitää viestinnällisenä projektina, on sillä merkitystä, miten henkilöstölle viestitään yrityksen tavoittelemasta asiakaskokemuksesta. Osallistamalla henkilöstön asiakaskokemuksen tavoitteiden luontiin sekä hyödyntämällä heidän ymmärrystään asiakkaista, on henkilöstölläkin helpompi arjessaan toimia niiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin rakennettu kulttuuri yrityksessä on ratkaisevan tärkeää kilpailukykyisen asiakaskokemuksen luomisessa. (Holma ym. 2021, 30, 55.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä kappale kertoo opinnäytetyötä varten tehdystä tutkimuksesta, tutkimusperusteista, siitä miten tutkimus toteutettiin sekä miten tutkimuksesta saatu aineisto käsiteltiin eli analysoitiin.

Tutkimuksessa on aloittavana tekijänä hypoteesi tai intuitiivisempi johtoajatus, jonka toteutumista selvitetään tutkimusmenetelmin. Tutkimus voidaan jakaa karkeasti teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen, joka jakautuu edelleen kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tutkimus ja sen kokonaisuus koostuu monista asioista tutkittavan ilmiön lisäksi. Tutkimuksen lähtökohtana on sen teoreettinen viitekehys sekä valittu lähestymistapa tutkimukselle. Tutkimukseen vaikuttaa sen tavoite ja esitetyt kysymykset, mutta myös valitut menetelmät aineiston hankintaan ja analysointiin. (Heikkilä 2017, 12–13; Pitkäranta 2014, 12, 28.)

Tutkimukseen valitaan tutkimusmenetelmä tutkimusongelman ratkaisua varten (Kananen 2015, 65). Laadullisella tutkimuksella pyritään nimenomaan ymmärtämään ilmiötä sekä soveltamaan tätä käytännössä. Teoria ja käytäntö siis käyvät enemmän dialogia keskenään. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään haastattelua, kyselyä, havainnointia ja dokumenttitietoa aineiston hankkimiseksi, joista haastattelu on yleisin menetelmä ja sillä voidaan tutkia ihmisten ajatuksia, kokemuksia sekä motivaatioita tutkittavasta asiasta. Haastattelu jaetaan: 1) strukturoituun 2) puolistrukturoituun eli teemahaastatteluun tai 3) avoimeen eli syvähaastatteluun. (Pitkäranta 2014, 32, 89.)

Haastattelulla toteutettava laadullinen tutkimusprosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: suunnitteluvaihe, haastatteluvaihe ja analyysivaihe. Teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja avoin haastattelu ovat haastattelumuotoja, joilla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Opinnäytetyön haastattelutyypiksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelun hyötynä on, että se antaa tilaa myös sellaisille vastauksille, mitä haastattelijä ei osaa ottaa huomioon. Teemahaastattelulla saadaan helpommin syvällisempää ymmärrystä haastateltavien

ajatuksista ja motivaatioista, jolla on iso merkitys asiakasymmärryksen luomisen vuoksi. Halutaan varmistua siitä, että haastateltavat tuovat monipuolisesti esiin omia tarpeitaan ja haasteitaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41.)

Opinnäytetyössä esiintyvä havainnointi kohdistetaan nimenomaan verkkokauppaostamisen havainnointiin. Tällä tavoin saadaan konkreettisempaa tietoa siitä, miten asiakas käyttää verkkokauppaa ja millaisia polkuja pitkin asiakas verkkokaupassa kulkee. Havainnointi toteutetaan sekä seuraamalla vierestä paikan päällä, kun asiakas ostaa verkkokaupasta, jolloin voidaan huomioida myös ympäristöllisiä seikkoja. Havainnoinnin avulla pystytään kiertämään tutkittavien subjektiivisuus haastattelutilanteessa, mikäli toiminta ja vastaukset eivät täsmää. (Holma ym. 2021, 81; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41.)

Opinnäytetyössä käytettävä dokumenttianalyysin on tarkoitus tukea niin havainnointia kuin haastatteluakin. Opinnäytetyön tekijällä on laaja pääsy toimeksiantajayrityksen erilaisiin tietopankkeihin, kuten asiakastietojärjestelmään, tilaushistoriaan, verkkokauppaan ja sen dataan sekä tilastoihin. Dokumenttianalyysia hyödynnettäessä on hyvä pitää kriittinen ote ja tarkastella sitä, mihin tarkoitukseen dokumentti on tuotettu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 43.)

Monimenetelmällisyydellä saadaan luotettavuutta tiedolle. Tarkoituksena on käyttää useampaa kuin yhtä menetelmää samoille tietolähteille esimerkiksi niin, että haastateltavaa myös havainnoidaan, jolloin menetelmät täydentävät toisiinsa. (Pitkäranta 2014, 89).

Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä ”polkua”, jonka asiakas kulkee harkitessaan, ostaessaan ja kuluttaessaan tuotetta tai palvelua. Moniulotteisuudella tarkoitetaan yksinkertaistaen sitä, että asiakaskokemus koostuu sekä järjestä että tunteesta ja että koemme asioita kaikilla aisteillamme. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 13.)

Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään hankkimaan syvällinen ymmärrys laajemman yleistyksen sijaan, voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhua harkinnanvaraisesta näytteestä tutkimuksen otoksen sijaan. Harkinnanvaraisessa näytteessä on vaarana, ettei tutkittavat edusta koko joukkoa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 58–60).

3.1 Tutkimusote ja aineiston keruu

Asiakasymmärryksen tulee pohjautua monipuoliseen tietoon, jota on kerätty useista eri lähteistä: määrällinen objektiivinen, määrällinen subjektiivinen, laadullinen objektiivinen, laadullinen subjektiivinen. (Holma ym. 2021, 69)

Tässä opinnäytetyössä haastatellaan B2B-asiakkaita kolmesta kategoriasta taulukosta 1: Uskollisuus, Lisämyyntiasiakkaat ja voitettut uudet asiakkaat. Yhteensä haastatteluita saatiin sovittua viisi ja haastateltavat olivat joko itse yrittäjiä tai muuten vastuussa yrityksen hankinnoista ja/tai yhteyshenkilöinä kyseiseen yritykseen.

3.1.1 Teemahaastattelu ja haastattelurunko

Tässä osiossa käydään lävitse teemahaastattelun runko. Käytetyt kysymykset löytyvät liitetiedostona (Liite 1). Haastateltaville lähtenyt sähköposti on liitetiedostona (Liite 2).

Aluksi kartoitetaan haastateltavien taustatiedot. Mahdollisimman paljon taustatietoja pyritään keräämään asiakastietojärjestelmästä ja ns. julkisista lähteistä etukäteen. Puuttuvat tiedot tarkennetaan haastateltavalta. Haastattelut aloitetaan antamalla asiakkaalle mahdollisuuden puhua vapaasti itsestään, jolloin on mahdollista saada myös muuten puuttumaan jäävää tietoa.

Ensimmäisessä teemassa kartoitetaan haastateltavan toimialaa sekä siihen liittyviä tarpeita ja haasteita. Opinnäytetyön toimeksiantajan Anki Oy:n asiakkaissa on paljon eri toimialoilla toimivia yrityksiä, mutta yhdistävänä tekijänä on, että asiakkaat ovat kivijalkaliikkeitä ja/tai jälleenmyyjiä. Kartoittamalla asiakkaan toimialaan liittyviä asioita, voidaan huomioida kyseisin toimialan erityispiirteitä, mutta myös kartoittaa eri toimialoja yhdistäviä tekijöitä.

Seuraavassa teemassa pyritään löytämään haastateltavan motivaatioita valinnan ja ostamisen taustalla. Selvitetään, miksi haastateltava on valinnut tavaran-toimittajaksi Anki Oy:n, ja myös kartoittamaan miksi hän ostaa mahdollisesti joi-takin tuoteryhmiä puolestaan muualta.

Kolmannessa teemassa on tarkoitus selvittää haastateltavan asiakaskokemusta kysymällä yleisesti asiakaskokemuksesta ja sen jälkeen kysymällä tarkemmin asiakkaan ajatuksia pienemmistä B2B-ostamisen osa-alueista. Mielikuvan selvit-tämisellä pyritään hahmottamaan haastateltavan kokemusta brändistä. Sen li-säksi pyritään selvittämään haastateltavan ostokokemusta, joka tarvittaessa pil-kotaan pienempiin osiin verkkokauppakokemuksen ja palvelukokemuksen kautta. Lisäksi tiedustellaan haastateltavan hintakokemusta ja mielikuvaa hinta-laatusuhteesta.

Lopuksi haastateltavalta kysytään vielä kehitysehdotuksia, mikäli niitä ei ole luon-nollisesti tullut jo osin esille puoliksi strukturoidun haastattelun aikana.

3.2 Aineiston analyysi

Aineisto on tutkimusprosessin keskiössä. Tässä työssä aineisto hankittiin laadul-lisella tutkimuksella teemahaastattelun keinoin. Tutkimusaineistoa on aina muo-kattava analysointia varten, sillä ei sellaisenaan sovellu käytettäväksi. Haastatte-lut nauhoitettiin, jotta niihin pystyttiin palaamaan myöhemmin tarkastelemaan sa-notun lisäksi äänensävyjä ja muita huomiota. Nauhoitetut aineistot käsitellään lit-teroisella eli haastattelun kirjoittamista tekstimuotoon. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013, 118; Vilka 2015, 137.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laa-dullisissa tutkimuksissa, mutta se on analyysimenetelmän lisäksi myös teoreetti-nen viitekehys (Pitkäranta 2014, 100. Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Aineistoläh-töisessä sisällönanalyysissä pyritään teorian sijaan löytämään aineistoista tyypil-listä toimintaa tai logiikkaa (Vilka 2015, 170). Tässä opinnäytetyössä keskityttiin aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin tutkimuksessa. Aineistolähtöisessä sisäl-lönanalyysissä litteroinnin jälkeen aineisto pelkistetään. Tässä opinnäytetyössä

aineistoa pelkistettiin tiivistämällä osittain jo litterointivaiheessa. Seuraavaksi aineistosta lähdetään hakemaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia eli klusteroimaan. Klusterointia voidaan tehdä 1) luokittelemalla 2) teemoittelemalla tai 3) tyypittelemällä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110, 112.) Kun aineisto alkaa toistamaan itseään, on saavutettu kylläntyminen eli saturaatio, jolloin tietty määrä aineistoa on tuonut riittävällä tavalla esiin löydettävä peruskuvio (Pitkäranta 2014, 98).

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään haastatteluiden kautta esiin tulleita tuloksia. Haastatteluiden nauhoitteet ovat ensiksi litteroitu tekstimuotoon, jonka jälkeen niissä esiin tulleita asioita on jaoteltu muutamaaan korostuneeseen teemaan. Tutkimustulosten pohjalta esiin nousseet kokonaisvaltaiset kehitysehdotukset käsitellään kappaleessa 5 Johtopäätökset. Tämän kappaleen luku 4.2.2 käsittelee haastateltavien antamia kehitysehdotuksia.

4.1 Asiakasymmärrys

Haastateltavia yhdistävä merkittävä tekijä oli se, että he kaikki olivat joko yksinyrittäjiä tai pieniä yrityksiä muutamalla työntekijällä. Haastateltavilla yrityksillä oli käytännössä joko kivijalkaliike tai kivijalka yhdistettynä verkkokauppaan. Kennelläkään haastateltavista ei ollut pelkkää verkkokauppaa. Verratessa tätä liiketoimintamallia muihin toimeksiantajan jälleenmyyjäasiakkaisiin, voitiin haastateltavien havaita edustavan varsin hyvin Anki Oy:n B2B-asiakaskenttää kokonaisuutena.

Haastateltavat ottivat spontaanisti itse esiin Anki Oy:n olomuodon ja / tai brändäyksen perheyrietyksenä – mitä se vahvasti onkin. Haastateltavat kokivat perheyrittäjyyden hyvänä, yhdistävänä ja B2B-suhdetta vahvistavana tekijänä.

Tunnette sen meidän arjen varmasti sinä omana arkenä, mikä lämmittää mieltä näin yksinyrittäjänä. (Haastateltava oranssi)

Teidän kanssa asioiminen tuntuu kuin tekisi pikkusiskon kanssa hommia – eli asiointi on mutkatonta ja mukavaa.” (Haastateltava vaalean keltainen)

Jokaisessa haastattelussa nousi esiin liiketoiminta-alan tai toimintaympäristön muuttuminen eri aika jänteillä. Muuttuneeseen tilanteeseen viitattiin erityisesti

kahden eri aihepiirin kautta: 1) viimeaikainen pandemian ja sodan aikaansaama muutos alalla sekä 2) pidempiaikainen muutos ihmisten ostokäyttäytymisessä.

4.1.1 Muuttunut toimiala ja liiketoiminta

Jokainen haastateltavista toi esiin jossain vaiheessa haastattelua sekä lyhyemmän ajan että pidemmän ajan muutoksen omalla toimialallaan. Selkeämmin esiin tuli viimeisen kahden vuoden muutos johtuen COVID-19-pandemiasta ja alkaneesta Ukrainan sodasta.

Tää nyt vaikuttaa toimialaan kuitenkin jollain tavalla (sodasta puhuttaessa). Meillä ei nyt kuitenkaan ole myynti lisääntynyt eikä laskenut tämän johdosta, kuten koronan aikaan kävi. (Haastateltava vihreä)

Pidempiaikaisessa liiketoiminnan muutoksessa nousi esiin sekä asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen sekä valtavalla vauhdilla muuttunut ympäristö. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että hän on korvannut muodostunutta aukkoa, kun muut pienen paikkakunnan erikoisliikkeet ovat lakanneet toimimasta. Tämä on toki aiheuttanut myös liiketoiminnan pirstaloitumista. Muuttunut ympäristö on vaikuttanut myös tavarantoimittajien valikoimiin.

Juttelin meidän paperitukun kanssa, ja sanoivat, että paperituikuista tilataan nykyään enemmän maitoa ja kahvia yrityksiin kuin konttoritarvikkeita. Se kertoo kuinka isosta muutoksesta kyse. (Haastateltava oranssi)

Muuttuneen liiketoimintaympäristön lisäksi yksi haastatelluista otti esiin ihmisten ostokäyttäytymisen muutoksen. Asiakkaan mieltymykset ovat muuttuneet lyhyessäkin ajassa todella paljon, mikä on mm. hankaloittanut varastonhallintaa ja ylläpitoa.

4.1.2 Ostamisen motiivit

Haastatelluista jokainen haki tavarantoimittajan valinnalla kilpailuetua ja erottautumistekijöitä. Yksi haastateltavista oikein erikseen mainitsi tarkastelevansa muiden paikallisten yritysten valikoimaa ja pyrkii hankkimaan eri tavarantoimittajia muihin paikallisiin kivijalkaliikkeisiin verrattuna. Kolme haastateltavista koki tärkeäksi myös kohtuuhintaisuuden, jotta kate on yrittäjälle järkevä, sekä mahdollisuuden pienempiinkin toimituseriin. Muita tavarantoimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat myös nopeat toimitukset, intuitio tuotteista mitkä tulisivat käymään kaupaksi, sekä kokemus luotettavasta ja pitkäaikaisesta kumppanuudesta.

Aluksi on tuotteet, sitten on hinta, että niissä on kate kohdillaan. Sitten on se logistiikka, että tuotteet tulee, ja ne tulee edullisesti ja ehjinä perille. Ja jos jotain puuttuu, niin on luottamus siihen, että se asia hoituu. Ja pitkällä aikavälillä on sitten kyllä ne henkilökohtaiset suhteet, jotkut on kivoja ihmisiä ja joskus voi valita yhteistyökumppaneita sen mukaan ja on luottofirmoja mistä tilata. (Haastateltava vihreä)

Haastatelluista jokainen otti esiin tuotevalikoiman syynä sille, miksi he tilaavat Anki Oy:lta. Joko on haettu markettituotteista eroavia tuotteita – tai vastaavaa valikoimaa on ollut huonosti ylipäättään saatavilla kilpailijoiden kautta. Haastateltavat osasivat heikosti sanoittaa tarkkaan, miten ovat päätyneet tilaamaan Anki Oy:lta, mutta suurin osa otti esiin suosittelun tai ”puskaradion”.

Haastateltavat oli valittu kolmesta Keskisen ja Lipiäisen muodostamasta kategoriasta. Uskollisuus-kategoriasta valitusta haastateltavasta selvisi, ettei tilaamisen vähentymisen syy ole kilpailijalle siirtyminen vaan yksinkertaisesti varastonhallinta ja maailmantilanne. Asiakas oli ehtinyt hankkimaan isot varastot tuotteita ennen pandemian alkua, ja on yrittänyt pikkuhiljaa pienentää varastoa. Siksi asiakas on viime aikoina tilannut lähinnä pieniä määriä uutuustuotteita toimeksiantajalta oman valikoimansa ylläpitämiseksi.

Lisämyyntiasiakas-kategoriasta selvisi, että haastateltava oli yksinkertaisesti siirtynyt käyttämään Anki Oy:tä pääasiallisena tavarantoimittajanaan kyseisessä ka-

tegoriassa. Haastateltava oli kokenut toimeksiantajan tuotteet ja valikoiman paremmaksi ja saaneet siten erottautumistekijän paikallisista marketeista. Voiteuista uusista asiakkaista selvisi pääsyyksi saatu suosittelu, mutta myös puutteellinen valikoima kilpailijoilla.

4.2 Asiakaskokemus

Haastateltavien asiakaskokemus on ollut positiivinen. Osa oli jakanut suosittelua Anki Oy:stä eteenpäin muille oman alansa toimijoille toisilla paikkakunnilla, kuten itsekin olivat saaneet aikoinaan suosittelun joltain toiselta toimijalta. Asiakaskokemuksessa eniten esiin nousi henkilökohtaisen palvelun merkitys. Moni osasi käyttää aktiivisesti verkkokauppaa Anki Oy:ltä tilaamisen muotona, mutta samat haastateltavat ottivat esiin myös sen, että suoraa palvelua sai myös puhelimitse ja sähköpostilla vuoro vaikuttaen. Saadut suorat kehitysehdotukset koskivat lähinnä yksittäisiä tuotteita tai tuoteryhmiä.

4.2.1 Henkilökohtainen palvelukokemus verkkokaupan yli

Haastatelluista jokaisella oli jonkinlainen palvelukokemus joko perinteisemmän asiakaspalvelun puolelta puhelimitse tai sähköpostitse – tai sitten alan tapahtumien ja messujen kautta. Haastateltavista kaikki käyttivät Anki Oy:n verkkokauppaa vähintään tuotevalikoiman tarkastelemiseen eli ikään kuin digimuodossa olevana tuotekatalogina. Osa tekee myös tilauksia sen kautta, mutta kaikki haastatellut mainitsivat silti lisäksi henkilökohtaisen palvelun merkityksen. Esimerkiksi soittamalla tilauksen voi samalla rohkeasti kysyä, selvittää asioita tai esittää toiveita. Verkkokaupasta ja palvelusta huolimatta kaksi myös esitti pyynnön, ettei perinteisestä paperisesta tuotekuvastosta luovuttaisi. He mainitsivat monen muun toimittajan luopuneen ja kokivat tuotekuvaston tukevan sekä verkkokauppaa että asiointia.

Positiivinen asiakaskokemus ennen kaikkea. Aina palvelevia, innostuneita, messuilla positiivisin osasto. Ihmiset kohtaa niin eri tavalla, niin Anki on iloinen. (Haastateltava pinkki)

Palvelukokemuksen lisäksi esiin nousi kahdelta haastateltavista nopeat toimitukset ja muita huomioita olivat mm. hyvät tuotteet, kilpailukykyinen hintakokemus ja hinta-laatusuhde sekä kivat kaupanpäälliset.

4.2.2 Haastateltavien antamat ehdotukset

Haastatteluissa esiin tulleet kehitysehdotukset olivat melko suppeita. Kehitysehdotukset koskivat lähinnä tiettyjä tuotteita tai tuoteryhmiä, ei niinkään tietyn palvelun suhteen parantamista. Erityisesti kysyttäessä verkkokaupan kehityksen tarvetta asiakkaalta, joka ”ei kokenut sitä omakseen”, oli hän vahvasti sitä mieltä, että kyse on hänestä itsestään persoonana.

Yksittäisten tuotetoiveiden lisäksi esiin nousi ehdotuksia mm. oman tuotannon puolelta sekä paikalliskorteista. Oman tuotannon -kategoria tarkoittaa tuotteita, joita asiakas voi teettää toimeksiantajalla kuten oman paikkakunnan postikortit ja suruadressit esimerkiksi paikallisesta kirkosta.

Lisäksi hieman yllättävällä tavalla kehitysehdotuksia kysyttäessä haastateltavat toivat mieluummin esiin tuotteita tai toimintatapoja, joista ei ainakaan saisi luopua tai joiden laatua ei tulisi heikentää. Kehitysehdotus sinänsä oli siis pitää kiinni olemassa olevista tuotteista samalla kun toisaalta koko alan toimintaympäristön osin koettiin olevan muutoksessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimeksiantajan kilpailijoiden konsolidoituminen eli yhdistyminen aina vain isoimmiksi organisaatioiksi on aiheuttanut osaltaan markkinan tuotetarjonnassa muutosta. Nämä entistä suuremmat tavarantoimittajakilpailijat ovat kasvaessaan myös virtaviivaistaneet tarjontaansa – suosien isompia tuotantomääriä ja lopulta toimituseriä, ja luopuen samalla osasta pienempiä ja vähäkattaisempia tuotekategorioita. Täten nämä kilpailijat ovat lopullisen B2B-asiakkaan pienien tarpeiden tai sivutuotetarpeiden näkökulmasta myös kangistuneet. On syntynyt entistä isompi markkinarako isojen toimijoiden välimaastoon, jossa toimeksiantajayrityksellä on ollut mahdollisuuksia edesauttaa omaa uudisasiakashankintaansa. Tämä on edesauttanut lopulta pääsyä pääasialliseksi tavarantoimittajaksi pitämällä myös vähäpätöisemmät tuotekategoriat, tuote-erät ja asiakkaan pienuudelle sopivat toimituserät mahdollisina.

Johtopäätöksenä haastateltavat ovat pieniä pk-yrityksiä tai yksinyrittäjiä. Heidän haasteitaan ovat mm. varastohallinnalliset ongelmat muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, johon toimeksiantaja on vastannut pienillä toimituserillä.

5.1 Ostopolku

Haastattelut täydensivät toimeksiantajan kanssa luotua hypoteettista ostopolkuja moniulotteisemmaksi (kuvio 5). Asiakas ei aina kulje kaikkia ostopolun vaiheita lävitse vaan saattaa hyvinkin ohittaa jonkin vaiheen. Mahdollisesti saatu suositelu voi olla niin voimakas, että asiakas ottaa suoraan tarpeineen yhteyttä ennen kuin on edes tutustunut Ankin valikoimaan, tai sitten tavallisemmin omatoiminen asiakas voi edetä suoraan testitilaukseen jo samalta istumalta, kun alkoi ensi kerran harkita tavarantoimittajan vaihtamista. Ostopolun kaikkien vaiheiden läpikäynti on saman asiakkaan kohdalla mahdollista, mutta eivät täysin välttämättömiä. Tyypillisiä harppauksia on kuviossa kuvattu harmailla nuolilla.

Lisäksi kuvion nuolia on jaoteltu sinisiksi ja vihreiksi nuoliksi sen mukaan, miten asiakas on kosketuksessa toimeksiantajaan. Vihreät nuolet kuvaavat kosketuspisteitä, joihin toimeksiantaja pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan: tiedonhankinta (esimerkiksi hakukonenäkyvyys), verkkokaupan ja valikoimaan tutustuminen (miten tuotetiedot ovat näkyvillä) sekä yhteydenotto (puhelimitse tai sähköpostilla). Asiakkaan itse omistamia kosketuspisteitä, mihin toimeksiantaja ei pysty suoraan vaikuttamaan, ovat siniset nuolet: tarve, suosittelu sekä kokeilu. Viimeinen asiakkuusnuoli tummalla vahvalla värillään kuvastaa sitä, kun asiakas on jo putkessa matkalla kohti kanta-asiakkuutta.

Suosittelujen merkitys osana prosessia oli huomattavasti suurempaa, kuin toimeksiantajayrityksessä oli ajateltu. Pienempien erikoistuotekategorioiden merkitystä lopulliselle B2B-asiakkaalle ei ollut täysin ymmärretty eikä siten osattu arvostaa. Moni haastateltavista oli päätenyt toimeksiantajan asiakkaaksi juuri jonkin erikoisemman tuotekategorian vuoksi, sillä näitä ei ole kilpailijoilla saatavilla (esim. ruotsinkielinen pääsiäiskortti). Toimeksiantajalle siis jopa huonokatteiset pienten erien tuotekategoriat ovat juuri niitä syitä, millä he saavat sekä täysin uusia asiakkaita, että myös edistettyä muidenkin tuotteiden myyntiä ja kasvatettua keskimääräistä ostosta.



KUVIO 5. Muodostettu ostopolku kanta-asiakkaaksi.

Toimeksiantajayrityksen tulisi todellisesti tunnustaa sivuosaa näytelleiden erikoisempien ja volyymillisesti vähäisempien tuotteiden merkitys konkreettisina sisäänheittotuotteita, sekä näitä tarvitsevien asiakkaiden asiakasuskollisuuden peruskivinä. Tällaisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyy kuitenkin haasteensa, sillä ovathan isot kilpailijat oletettavasti jollain perusteella niistä luopuneet. Sivutuote tai palvelu on haasteellinen jos:

1. sitä tilataan harvakseltaan ja / tai volyymillisesti vähän,
2. siitä ei olla valmiita maksamaan riittävää katetta, tai
3. siihen liittyy käytännön toimitusajallisia tai varastohallinnallisia rajoitteita.

Tällöin itsekin pienen toimeksiantajayrityksen päättäessään tuottaa näitä tuotteita ja palveluita tulee sen samalla myös ottaa osaksi strategiaansa säännöllinen seuranta ja arviointi siitä, että sisäänheittotuotteen tai palvelun kulu ja vaiva myös saadaan takaisin keskiostoksen kasvun ja muun lisämyynnin kautta.

5.2 Ostopersonat ja Ihanneasiakas

Tutkimustulosten perusteella pystyttiin määrittelemään yksi selkeä ostopersona, joka on esitetty kuviossa 6. Ostopersona 1 eli yrittäjäpariskunta Seppo ja Seija ovat keski-ikäisiä ja ylläpitävät pienen tai keskisuuren paikkakunnan kivijalkaliikettä. Heillä on yksi ulkopuolinen työntekijä itsensä lisäksi. Työpäivät venyvät siis helposti pitkiksi ja tavallisen arjen pyörittämisen ulkopuolelle jäävät hoidettavat asiat tehdään liikkeen aukiolojen ulkopuolella. Tämä vaikuttaa esimerkiksi Seijan ja Sepon tarvitseman asiakaspalvelun ajankohtaan ja saatavuuteen sekä siihen, miten helppoa esimerkiksi tilaaminen on ilta-aikaan.

Yrittäjäpariskunta haluaa ylläpitää oman kivijalkansa elinkelpoisuutta erottaamalla paikallisista marketeista tuotetarjoomallaan. Koska asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ja trendit muuttuvat tiuhaan, yrittäjäpariskunta haluaa tilata pienempiä eriä testiin ja hallitakseen paremmin varastoaan. He tekevät valintansa ja ostopäätöksensä vahvasti oman intuitionsa turvin sekä asiakkailtaan saadun palautteen perusteella. Heidän isoimpina murheinansa on siis jatkuvasti muuttuva markkina ja ihmisten ostokäyttäytyminen.



KUVIO 6. Ostopersoonaa.

Koska ostopersoonia pystyttiin määrittelemään vain yksi haastatteluiden perusteella, herää kysymyksiä: sattuiiko haastateltaviksi liian samankaltaisia asiakkaita taulukon 1 perusteella valituista kolmesta kategoriasta vai onko toimeksiantajan asiakaskunta pääosin niin samankaltaista. Jos asiakaskunta on ostopersooniltaan samankaltaista, tulisi toimeksiantajan tarkastella tätä yhtenä riskitekijänä: olisiko kannattavaa yrittää laajentaa asiakaskuntaa ja saada se hajautetuiksi erityyppisiin ostopersooniin?

Tutkimuksesta saadut tulokset eivät riittäneet määrittelemään toimeksiantajalle ihanneasiakasta. Ihanneasiakkaan määrittelyyn olisi kaivattu syvällisempää ymmärrystä haastateltavan liiketoiminnan tulevaisuudennäkymistä sekä kannattavuuslaskentaa. Kannattavuuslaskennassa tulisi ottaa huomioon asiakkuuden elinkaari, sisäänheittotuotteiden kannattavuus ja tilaako asiakas myös korkeamman katteen tuotteita sekä keskiostoksen suuruutta. Ihanneasiakkaan määrittelyä häiritsi erityisesti kivijalkaliikkeitä kurittanut COVID-19-pandemia, sillä asiakkaiden ostokäyttäytyminen on mm. poikennut normaalista. Johtopäätöksenä toimeksiantaja voi ainoastaan kiinnittää huomionsa siihen, että miten olisi mahdollista saada asiakkaiksi enemmän eri alojen yrityksiä, jotta toimeksiantajan oma liiketoiminta ei olisi liian sidottu nykyisten asiakkaiden alojen suhdannevaihteluihin. Kuinka tämä onnistuisi nykyisellä tuote- ja palveluvalikoimalla, tai niitä muuttamalla?

5.3 Kehitysehdotukset

Toimeksiantajan on pidettävä hyvää huolta tarpeiden ja trendien mukana olemisessa. Selkeästi vastaamalla asiakkaiden pienempiin tarpeisiin saadaan ylläpidettyä asiakkuutta ja päästään helpommin näille asiakkaiden tarpeiden osalta pääasialliseksi tavarantoimittajaksi. Toimeksiantajan on siis tärkeää herkällä korvalla seurata muutoksia niin alan toimijoissa, kuin muutoksia – tai muuttumattomuuksia – asiakkaiden tarpeissa. Usein kapeakin valikoima haastavasti saatavilla olevaa tuotetta sai asiakkaan pysymään tyytyväisenä.

Kehitysehdotuksista osa on pidempiaikaisia ja pitkäjänteisyyttä vaativia toimenpiteitä ja osa on heti toteutettavissa olevia toimenpiteitä. Kehitysehdotukset on koottu taulukkoon 2 ja ne on jaoteltu eri kohtiin ostopolkua (kuvio 5).

TAULUKKO 2. Kehitysehdotukset eri ostopolun vaiheisiin.

Ostopolun vaihe	
Tiedonhankinta & Tuotevalikoimaan tutustuminen	<ul style="list-style-type: none"> Sisällöntuotanto nettisivuille, kuten: blogitekstit, usein kysytyt kysymykset Nettisivujen hakukoneoptimointi, erityisesti mainituista sisäänheittotuotteista Pienten testipakkausten tilaaminen verkkokaupasta madaltamaan kynnystä ja helpotta testitilaamista.
Yhteydenotto & kokeilutilaus	<ul style="list-style-type: none"> Myynnilliset toimenpiteet: toimeksiantajan toiminnan muutos reaktiivisesta aktiivisemmaksi näissä vaiheissa Suora yhteydenotto joko soittamalla tai sähköpostilla suosien asiakkaan valitsemaan yhteydenottotapaa
Asiakasymmärryksen ylläpitäminen	<ul style="list-style-type: none"> Arjessa ja asiakaspinnassa saatujen palautteiden, huomioiden ja oivallusten kerääminen ja säännöllinen läpikäyminen esimerkiksi puolivuositain

Ostopolun vaihe	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ostopolun ylläpitäminen

5.4 Tutkimusprosessin arviointi ja jatkotutkimukset

Tässä työssä on pyritty noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Työtä varten on perehdytty muiden tutkijoiden tekemiin tutkimuksiin sekä perehdytty teoriapohjaan ja kirjallisuuteen. Lähteitä on pyritty käyttämään asianmukaisesti ja merkitsemään lähdeluetteloon tarvittavat tiedot. Tutkimusta ja sen kokonaisluotettavuutta arvioitaessa tulee esiin työn validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus. Tässä tutkimuksessa heräsi toisen osatavoitteen eli ostopersoonien kohdalla kysymys tutkimusjoukon otoksesta ja onnistuiko se edustamaan perusjoukkoa. Siten voidaan pohtia, onko tutkimuksen kokonaisluotettavuus ensiluokkaista vai johtuiko se asiakaskunnan liiallisesta homogeenisyydestä.

Tämän työn tarkoituksena oli luoda yrityksen päätöksentekoa ja käytännön myyntityötä helpottava toimintamalli syventämällä toimeksiantajan asiakasymmärrystä. Työ oli jaettu osatavoitteisiin: 1) Havainnollistettu asiakkaan ostopolku 2) Määritellyt ostopersoonat sekä 3) Ihanneasiakas. Tutkimusongelmaa ratkaistiin yhdistämällä tietoa toimeksiantajan asiakastietojärjestelmästä ja asiakkaiden haastatteluista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin siis puolistrukturoitua teema-haastattelua ja dokumenttianalyysia. Haastateltavat valittiin kolmesta eri kategoriasta: 1) asiakkaat, jotka eivät ole hetkeen tilanneet 2) Asiakkaat, jotka ovat lisänneet tilaamista uusista tuotekategorioista ja 3) Uudet asiakkaat.

Tutkimuksen perusteella pystyttiin luomaan havainnollistettu ostopolku sekä yksi ostopersoonat tukemaan asiakasymmärrystä. Tutkimuksen perusteella koottiin konkreettisia kehitysehdotuksia havainnollistetun ostopolun ympärille. Osa ehdotuksista olivat heti käyttöön otettavia, osa pidemmän ajan toimenpiteitä ja osa myös asiakasymmärrystä sekä toimintamallia ylläpitäviä toimenpiteitä. Osatavoitteista ihanneasiakasta ei pystytty tutkimuksen perusteella luomaan. Sen sijaan toimeksiantajan ihanneasiakas olisi hyvä jatkotutkimuksen kohde. Jatkotutkimuksessa voisi yhdistää syvällisempää ymmärrystä asiakkaiden liiketoiminnasta ja sen tulevaisuudennäkymistä ja kannattavuuslaskentaa.

Haastatteluiden tuloksena saatiin paljon toisiaan tukevaa aineistoa ja samansuuntaisia vastauksia. Lisäksi haastattelut tuottivat toimeksiantajalle useita oivalluksia, joita ei ollut havaittu ilman asiakkaan näkökulmaa ja tulivat nyt kirjalliseen muotoon. Haastatteluissa tuli esiin myös paljon muita pienempiä seikkoja, yksityiskohtia ja pienempiä kehitysehdotuksia, jotka eivät olleet oleellisia tälle opinnäytetyölle. Näistä tehtiin kooste toimeksiantajalle työstä erikseen. Tutkimuksen fokuksen ylläpitämisen lisäksi tässä opinnäytetyössä oli aiheen rajaaminen haastavaa. Sopivaa kirjallisuutta löytyi lopulta pienen etsiskelyn jälkeen. Kokonaisuutena opinnäytetyö opasti niin työn tekijää kuin antoi myös konkreettisia keinoja toimeksiantajalle.

LÄHTEET

- Arantola, H. 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Ahonen, J. Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.
- Bergström, S. Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Blythe, J. 2012. Essentials of Marketing. Barcelona: Pearson.
- Hautamäki, P. 2017. B2B asiakaskäyttäytymisen muutos ja myyjien toiminnan kehittäminen. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 181–188.
- Heikkilä, T. 2017. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.
- Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2008. Tutkimus haastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holma, L. Laasio, K. Ruusuvuori, M. Seppä, S. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Löytänä, J. Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jokioinen: e-Oppi Oy.
- Ronkainen, S. Pehkonen, L. Lindblom-Ylänne, S. Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ruusuvuori J. Nikander, P. Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saarijärvi, H. Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zimmerman, A. Blythe, J. 2018. Business to Business Marketing management. Lontoo: Routledge.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

- 1) Taustatiedot haastateltavasta
- 2) Teema 1. Asiakkaan toimiala, sen erityispiirteet ja haasteet
 - a. Kuvaile toimialaasi
 - b. Mikä on tärkeää toimialallasi?
 - c. Millaisia haasteita kohtaat tällä hetkellä tai yleisesti?
 - d. Millaisia tarpeita sinulla on?
- 3) Teema 2. Ostamisen motivaatiot
 - a. Millä valintaperusteilla valitset tavarantoimittajan?
 - b. Miten päädyit tilaamaan Ankilta ja mitkä seikat vaikuttivat valintaasi?
- 4) Teema 3. Millainen asiakaskokemus sinulla on Ankista?
 - a. Millainen mielikuva sinulla on Ankista?
 - b. Millainen ostokokemus on? Kuvaile ostoprosessia
 - i. millainen palvelukokemus
 - ii. millainen verkkokauppakokemus
 - c. Millainen hintakokemus sinulla on Ankin tuotteista?
- 5) Teema 4. Kehityskohteet
 - a. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on Ankin toimintaan?
 - b. Mikä saisi sinut valitsemaan useammin Ankin?

Liite 2. Haastateltavien sähköpostiviesti

Kiitos osallistumisesta opinnäytetyöni tutkimushaastatteluun!

Tutkimushaastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jossa käsitellään liitteenä olevia teemoja. Teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että voimme käydä vapaasti keskustelua valittujen teemojen ympärillä sekä muita kokemuksiasi ja havaintojasi. Teemoja ei tarvitse käydä lävitse järjestyksessä ja esitän tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä.

Opinnäytetyössäni on tarkoituksena laajentaa asiakasymmärrystämme ja kehittää keinoja asiakasymmärryksen hyödyntämiseksi päätöksenteossamme.

Haastattelun tavoitteena on siis kartoittaa sinun asiakaskokemustasi.

Haastattelu pidetään yksilöhaastatteluna ja nauhoitan haastattelun analyysia varten. Nauhoite tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua ja sitä käsittelen vain minä.