

# Asiakaskokemus räätälöidyn verkkokaupan tarjousprosessissa

maksuton verkkokauppa workshop

Sari Peltomaa

OPINNÄYTETYÖ  
Tammikuu 2023

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ylempi ammattikorkeakoulu  
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

PELTOMAA SARI

Asiakaskokemus räätälöidyn verkkokaupan tarjousprosessissa -maksuton verkkokauppa workshop

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Tammikuu 2023

---

Opinnäytetyön aiheena oli asiakaskokemuksen kehittäminen kompleksisen myyntiprosessin tarjousvaiheessa. Tutkimusaihe rajattiin kohdistumaan toimeksiantajan uuteen palveluun, jossa asiakkaalle määritetään verkkokaupan tarpeita tarjousvaihetta varten. Toimeksiantajan uusi palvelu on verkkokaupan asiantuntija workshop. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää uutta palvelua niin, että asiakas voidaan vakuuttaa toimeksiantajan asiantuntemuksesta jo ennen tarjousvaihetta. Työn tavoite on löytää myyntiprosessin tarjousvaiheeseen uusi kilpailutekijä asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen johtamisen avulla voidaan kehittää asiakkaalle kokemus, jossa hän huomaa millaista yhteistyö toimeksiantajan kanssa on. Kun yrityksellä on hyvän tuotteen lisäksi hyvä asiakaskokemus, kokonaisuudesta voidaan löytää kilpailutekijä, jonka ansiosta asiakkaista tulee suosittelemia.

Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajayritys Vilkkaalle luotiin tavoiteltava asiakaskokemus verkkokaupan määrittelyvaiheen palveluun sekä toimintatapa, jonka avulla sitä voidaan kehittää. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen prosessia voidaan skaalata Vilkkaan palveluihin koko organisaatioon. Opinnäytetyössä selvitettiin asiakaskokemuksen johtamisen sekä asiakaskokemuksen teoriaa, josta tuotiin tietopohjaa kehitysohjelmaan. Nykytilan arvioinnin yhteydessä määriteltiin myös tarjousprosessi, jota hyödynnetään myynnin kehittämisessä.

Asiakkaiden haastatteluiden, workshopin havainnoinnin sekä asiakaskokemuksen teorian avulla voitiin luoda hyvä kokonaisuus ja prosessi verkkokauppa workshopin kehittämiseksi sekä koko tarjousprosessille. Opinnäytetyö otettiin Vilkaalla hyvin vastaan, sen nähtiin kehittävän hienosti Vilkkaan kompleksista myyntiprosessia mm. tarjousvaiheen prosessikuvauksen ja asiakaskokemuksen johtamisen prosessin avulla. Tavoiteltavaa asiakaskokemusta lähdetään kehittämään jatkossa opinnäytetyössä kuvattujen prosessien mm. asiakaskokemuksen haastattelupohjien ja jatkuvien kyselyiden avulla. Asiakashaastatteluiden tulosten ansiosta kumppanuus Vilkkaan kanssa kuvataan tarkemmin ja avataan tarjousprosessissa jatkossa selkeämmin. Vilkas pääsee rakentamaan luottamusta asiakkaaseen hyvällä asiantuntemuksella, mutta myös rakentamalla hyvää asiakaskokemusta sekä tunnetta siitä, millaista yhteistyö Vilkkaan kanssa on. Opinnäytetyön lopputuloksen avulla Vilkaalla on työkalut ja prosessi, joiden avulla voidaan lähteä kehittämään ja johtamaan palveluiden asiakaskokemusta.

---

Asiasanat: asiakaskokemus, tarjousprosessi, asiantuntijamyyni

## **ABSTRACT**

Tampereen ylempi ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
MBA in international sales and sales management

PELTOMAA SARI

Developing a customer experience in the customized e-commerce bidding process

Bachelor's thesis 71 pages, appendices 5 pages  
January 2023

---

The topic of the thesis was the development of the customer experience in the offer phase of a complex sales process. The research topic was narrowed down to focus on the client's new service, where the customer's online shopping needs to be determined for the bidding phase. The client's new service is the e-commerce expert workshop. The purpose of the thesis is to develop a new service so that the customer can be assured of the client's expertise even before the tender stage. The goal of the work is to find a new competitive factor of the customer experience for the offer phase of the sales process. With the help of customer experience management, it is possible to develop an experience for the customer in which he notices what cooperation with the supplier is like. When a company has a good customer experience in addition to a good product, a competitive factor can be found in the whole, then customers can become recommenders.

As a result of the thesis, the client company Vilkas created the desired customer experience for the service of the definition phase of the online store, as well as a method of operation that can be used to develop it. The process of the desired customer experience can be scaled for the Vilkas services for the entire organization. The thesis explored the theory of customer experience management and customer experience, from which a knowledge base was brought to the development work. In connection with the evaluation of the current state, a bidding process was also defined, which will be used in the development of sales.

With the help of customer interviews, observation of the workshop and the theory of customer experience, it was possible to create a good whole and process for the development of the online store workshop and the entire bidding process. The thesis was well received at Vilkas, it was seen to nicely develop Vilkas complex sales process, e.g. by means of the process description of the offer phase and the customer experience management process. The desired customer experience will be developed in the future using the process described in the thesis, e.g. with the help of customer experience interview templates and continuous surveys. Thanks to the results of the customer interviews, the partnership with Vilkas will be described in more detail and will be opened more clearly in the bidding process in the future. Vilkas gets to build trust in the customer for good expertise, but also by building a good customer experience and a feeling of what cooperation with Vilkas is like. With the final result of the thesis, Vilkas has tools and a process that can be used to develop and manage the customer experience of the services.

---

Key words: customer experience, offer process, expert sales

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarve ja tausta .....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	7
1.3	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	9
2	ASIAKASKOKEMUS JA ASiantuntijamyyntityö .....	12
2.1	Asiakaskokemus .....	12
2.1.1	Asiakkaan odotusten ylittäminen .....	15
2.1.2	Asiakaskokemuksen kosketuspisteet .....	17
2.1.3	Asiakkaan sitouttaminen.....	19
2.1.4	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	20
2.2	Asiakaskokemus myyntiprosessin tarjousvaiheessa .....	24
2.2.1	Moderni myyntityö tarjousvaiheessa.....	26
2.2.2	Miten luottamus luodaan myyntiprosessin alussa.....	27
2.2.3	Onnistunut tarjousprosessi tukee myyntityötä jatkossa .....	29
2.3	Vuorovaikutusmyynti verkkokaupan myyntiprosessissa.....	29
3	KEHITTÄMISASETELMA .....	32
3.1	Toimeksiantaja Vilkas Group .....	32
3.2	Vilkaan tarjousprosessin asiakaskokemuksen nykytila .....	33
3.2.1	Nykytilan asiakashaastattelun pohja.....	34
3.2.2	Nykytilan asiakashaastattelun huomioita.....	35
3.2.3	Nykytilan asiakashaastattelun analysointi .....	36
3.3	Verkkokauppa workshopin asiakaskokemuksen kehittäminen.....	38
3.4	Workshopin kehittämisen tarve ja tarkoitus .....	40
3.5	Workshopin tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittely .....	41
3.6	Workshopin haastateltava asiakas.....	43
3.7	Workshopin asiakashaastattelun havainnointi .....	44
3.7.1	Havainnointi Workshopissa nro 1 .....	45
3.7.2	Havainnointi Workshopissa nro 2 .....	47
3.8	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	48
3.9	Teorian kehitysehdotukset asiakaskokemukseen .....	50
3.10	Asiakkaan workshop-haastattelun tulokset.....	52
3.11	Asiakashaastattelun ja havainnoinnin kehitysehdotukset .....	57
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	60
4.1	Johtopäätökset.....	60
4.2	Pohdinta.....	61
	LÄHTEET.....	64

LIITTEET .....	67
<b>(1/2) 67</b>	
Liite 1. Räätylaidyn verkkokaupan tarjousprosessin nykytilan asiakashaastattelun kysymykset .....	67
Liite 2. Maksuttoman verkkokauppa workshopin haastattelu, asiakkaan kysymykset .....	69
Liite 3. Vilkaan asiakaskysely workshopin jälkeen .....	71

## 1 JOHDANTO

Asiantuntijamyynä on muuttunut yhä kompleksisemmaksi, sillä asiakkaat vaativat yhä enemmän näkemyksiä sekä omistautumista omaan yritykseensä. Lisäksi asiakkaat hakevat tietoa monipuolisesti eri kanavista ennen palvelutarjoajan valintaa. Erottautuminen massasta käy yhä vaikeammaksi ja asiakas on saattanut tehdä jo suuntaa antavan päätöksen valittavasta toteuttajasta ennen ensimmäistä yhteydenottoa, kaiken saamansa tiedon pohjalta. Kompleksisessa myyntityössä on yhä tärkeämpää päästä asiakkaan mieleen jo siinä vaiheessa, kun ajatus muutoksesta herää ensimmäisen kerran.

Miten yritykset voivat kilpailla kilpailijoiden verkosta löytyvää tietomäärää vastaan? Kun asiakas on yhteydessä, tulee yrityksen tarjota jo jotain syvempää tietoa ja näkemystä asiakkaalle. Tähän vaiheeseen opinnäytetyö perustuu. Kilpailu verkkokauppojen ominaisuuksilla on kilpajuoksua, jossa ei ole voittajia. Kilpailutekijä pitää olla joku muu. Tässä opinnäytetyössä kilpailutekijää lähdetään hakemaan aineettomasta ja vaikeammin kopioitavasta voimavarasta, asiakaskokemuksesta.

### 1.1 Opinnäytetyön tarve ja tausta

Opinnäytetyön toimialaksi valittiin verkkokauppaliiketoiminta ja toimeksiantajaksi Vilkas Group. Vilkas esitellään tarkemmin luvussa 3.1. Opinnäytetyön toimeksiantajan Vilkas Groupin edustajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta selvisi, että räätälöidyn verkkokauppa-alustan (Vilkas GO) tarjousprosessien kehittäminen on hyvä aihe opinnäytetyölle.

Vilkas Group tunnetaan paremmin kotimaisena heti valmiin verkkokauppa-alustan tarjoajana. Vilkas on tehnyt strategisen liiketoimintapäätöksen vuonna 2020, jonka mukaan toimintoja lähdetään viemään vahvemmin myös räätälöityjen verkkokaupparatkaisujen pariin. Opinnäytetyö vastaa tarpeeseen nostaa esille tarjousprossin aikana tilanteita, miten asiantuntijuutta voidaan nostaa esille ja millaista tietoa asiakas tarvitsee kussakin tarjousprosessin vaiheessa. Myyntiprosessissa luottamuksen syntyminen vaatii vuosien kokemuksen lisäksi onnistu-

neen asiakaskokemuksen ja asiakkaan odotusten ylittämisen. Hyvä asiakaskokemus voi olla parhaillaan myös kilpailuetu yritykselle, jota muut eivät voi kopioida.

Useimmiten Vilkkaan asiakkuuksien räätälöityjen verkkokauppojen tarjousprosessi koskee verkkokaupan alustan vaihtoa, jolloin tiedontarve on erilainen ver-ratessa tilannetta uuden verkkokaupan perustamiseen. Painotus tulee olemaan kysymysten ja tutkimuksen suhteen alustaa vaihtavissa kauppiaissa ja heidän tarpeissaan.

Vilkkaan räätälöidyn verkkokaupan tarjousprosessi on ollut asiantuntijoiden avulla tehtyä, mutta asiakas on maksanut tarjouksen tekemistä varten tehdyn verkkokaupan tarpeiden määrittelyn. Hyvän tarjouksen tekeminen vaatii verkko-kauppa-alustan toimittajalta sen, että pitää olla hyvin tiedossa asiakkaan tarve ja miten se toteutetaan. Tarpeeseen pohjautuvan tarjouksen tekeminen ei ole no-  
pea prosessi, kun kyseessä on räätälöity verkkokauppa. Kyseessä on vahvasti asiantuntijamyynnin prosessi, jossa asiakas tarvitsee näkemystä ja ammattitaitoa verkkokaupan tarpeen määrittämiseksi.

Vilkaalla käydyn opinnäytetyön aiheen rajauksen keskusteluiden pohjalta heräsi ajatus, että kehitystyössä tehdään tarjousprosessista kevyempi versio, joka olisi asiakkaalle maksuton. Asiakas saa itselleen tuotoksen, joka kertoo mitä verkko-kaupalle pitäisi tehdä. Tarve on saada uudesta konseptista matalan kynnyksen myynnin työkalu, niin kutsuttu sisäänheittotuote. Opinnäytteen kehitystyö kohdis-  
tuu siis maksuttoman verkkokauppa workshopin kehittämiseen, jotta se tarjoaa asiakkaalle mahdollisimman laadukkaan asiakaskokemuksen ja vakuuttaa osta-  
maan palvelun Vilkaalta. Laadukas asiakaskokemus sitouttaa myös asiakasta jatkoa ajatellen. Asiakkaat hakevat monimutkaisimmissa palveluissa pitkäai-  
kaista kumppania, jonka kanssa verkkokauppaa voidaan yhdessä kehittää ja asi-  
akkaan yritystoiminta nähdään tärkeänä.

## **1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus**

Opinnäytetyö vastaa tarpeeseen kehittää uutta myynnin konseptia, ”sisäänheit-  
totuotetta” räätälöityjen verkkokauppojen tarjousprosessille. Työn tavoite on

myös kehittää erityisesti Vilkas Gon tarjousprosessin asiakaskokemusta, jotta asiakas saa tarjousvaiheessa tarvittavan tiedon ja asiakas vakuuttuu valitsemaan Vilkaan verkkokauppatoimittajakseen. Opinnäytetyön teorian pohjaksi kerätään tietoa asiakkaiden palautteen lisäksi myös mm. asiakaskokemuksen, kohtaamis-  
pisteiden ja asiantuntijamyynnin tarjousprosessin teoriasta. Opinnäytteen asiakaskokemuksen teoriaa varten haastatellaan asiakaskokemuksen asiantuntijaa ja kirjailijaa Kari Korkiakoskea. Työn käytännön kehittämisen kohteena on luoda asiakkaan odotuksen ylittävä yrityksen maksuton verkkokauppa workshop. Workshopissa tehdään asiakkaalle tarjouksen antamista varten verkkokaupan tarpeen määrittely. Aloitusvaiheessa pitää huomioida ja miettiä monia erilaisia asioita, kuten integraatioita, jotta tarjous on totuudenmukainen ja vastaa asiakkaan aitoa tarvetta sillä hetkellä sekä yrityksen tavoitteita tulevaisuudessa.

Opinnäytteen tarkoitus on kehittää maksuttoman verkkokauppa workshopin asiakaskokemusta siten, että kokonaisuus on mahdollisimman sujuva ja antaa asiakkaalle asiantuntevan ja luotettavan kuvan Vilkaasta. Opinnäytteen taustatiedoksi selvitetään teemahaastattelun avulla aiemman tarjousprosessin sujuvuutta ja onnistumista. Asiakkailta saadun datan perusteella saadaan tietää asiakkaan näkemys tarjousprosessin nykytilasta. Tulee kuitenkin huomioida, että kyseessä on vain yhden asiakkaan mielipide. Opinnäytetyön tuloksena syntyy Vilkaan räätälöidyn verkkokaupan tarjousprosessin asiakaskokemuksen kohtaamispisteet, asiakaskokemuksen määrittely sekä -tavoitetila. Vilkaan koko organisaation asiakaskokemusta voidaan myös lähteä kehittämään opinnäytetyön tulosten pohjalta.

Opinnäytteen tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa asiantuntijatyön tarjousprosesseissa sekä asiakkaiden tiedontarpeen selvittämisessä. Kyselyn tuloksien pohjalta Vilkas voi kehittää myös markkinoinnin sisältöstrategiaa, sillä asiakkaan palvelupolku kuvataan ja se voi avata ajatuksia erilaisten sisältöjen tarpeelle. Vilkaan asiantuntijamyynnin markkinoinnissa painotetaan palveluiden myymistä hyvien verkkosisältöjen avulla, jolloin on tärkeää ymmärtää ostamisen vaiheet ja niissä tarvittavat sisällöt. Hyvällä sisällöllä asiakasta ohjataan ostopolulla kohti ostopäätöstä, tiedonkeruuvaiheesta kohti ostopäätöstä.

### 1.3 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksellisen perustutkimuksen luonne on, että lähdetään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmakohtia. Tutkimuksellisessa kehittämisessä on oleellista kerätä tietoa sekä teoriasta että käytännöstä, tietoa tulee arvioida kriittisesti. Tällöin tutkijan on oltava aktiivisesti vuorovaikutuksessa käytännön tekijöiden kanssa ja käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Haastattelut ovat luontainen osa laadullisen tutkimuksen tekemistä (Kananen 2017, 36) Kehitysprojektin kuluessa on tärkeää myös kirjoittaa ylös ja esittää työstä löytyneitä asioita kohderyhmille, josta palautteen avulla vievät kehitystyötä eteenpäin.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä voidaan lähteä liikkeelle kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutosta. Usein lähdetään ratkomaan käytännön ongelmia, tehdä niihin parannuksia tai voidaan luoda ihan uusi tai paranneltu palvelu. Tavoitteena on kehittää ja luoda uusia menetelmiä tai vaikka palveluita, kun niitä on tietoon ja käytäntöön pohjaten ensin tutkittu, testattu ja kehitetty sidosryhmien kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 18–19.) Kehitysprojektissa pohditaan myös modernin myynnin tuomia elementtejä myyntiprosessissa.

Ojasalon ym. (2018) mukaan, kehittämistyössä tärkeintä on soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. Löydettävissä olevan teorian ja menetelmien tarkoitus on auttaa kehitysprojektia saavuttamaan tavoitteensa. Työelämää tukevan uuden tiedon luominen ei siis ole pelkästään ongelmien ratkaisuun perustuvaa. Olenaisinta on olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, miettiä kysymyksiä, tiedon tuottamista, muutoksen hakemista ja epävarmoillakin alueilla kulkemista. (Ojasalo ym. 2018, 20.)

Tutkimuksellisessa kehitysprojektissa tuotettu tieto rakentuu olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämisessä on tärkeää ottaa tutkimuksellisuus mukaan, sillä silloin kehitettävään kohteeseen vaikuttavat tekijät on tutkittu kattavammin ja suunnitelmallisemmin. Silloin myös tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Usein yritystoiminnassa mukana olevilla henkilöillä voi olla vahvojakin uskomuksia ja asenteita toimintaa kohtaan, jotka määrittävät toimintaa. Yrityksessä ajatellaan, että asiakkaat tunnetaan jo todella hyvin ja tuote on kunnossa. Varsinkin tässä tilanteessa on hyvä analysoida toimintaympäristöä, jolloin on vielä aikaa

muuttaa toimintaa ja palveluita. Tutkimuksellisuus tuo juuri näissä tilanteissa tarvittavaa kritiikkiä ja ulkopuolista näkemystä kehityskohdetta kohti. (Ojasalo ym. 2018, 21.)

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin konstruktiiivinen tutkimus, sillä tavoitteena on luoda konkreettinen tulos, toimiva asiakaskokemus uudessa myynnin konseptissa. Teemahaastattelu eli puolistrukturoidun haastattelu on yksi eniten käytettyimmistä tutkimushaastattelun muodoista (Vilka 2021, 124). Konstruktiiivisen tutkimustavan lähestymistapa asioiden kehittämiseen on hyvin käytännönläheinen, ongelmaa lähdetään ratkaisemaan niin teoreettisen tiedon kuin empiirisen eli käytännöstä saadun tiedon avulla (Ojasalo ym. 2018, 65). Tutkija voi tehdä ja on hyväkin tehdä tarkentavia tai täydentäviä kysymyksiä haastattelun aikana (Kananen 2017, 95). Näin opinnäytetyössä myös tehtiin, erityisesti workshopin jälkeisessä haastattelussa.

Asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden lisäämiseen yrityksen toiminnassa soveltuu erinomaisesti myös palvelumuotoilu kehittämisen lähestymistapana. Palvelumuotoilussa on käytössä helposti käytettäviä menetelmiä ja työkaluja sekä selkeä prosessi. Palvelumuotoilussa palvelua voidaan kehittää kaikilla tasoilla muotoilun menetelmien ja prosessien avulla. Erilaisia tasoja voi olla esimerkiksi liiketoimintamalli ja palveluympäristö. Keskeisin ominaispiirre on käyttäjäkeskeisyys, jolloin tavoitteena on aina kehittää palveluista helppoja käyttää, hyödyllisiä ja haluttavia asiakkaalle. (Ojasalo ym. 2018, 71–72.)

Edellä mainittuja kehittämisen tapoja yhdistävät tekijät ovat osallistava lähestymistapa sekä teoreettisen tiedon ja käytännön tiedon yhdistäminen sujuvamman ja vetoavamman palvelun luomiseksi. Palvelumuotoilun kehittämisen metodeista käytetään esimerkiksi ryhmäkäyttäytymisen havainnointia maksuttoman verkko-kauppa workshopin asiakaskokemuksen kehittämisessä. Opinnäytetyön tekijä osallistuu puolen päivän maksuttomaan työpajaan, tarkkailee osallistujia ja tekee havaintoja kirjaten niitä ylös. Tutkimustavoissa usein yhdistetään eri tapoja, kuten haastattelu ja havainnointi, jotta voidaan saada mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta asiasta (Juuti ym. 2020. Johdanto, kappale 19).

Käyttämällä havainnointia aineistonkeruuta tukevana menetelmänä, käsiteltävästä ilmiöstä tai asiasta voidaan saada moniulotteisempi käsitys ja kokonaiskuva, kuin jos ilmiötä katsottaisiin vain yhdestä näkökulmasta. Toisaalta voidaan nähdä, että havainnoija voi vaikuttaa osaltaan tapahtumien kulkuun, jos hänen läsnäolostaan ollaan tietoisia. (Juuti ym. 2020. Osa 3, luku 8.)

## 2 ASIAKASKOKEMUS JA ASIAKASKOKEMUKSEN TUOMAN EDUN

### 2.1 Asiakaskokemus

Monet yrityksistä hukkaavat asiakaskokemuksen tuoman edun, sillä vain yksilöt tekevät sitä, sitä ei ole suunniteltu ja otettu käyttöön (Pennington 2016, luku 1). Asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta, kohtaamisista yrityksen kanssa, sen tuomista mielikuvista ja erilaisista tunteista yrityksestä saadun kokonaisuuden, asiakaskokemuksen (Holma ym. 2021, 24). Asiakaskokemuksen luominen siis tapahtuu, mutta siitä voi saada tehokkaan aseensa yrityksen menestymiseen, kun se on suunniteltu ja johdettu.

Asiakaskokemus on se tunne, joka saa asiakkaan palamaan takaisin yrityksen luo ja suosittelemaan palveluita positiivisen kokemuksen jälkeen (Fischer & Vainio 2014, kpl 1.2) Se, miten yritys asiakasta kohtelee, miten asiakas yrityksen näkee ja erityisesti tuntee, muodostavat kokonaisvaltaisen näkemyksen ja asiakaskokemuksen. Kun asiakas saa hyvää palvelua, saa hyviä tunne- ja muistijälkiä, hänestä muodostuu uskollinen asiakas, joka myös suosittelee yrityksen palveluita. Asiakaskokemus alkaa syntymään jo ennen varsinaista ensimmäistä kohtaamista, kun asiakas on kohdannut yrityksen esimerkiksi verkkosivuillaan tai kuullut tuttavaltaan yrityksen toiminnasta. Ostotapahtuman kautta asiakkaalle muodostuu konkreettinen kokemus yrityksestä. (Holma ym. 2021, 24.)

Asiakaskokemuksen luonteeseen vaikuttaa merkittävästi se, kokeeko asiakas, että hänestä ollaan kiinnostuneita, hänestä välitetään ja ollaanko juuri tähän asiakassuhteeseen sitoutuneita. On hyvä muistaa, että yritystoimintaa eivät tee yritykset, vaan niissä töissä olevat ihmiset. Asiakasälykäs yritys on asiakkaan pulssilla ja mukana heidän arjessaan sekä päätöksenteossa (Pennington 2016, luku 2). Ylivoimaista asiakaskokemusta luodessa tehdään ikimuistoisia ja mieleenpainuvia kokemuksia (Holma ym. 2021, 24.) Asiakaskokemus ja asiakastytyväisyys menevät helposti sekaisin, sillä asiakaskokemus on vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä, kun taas asiakastytyväisyys on asiakkaan odotusten ja toteutuneen lopputulema (Trustmary, n.d. 2022).

Kähkösen (2021) mukaan asiakaskokemuksessa, englanniksi customer experience (CX), on kyse siitä, mitä asiakas tuntee ja mitä hän ajattelee yrityksestä, kun he ovat vuorovaikutuksessa. Tunteeseen ja ajatuksiin vaikuttavat kokemukset ennen, aikana ja jälkeen ostotapahtuman. Kähkösen mukaan asiakaskokemuksen rakentamisessa tuleekin keskittyä asiakkaassa heränneisiin tunteisiin ja ajatuksiin. (Kähkönen, n.d. 2021.)

Törrönen esittelee asiakaskokemus oppaassaan asiakaskokemuksen olevan asiakkaan ja yrityksen välisten kohtaamisten sekä vuorovaikutuksen, mielikuvien sekä tunteiden summa. Asiakaskokemus on paljon muutakin kuin vain ostoprosessin ajan tapahtumat, se alkaa jo ennen ostotapahtumaa ja jatkuu sen jälkeen (Filenius 2015, osa 1). Kokonaisvaltainen asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen osaan, fyysisesti tapahtuvaan kohtaamiseen, digitaalisessa ympäristössä tapahtuviin kohtaamisiin sekä tiedostamattomaan tunnekokemukseen (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, kpl 2). Asiakaskokemuksen määrittelyssä toistuu aina sana tunne, millaisen tunteen, odotukset ja jäljen yritys jättää asiakkaaseen. Törrönen toteaa, että 2/3 asiakaskokemuksesta on tunnetta. (Törrönen, n.d.)

Ihmisen elämä on erilaisten asiakaskokemusten kokonaisuus. Ihminen kohtaa erilaisten brändien ja palveluiden mainoksia, toimitiloja, myyjiä, asiakaspalvelijoita, palvelu- ja tuotekokemuksia elämänsä aikana valtavan määrän. Nämä kaikki kohtaamiset luovat asiakaskokemusten sarjan ja jokainen yritys kamppailee, tai ainakin pitäisi kamppailla osuudesta tässä kokonaisuudessa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61). Asiakaskokemuksen kehittämiseen vaikuttaa se, että asiakaskokemukseen panostamisen liiketoimintahyödyt näkyvät vasta paljon myöhemmin (Filenius 2015, osa 1). Asiakaskokemuksen johtamiseen ja kehittämiseen tuleekin varata sille tarvittavat resurssit ja sitoutua siihen.

Yritykset helposti keskittyvät johonkin asiakaskokemuksen muotoon kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen keskittymisen sijaan. Yritys voi lähteä liikkeelle esimerkiksi panostamalla ensin johonkin asiakaskokemuksen osaan, kuten brändikokemukseen, palvelukokemukseen tai vaikka verkkokauppakokemukseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa erilaisiin osakokemuksiin, joita voi olla esimerkiksi ostokokemus, jossa ostetaan tuote tai palvelu. Verkkokaupassa ostokokemuksen tulee olla mahdollisimman helppo ja mutkaton. Kaikenlaisia ostamisen esteitä tulee poistaa ja siihen pitää keskittyä, esimerkiksi erilaisia maksutapoja tarjoamalla. Toinen verkkokauppiaille ja B2B-liiketoiminnassa tärkeä osa asiakaskokemusta on toimituskokemus, joka on ostokokemuksen päättävä vaihe (Saarijärvi & Puustinen 2020, 63–64). Asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemukset ovat käytännössä usein hybridikokemuksia eli monen eri brändin, yrityksen, palvelun ja tuotteen yhteisesti muodostamia kokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 65.)

Kaikilla liiketoiminta-aloilla kilpailu kovenee ja uusia yrityksiä timanttisine palveluineen syntyy kuin liukuhihnalta. Asiakaskokemus ja sen kehittäminen sekä asiakaskeskeisyys nousevat yhdeksi mahdolliseksi erottuvuustekijäksi kovenevassa kilpailussa. Asiakaskeskeisyyden sanominen on kuitenkin helppoa ja monet sanovat sitä olevansa (Pennington 2016, luku 11). Asiakaskokemuksesta voidaan tehdä uniikki ja asiakaslähtöinen mm. paremman asiakasymmärryksen avulla ja asiakkaiden kokemuksiin panostamalla. Aito asiakaslähtöisyys muodostuu kuitenkin koko organisaatiota läpileikkaavana asiana ja siihen pitää panostaa koko liiketoiminnassa. Siihen panostamalla, ajan kanssa syntyy pitkiä asiakassuhteita ja niin edelleen kannattavuuden ja kasvun lähde. (Holma ym. 2021, 31–32.)

Korkiakosken (2022) mukaan asiakaskokemus on yksityiskohdissa. Mikä on toiminnan idea, jota viedään eteenpäin. Jokaisen henkilön asiantuntija- ja myyntiorganisaatiossa tulee ymmärtää tavoite ja jokaisella tulee olla omat roolit ja tavoitteet. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii myös johtajan sekä keskijohtoa (Pennington 2016, luku 5). Asiakaskokemuksen johtamista käsitellään tarkemmin luvussa 2.1.4. Tavoitetilassa jokainen tuo päälle oman innostavuuden tai vakuuttavuuden. (Korkiakoski, 2021.)

Asiakaskokemuksen avulla jo tarjousprosessin vaiheessa (kuvio 2) voidaan vakuuttaa asiakas asiantuntijoiden osaamisesta ja siitä, millaista arvoa asiakas voi yritykseltä saada. Asiakas saa myös käsitystä siitä, millaista on tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa. Koen, että luottamuksen luominen on tässä tarjousprosessin

vaiheessa erityisen tärkeää. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että vaikka asiakaskokemus olisi huippuluokkaa, mutta itse tuote tai palvelu ei toimi. Ei millään toimilla asiakaskokemuksen edelleen kehittämisessä ole väliä. Asiakaskokemus voidaan nähdä kruunuksi hyvän tuotteen yllä.

### **2.1.1 Asiakkaan odotusten ylittäminen**

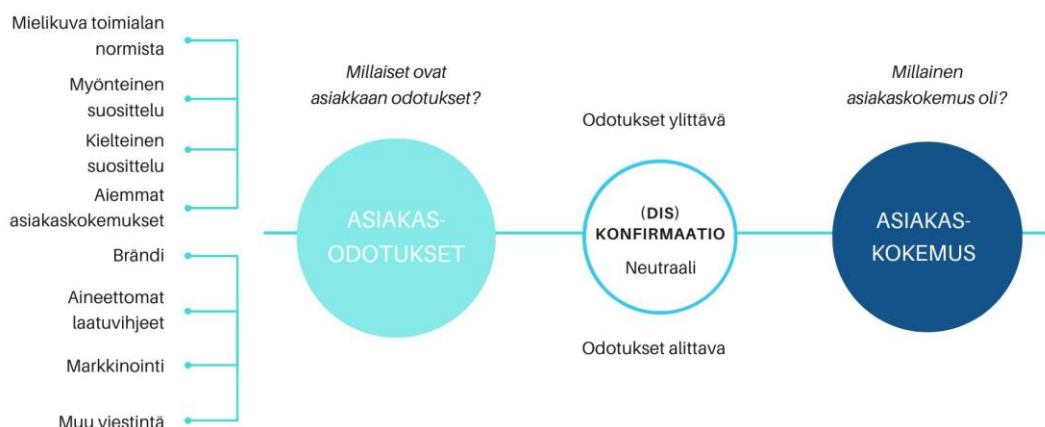
Asiakaskokemus pyritään aina saamaan hyväksi. Asiakkaan kokema asiakaskokemus määräytyy huonoksi tai hyväksi paljon myös hänen odotuksiensa mukaan. Jos odotukset alittuvat, koetaan tyytymättömyyttä ja toisaalta jos odotukset täyttyvät, ollaan tyytyväisiä. Kun taas odotukset ylitetään, asiakkaasta tulee onnellinen. Tähän asiakaskokemuksen yhtälöön viitataan tutkimuskirjallisuudessa käsitteellä (dis)konfirmaatio (Kuvio 1). Asiakaskokemuksen vahvistumisella on selkeä yhteys asiakastyytyväisyyteen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 92.)

Asiakasodotukset voidaan jakaa erilaisiin tekijöihin ja nämä kahteen ryhmään, yleisiin odotuksiin ja erityisiin odotuksiin. Yleisen odotuksen voi muodostaa markkinatilanne tai tietyn toimialan käytännöt, jotka ovat muodostuneet alalle tyypilliseksi toimintatavoiksi. Tällaisia alojen normeiksi muodostuneita toimintatapoja voi olla esimerkiksi palvelu monikanavaisesti. Asiakasta ei kannata pakottaa vaihtamaan esimerkiksi palvelukanavaa kesken asioinnin, jos hänelle on ollut luontevaa olla yhteydessä esimerkiksi mobiilisti. Toisena esimerkkinä on helppo ja mahdollisimman vaivaton asiointi, tuotteiden vertailu, tilaaminen ja maksaminen pitää olla mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Tämä koetaan usein asiakaskokemuksen keskeisenä osana. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–96.)

Toimialan yleisten odotusten lisäksi asiakkaalle muodostuu yritystä tai sen palvelua kohtaan erityisiä odotuksia (Kuvio 1). Nämä erityiset odotukset muokkautuvat usean eri lähteen yhteisvaikutuksesta. Yrityksen markkinointi ja viestintä muokkaa asiakkaan odotuksia siitä, mitä hän saa yrityksen tuotteen tai palvelun kautta. Mahdolliset aiemmat kokemukset yrityksen kanssa antavat myös oman signaalinsa asiakkaalle, millaista palvelua on tulossa. Asiakas voi käydä myös erilaisia keskusteluja ystävien tai perheenjäseniensä kanssa, nämä asiat tuovat

odotuksia mm. tuotteen tai palvelun hyödyistä asiakkaalle. Ja tämän kaiken lisäksi odotuksia muokkaavat myös eri toimialojen normit, jotka muokkautuvat erilaisten odotusten ja kokemusten kautta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 97–98.)

Yritysten onkin hyvä ymmärtää ja selvittää toimialansa normit, millaisia ovat asiakkaiden odotukset. Kun odotusten ja toimintojen perustaso on kunnossa, voidaan lähteä kehittämään kilpailuetua tuovaa asiakaskokemusta. Alan normien selvittämiseksi voi olla yhteydessä esimerkiksi alan asiantuntijoihin, jolloin saa asiantuntevaa apua sekä tietämystä tietystä alasta. Toimialan normeihin voi saada ymmärrystä myös lukemalla keskusteluja alan verkkoportaaleissa tai keskustelupalstoilla. Yrityksen oman toiminnan perustaso selviää esimerkiksi asiakaskyselyiden tai haastatteluiden avulla. Tämän lisäksi asiakaspalvelussa työskentelevät on hyvä haastatella.



Kuvio 1, Erityisiä asiakasodotusten lähteitä (Saarijärvi & Puustinen 2020, 98)

Jos halutaan johtaa asiakasymmärrystä taidokkaasti ja tuloksellisesti, yrityksen tulee varmistaa, millaisia yleisiä ja erityisiä odotuksia asiakkailla on ja mistä eri lähteistä ne muodostuvat. Asiakasodotukset asettavatkin yrityksen arkeen tietyn tavoitetaso, joka ohjaa sen arkea ja auttavat johtamaan asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 100.)

On olemassa sanonta siitä, miten tehdään erityisen hyvää asiakaskokemusta: ”erinomaisista asiakaskokemuksista 90 prosenttia on perusasioiden tekemistä

hyvin ja loput kymmenen prosenttia jotain erityistä.” Nämä voivat koostua ihan perusasioista, mutta ne ovat muokkautuneet asiakkaiden antamien signaalien myötä. Yrityksen kulttuuri voi olla hyvin asiakaslähtöistä, se voi olla ylpeyttä omasta organisaatiosta, korkeaa henkilöstötyytyväisyyttä, menestyksestä rekrytoinneissa tai vaikka onnistunut kannustinjärjestelmä. Nämä kaikki voivat tuoda asiakkaalle osan hyvää asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 105.)

Kun asiakaskokemus on johdettu ja mietitty, asiakaskokemus saa asiakkaan kertomaan palvelustaan eteenpäin. Asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, sillä myös Kähkösen (2021) mukaan asiakaskokemusta on hyvin hankala matkia tai kopioida. Puhuttavat kokemukset lisäävät myös asiakkaiden suositteluja, joten asiakaskokemuksen kehittäminen on myös selkeä panostus myynninedistämiseen. Suosittelevien merkityksen nähdään kuitenkin laskevan, sillä suosittelevat verkossa voivat olla suuren massan mielipide ja siksi ei välttämättä palvele yksittäistä kuluttajaa (Gerdt & Eskelinen 2018, kpl 1.3). (Kähkönen, 2021 n.d.)

### **2.1.2 Asiakaskokemuksen kosketuspisteet**

Asiakaskokemus syntyy suorissa ja epäsuorissa vuorovaikutustilanteissa, erilaisissa kohtaamisissa asiakkaan ja yrityksen tuotteen sekä palvelun välillä. Asiakaskokemus syntyy ajan kanssa asiakaspolun aikana ennen ostotilanteita, niiden aikana tai oston jälkeen. Nämä kosketuspisteet ovat keskeisessä asemassa asiakaskokemuksen syntymisessä. Asiakkaat olettavat, että palvelut ovat saatavissa myös digitaalisissa kanavissa ja edustettuna monikanavaisesti (Filenius 2015, osa 1). Asiakaskokemuksen kosketuspisteitä ovat kaikki, missä asiakas kohtaa yrityksen tai sen tuotteen. Kohtaamispisteitä voi olla esimerkiksi tuotepakkaus, markkinointiviestintä, toimisto, asiakaspalvelu, verkkosivut, esite tai messuosasto. Kaikki, missä yritys on edustettuna, ovat kohtaamispisteitä ja ne kaikki vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.)

Asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että asiakaskokemus syntyy hyvin erityyppisissä kosketuspisteissä (Ahvenainen ym. 2017, kpl 2). On yrityksen omistamia, yrityksen kumppaneiden toteuttamia, asiakkaiden omia tai ulkoisia, sosiaalisia kosketuspisteitä (kuvio 2). Näiden kosketuspisteiden

onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaspolun aikana yrityksen itse suunnittelemat ja johtamat kosketuspisteet (kuvio 6) ovat esim. asiakaspalvelu ja myyntihenkilöstö sekä tuotteen ominaisuudet tai pakkaus. Kumppaniyritysten kautta yritykselle toteuttamia asiakaspolun kohtaamispisteitä ovat esim. mainostoimistopalvelut. Asiakaskokemuksen aikana on taas kosketuspisteitä (kuvio 2), joita yritys ei pysty hallitsemaan, esim. asiakas puhuu palvelun jälkeen yrityksestä. Sosiaalisessa mediassa annetut palautteet ja suosittelut ovat asiakaskokemuksen kosketuspisteitä, jolloin voidaan puhua sosiaalisista ja ulkoisista kosketuspisteistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73–74.)



Kuvio 2, Digitaaliset kohtaamispisteet (mukailtu Daavidsainen S.)

Yritykset voivat hyödyntää tunnemuotoilun keinoja kosketuspisteiden kehittämisessä. Esimerkiksi Daniel Kahnemanin tutkimuksista johdettu huippu-loppusääntö (peak-end rule) tai kehittää tiettyjen ennalta suunniteltujen huippuhetkien kehittämistä osana asiakaspolkua. Huippu-loppusäännössä asiakaskokonaisuudesta ei jää asiakkaalle mieleen mikään erityinen keskiarvo, vaan asiakkaalle jää mieleen loppu ja vahvimmat tunne-elämyksien hetket. Tätä keinoa voi käyttää myös tarjousprosesseissa, jolloin sinne lisätään tunnehuippuja sekä erityinen

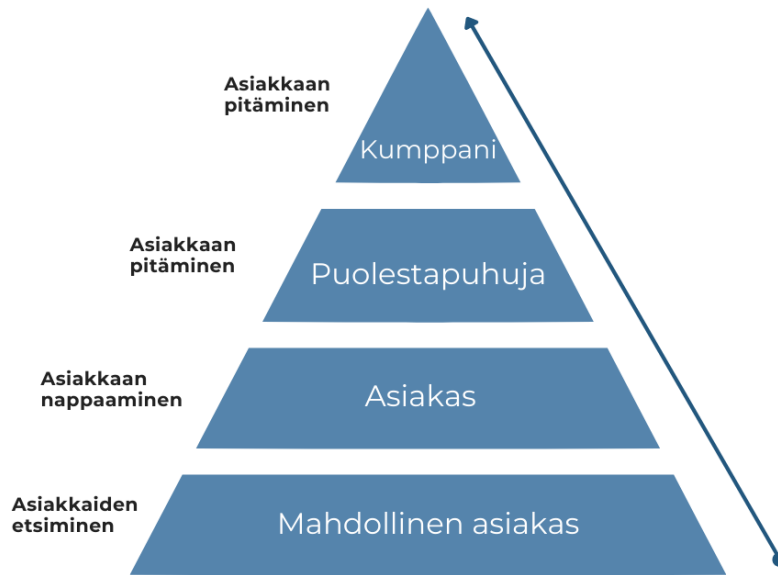
loppu. Näiden lisäksi merkitystä on myös henkilökemioilla, mutta niihin onkin vaikeampi vaikuttaa. (Holma ym. 2021, 188–189, 191.)

### **2.1.3 Asiakkaan sitouttaminen**

Asiakaskokemuksella on paljonkin merkitystä asiakkaiden sitouttamisessa ja liiketoiminnan kasvattamisessa. Yrityksen tulee löytää asiakkaat, joiden avulla voi kasvattaa liiketoimintaa, ovat valmiita sitoutumaan ja panostaa erityisesti heidän asiakaskokemuksensa (Lambert 2009). Asiakkaat olettavat palvelun olevan hyvää ja sen tasalaatuisuuden onkin osoitettu olevan yksi tärkeimmistä asioista asiakkaiden sitouttamisessa (Gerdt & Eskelinen 2018, kpl 3.1). Asiakkaiden sitouttamisessa isoin tehtävä on löytää ja luoda asiakaskokemus, joka erottaa yrityksen muista (Pennington 2016, kpl 8).

SAS Instituten (2020) tekemän tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat alkaneet kiinnittämään enemmän huomiota yritysten asiakaskokemukseen ja jopa 61 % tutkimukseen vastanneista oli valmis maksamaan palvelusta enemmän, jos asiakaskokemus on hyvää. Lähes puolet eli 49 % piti asiakaskokemusta tärkeämpänä, kuin alennuksia tai edullista hintaa. Tutkimuksen mukaan yrityksillä on vielä asiakasymmärryksessäkkin kehittämistä, sillä vain 35 % asiakkaista oli sitä mieltä, että palvelun tai tuotteen laatu on tärkeintä. Yritysten mielestä vastaava luku oli 58 %. (SAS Institute, 2020 n.d.)

Asiakkaan sitouttaminen (Customer Engagement) on erilaisia keinoja, joiden avulla asiakasta viedään asiakassuhteen alusta kohti sitoutunutta ja uskollista kumppanuutta. Yrityksen tulee löytää ne asiakkaat, jotka todennäköisimmin tekevät yhteistyötä yrityksen kanssa pitkällä aikavälillä ja ovat niitä kannattavimpia (Lambert 2009). Asiakas kulkee matkan (Kuvio 3) mahdollisesta asiakkaasta, asiakkaaksi, puolestapuhujaksi ja aina kumppaniksi asti ja tätä matkaa voidaan edesauttaa erilaisin keinoin. (Biscobing, 2017.)



Kuvio 3, Asiakkaan sitouttamisen pyramidi (Biscobing, 2017)

Isoin haaste asiakkaan sitouttamisessa Wangin (2021) mukaan on ymmärtää asiakkaan polun konteksti, mitä hän ajattelee tai haluaa tuotteesta tai palvelusta mil-läkin hetkellä. Asiakkaan aiemmasta ostohistoriasta voi myös päätellä jotain, esi-merkiksi suositteluiden kautta tullut asiakas on todennäköisemmin sitoutu-neempi, kuin mainonnan kautta tullut (Lambert 2009). Tiedon jakaminen kaikille asianosaisille yrityksessä on tärkeää ja siihen voidaan hyödyntää esimerkiksi tek-nologiaa sekä johtamista. Tiedon tulee olla demokraattisesti kaikkien nähtävillä. (Wang 2021.)

Covid-19 on tuonut nopeassa ajassa ihmisten elämään erilaisia digitaalisia työ-kaluja, joiden hyödyntämisestä tulee miettiä kaikissa yrityksissä. Yhteiset viestintä-välineet ovat tulleet tärkeiksi, jotta asiakkaaseen voidaan pitää yhteyttä ja ylläpi-tää suhdetta ja yhteistyötä. Vilkkaalla onkin jo käytössään viestintäkanavia asi-akkaidensa kanssa, asiakkaat kokevat niiden tuovan mm. läpinäkyvyyttä yhteis-työhön (Korvenoja 2022). Digitaalisten ja luotettavien viestintäkanavien hyödyn-tämisessä on paljon etuja, jotka edesauttavat osaltaan asiakkaan sitoutumista läpinäkyvän ja sujuvan projektityön aikana (Wang, 2021).

#### 2.1.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Hyvä asiakaskokemus syntyy motivoituneiden työntekijöiden kautta, joka on ensimmäinen asia, johon yrityksen tulee panostaa (Cook 2016, 24). Onnelliset työntekijät pysyvät yrityksessä pidempään ja vetävät puoleensa kaltaisiaan asiakkaita, jotka sitoutuvat yritykseen (Pennington 2016, kpl 2). Jos yritys siis pitää työntekijänsä tyytyväisenä, asiakaskokemus on parempi ja asiakkaat viihtyvät yrityksen palveluiden äärellä pidempään.

Kun työntekijäkokemus ja tuote ovat kunnossa, voidaan siirtyä asiakaskokemuksen johtamisen pariin. Käytännössä asiakaskokemus syntyy Kellokummun (n.d.) mukaan asiakkaan odotusarvosta ja toteumasta. Tällöin asiakaskokemuksen johtamisessa on hyvä lähteä liikkeelle perusasioista, onko ydintuote kunnossa? Asiakaskokemusta voi lähteä kehittämään neljän teeman mukaisesti, teknologia-ympäristö, reaaliaikainen palvelu, personointi ja asiakasystävällisyys (Gerdt & Eskelinen 2018, kpl 2.3). Asiakaskokemuksen kehittämisessä tavoitteena on asiakkaan odotusten ylittäminen, siksi on hyvä olla tietoinen asiakkaan aidoista tarpeista ja odotuksista. (Kellokumpu, n.d.)

Asiakaskokemuksen johtamisen alussa tarvitaan ymmärrys siitä, mistä asiakaskokemus koostuu ja mikä siihen vaikuttaa. Asiakaskokemusta voi kehittää niin monelta kantilta, jolloin on hyvä tehdä koottu lista, priorisoida ne ja lähteä kehittämään asia kerrallaan (Pennington 2016, kpl 5). Kun tämä on selvitetty, selvitetään kohtaamispisteet, joiden avulla voidaan lähteä mittaamaan ja kehittämään asiakaskokemusta koko yrityksessä (kuvio 4). Asiakaskokemuksen johtamisen alussa voidaan kysyä kysymykset:

1. Missä olemme asiakaskokemuksessa tänään?
2. Mihin haluamme päästä?
3. Onko meillä kartta yrityksen, mihin haluamme mennä yrityksenä? (Pennington 2016, kpl 5).

Monet yritykset tekevät asiakastytyväisyysmittauksia, joiden tavoitteena on kerätä tietoa asiakkaiden ajatuksista. Asiakaskokemuksen mittaamista käsitellään lisää luvussa 3.8. Tyytyväisyyskyselyt eivät kuitenkaan tuota todennäköisesti kaikkea sitä syvää tietoa, jota tarvitaan asiakaskokemuksen kehittämisessä kohti

suosittelevia tyytyväisiä asiakkaita (kuvio 4). Asiakaskokemuksen johtaminen tarkoittaaakin juuri näiden asioiden löytämistä ja niiden kehittämistä, mitkä asiat tekevät palvelusta erityisen hyvää, että asiakas haluaa suositella sitä muillekin.

Asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on kehittää sitä niin, että sen vaikutukset näkyvät liiketoiminnassa kasvuna, asiakkaiden sitoutumisena ja suositteluna (Trustmary, 2022). Asiakaskokemuksen johtamiseksi on asetettava visio siitä, mihin halutaan olla menossa, mikä on unelmatilanne yrityksen asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemuksen visiosta tulee luoda sanallinen tai visuaalinen kokonaisuus, johon voi käyttää apuna kysymyksiä (Cook 2016). Asiakaskokemuksen vision luomiseen on hyvä ottaa mukaan ihmisiä yrityksen eri osastoilta.

Asiakaskokemuksen vision luomiseen ohjaavia kysymyksiä:

1. Mitä yrityksen asiakkaat sanovat meille?
2. Mitä asiakkaamme tuntevat tai puhuvat meistä?
3. Millaista arvoa tuomme asiakkaillemme?
4. Millaisia henkilöitä meidän asiantuntijamme ovat ja mitä he sanovat meistä?
5. Millaista kilpailullista etua luomme meille ja asiakkaillemme? (Cook 2016).

**01****Asiakaskokemuksen tutkiminen**

Asiakaskokemusta voidaan tutkia monin eri tavoin, tiedonkeräämisen tavat tulee valita yrityksen ja asiakkaiden mukaan. Esimerkiksi kyselyt ja haastattelut, muu suora palaute.

**02****Toimintasuunnitelma**

Kerätty tieto kootaan kasaan ja niiden pohjalta tehdään toimintasuunnitelma. Eri kohtaamispisteitä voidaan painottaa tulosten mukaan.

**03****Muutokset asiakaspolkuun ja käytäntöön**

Toimintasuunnitelma viedään kohtaamispisteisiin asiakaspolkuun ja jalkautetaan tieto kaikille asianosaisille.

Kuvio 4. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (Trustmary n.d.).

Kun asiakaskokemus viedään strategiaan ja sitä lähdetään johtamaan, Saarisen ja Puustisen (2021) mukaan se ei vähennä tuotteiden tai palveluiden merkitystä. Kun yrityksen toiminnassa, mahdollisesti jopa strategiassa, määritelty tavoiteltava asiakaskokemus jalkautetaan jokaiseen toimintayksikköön (kuvio 4), kuten myyntiin ja markkinointiin, asiakaspalveluun ja tukeen ym. Asiakaskokemuksen kehittämiseen on sitouduttava ja huomioitava sen pitkäjänteinen kehittäminen, sillä asiakkaiden odotukset muuttuvat koko ajan (Gerdt & Eskelinen 2018, luku 3). Tavoiteltavan asiakaskokemuksen laajentuessa ja jalkautuessa koko organisaatioon, asiakaskokemus tukee hyvää tuotetta tai palvelua, jolloin kokonaisuus on hyvä ja yrityksen muutoin hyvä tuote ei kärsi heikosta organisaation toiminnasta.

Kysyttäessä asiakkaan asemasta yrityksessä, jokainen yritys toteaa sen tärkeyden ja tämän tärkeyden näkyminen konkretiassa näyttäytyy monin eri tavoin. Morgan on sanoittanut näitä tasoja (Kuvio 5) olevan viisi, joissa osoitetaan asiakkaan asema yrityksen arjessa ja lopulta strategiassa. Aidosti asiakaskokemusta johtava yritys tekee määrätietoisesti työtä ja luo asiakaskokemuksen tavoitteen, jalkauttaa sen arkeen ja kehittää sitä yhdessä asiakkaiden ja henkilöstön kanssa.



Kuvio 5. Asiakaskeskeisyyden spektri (Morgan n.d.).

Yrityksissä voidaan myös pohtia, kenelle asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu ja kenen vastuulla se on. Asiakaskokemuksen johtaja on usein henkilö, jolla on luova, ottaa riskejä, itsenäinen, motivoitunut sekä inspiroiva (Cook 2016, luku 2). Asiakaskokemuksen johtamisesta vastuussa olevalla on hyvä olla kokonaisnäköys koko yrityksen toiminnoista, mutta myös mahdollisuus vaikuttaa näihin kaikkiin yksiköihin. Siksi asiakaskokemuksen johtaminen asettuu usein markkinointijohtajan tai toimitusjohtajan tehtävien joukkoon. (Trustmary, 2022.)

Asiakaskokemuksen ohjelmaa tehdessä voidaan lähteä selvittämään yrityksessä kysymällä mm. seuraavia kysymyksiä.

- Miten rakennamme koko organisaatiota kattavaa sitoutumista asiakkaisiimme?
- Miten tuotamme loistavaa, asiakkaan odotuksia ylittävää asiakaskokemusta?
- Miten sitoutamme yrityksen työntekijöitä antamaan asiakkaille loistavia kokemuksia?
- Miten tuemme asiakkaidemme tarpeita ja tavoitteita?
- Kuinka nivomme asiakaskokemuksen yhteen eri asiakaskokemuksen pisteissä?
- Miten mittaamme asiakkaiden sitoutuneisuutta? (Morgan, n.d.)

## 2.2 Asiakaskokemus myyntiprosessin tarjousvaiheessa

Yritysten liiketoiminnoissa myynti on laaja käsite, jos myynnillä tarkoitetaan kaikkia niitä kosketuspisteitä, joiden päätavoite on myyminen tai ostamisen helpottaminen. Monet myyjät tekevät sen virheen, että he unohtavat asiakkaansa, jolloin heillä ei ole painetta ostaa (Andersen & Stein 2016, 3). Kun myyntiä tapahtuu, perinteisesti myyntiprosessi etenee muutaman kohtaamispisteen kautta. Vilkkaan tarjousprosessi on kuvattu luvussa 9.2. Ensikosketus on koko prosessin ensimmäinen vaihe, seuraavaksi tulee tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, vastaväitteet ja argumentointi sekä lopuksi kaupan päättäminen. (Löytänä & Korteso 2011, 79.)

Arvoa tuottava oston helpottaminen on toimintatapa, jolla asiakkaalle saadaan mahdollisimman helppo ja vaivaton ostokokemus:

- Asiakas pyritään saamaan rennoksi ja tuntemaan itsensä kotoisaksi. Ensin myydään asiantuntija ja sitten vasta tuote tai palvelu.
- Kuuntelu on avainasemassa, sen avulla käydään asiakkaan tilanne läpi. Tavoite saada asiakas kertomaan tilanteensa ja tarpeensa. Pyritään välttämään ominaisuus- tai tuotelähtöistä kyselemistä.
- Ratkaisu, joka tuottaa asiakkaalle arvoa ja esitellään hänelle mietityt vaihtoehdot. Ratkaisu ja vaihtoehdot kuvaillaan ehdotuksen tuoman arvon ja hyödyn avulla.

- Päätöksen helpottaminen, nostamalla palvelun tai tuotteiden hyötyjä.
- Poistetaan ostamisen riskejä ja varmistaa arvon toimituksen. Ostamisen riskejä poistetaan mm. erilaisten takuiden tai tukipalveluiden avulla.
- Lopuksi pidetään myös huolta, että asiakas ei jää yksi ostopäätöksen jälkeen. (Löytänä & Korteso 2011, 80–81.)

Kun asiantuntijayritys pääsee asiakkaan kanssa tekemisiin kilpailutuksen määrittelyn vaiheessa, siihen kannattaa panostaa. Hyvin tehdyn asiakastiedon pohjatyön avulla asiantuntijayritys voi nostaa asiakasta kiinnostavia teemoja keskusteluun, jolloin asiakas sitoutuu paremmin (Andersen & Stein 2016, 21). Määrittelytyön aikana on mahdollista synnyttää näkemys tai päätös asiakkaalle, että määrittelyn tehnyt yritys on hyvä ratkaisu. Ilmainen tarkoittaa palveluntarjoajalle usein enemmän työtä ja asiakkaan sitoutuminen on heikompaa. Määrittelyvaiheen sitoutumisen vahventamiseksi, on tärkeää saada mukaan asiakasyrityksestä laajempi edustus. Erityisesti päätöksentekijät ovat avainasemassa, ne asiantuntijayrityksen tulee selvittää (Andersen & Stein 2016, 9). Sitoutuminen on tärkeässä osassa sitä, että onnistutaan kaupassa ja innostetaan asiakkaat mukaan projektiin. (Korkiakoski, 2022.)

Korkiakoskenkin (2022) mukaan tarjousprosessin tarkoitus on helpottaa asiakkaan ostoprosessia, ei vaikeuttaa sitä. Asiakkaiden haasteiden ymmärtäminen on tässä avainasemassa (Andersen & Stein 2016, 89). Tarjousvaiheessa ei ole tarpeen mennä liian yksityiskohtaiselle tasolle, asiakkaalle ei saisi jäädä uupumus päällimmäiseksi tunteeksi. Tarkoitus on luoda asiakkaalle innostava ja positiivinen kokemus, siksi tarjousprosessissa ei kannata mennä liian syvälle ominaisuuksiin ja faktatietoihin. Asiakas yrittää ymmärtää tarjousprosessin aikana sitä, miten voitaisiin tehdä parempi tuote tai palvelu. Esimerkiksi jos asiakkaalla on jo verkkokauppa, asioissa tulee mennä sille tasolle, jossa asiakas tietää jo verkkokauppamaailmasta. (Korkiakoski 2022.)

Tarjousprosessissa ilmapiirillä on suuri merkitys, sanotaan että noin 2/3 osaa tarjousprosessissa on tunnetta. Tunnelman pitäisi olla innostava ja huomioiva, asiakkaasta tulee olla aidosti kiinnostunut. Asiakkaalle tulee tarjota aitoa arvoa, miksi asiantuntijayrityksen tuote sopii parhaiten heille ja auttaa heitä menestymään (Andersen & Stein 2016, 89). Asiakkaille ei kannata kertoa vain faktoja,

vaan luodaan mielikuvaa siitä, millaista tarjoajan kanssa on olla yhteistyössä. (Korkiakoski 2021.)

Miten verkkokaupan perustamisen määrittelyyn voidaan valmistautua ja miten siinä vaiheessa voidaan kehittää sitä palvelemaan mahdollisimman hyvin tarjousta ja asiakasta? Siinä on yksi avainkysymys, sillä asiakkaasta tulisi saada mahdollisimman paljon tietoa, mahdollisimman sujuvasti ja vaivattomasti (Korkiakoski 2022). Sosiaalisen median esimerkiksi LinkedInin hyödyntäminen on helppo tapa kerätä paljon tietoa yrityksestä, selvittää ja verkostoitua asiakkaan tärkeiden ostoprosessiin osallistuvien kanssa (Shanks 2016, 73–74).

Korkiakosken (2022) mukaan uusi tapa ajatella on ”time well spent” eli se aika, joka asiakkaan kanssa vietetään, käytetään mahdollisimman hyvin. Myös tarjousprosessissa tulee siis miettiä, mitä asiakas saa tarjousprosessin aikana, kun käyttää aikaansa asiantuntijan kanssa. Ajansäästö ja asiantuntijuus on nykyään minimivaade ja se mitä asiakas saa, on pääasia. (Korkiakoski 2022.)

Yritys voi lähteä kehittämään tarjousprosessia vaiheittain, jolloin tapahtumasta luodaan ns. näytelmä. Myynninprosessi mietitään silloin läpi ja asiantuntijoiden rooleja kehitetään heille luontaisilla tavoilla. Näytelmän luominen tarjousprosessin asiantuntijatyön ympärille tukee myös hyvin myyntityötä sekä tiimin ei niin ekstrovertejä henkilöitä. Toisille sopii luonnostaan innostavuuden luominen tai tunnelman nostaminen, kun toinen on vahvimmillaan vakuuttamisessa ja näitä rooleja voi olla sekä myyjillä että eri asiantuntijoilla. Myyjän rooli usein on olla innostaja, joka saattaa asiakkaan eteenpäin. Näytelmän pitää olla sellainen, joka saa asiakkaan innostumaan valitsemaan meidät. (Korkiakoski 2022.)

### **2.2.1 Moderni myyntityö tarjousvaiheessa**

Digitalisaation myötä asiakkailla on etulyöntiasema, sillä myös B2B myynnissä asiakas etsii tietoa yrityksestä jo paljon ennen ensimmäistä yhteydenottoa. Suuri osa vertailu- ja validointivaiheesta tehdään itsenäisemmin, jolloin myyjälle jää suurempi paine viedä taidokkaasti arvoa tuottavaa tietoa asiakkaalle. Asiantuntijayrityksen tulee hyödyntää myynnin työkaluja, kuten CRM (customer relationship management) -järjestelmää ja täyttää sinne asiakkaaseen liittyviä tietoja, jotta

kaikki ovat tietoisia asioista (Andersen & Stein 2016, 108–109). Modernissa myynnissä CRM täytetään kosketuspisteittäin, esim. myyjä, asiakaspalvelu, markkinointi, asiantuntija (Johnston and Marshall 2013, 111). Modernin myyjän työkaluihin kuuluu erilaisten teknologioiden hyödyntäminen, jolloin ammattitaitoinen myyjä osaa laatia luottamusta herättäviä visualisointeja ja osaa tuottaa arvoa kirjoittamallaan sisällöillä verkkosivuille. (Kenner & Leino 2020, 358.)

Myyjälle on yhä tärkeämpää osata kysyä oikeita asiakkaan tarpeita löytyviä kysymyksiä, mutta myös kuunnella taitavasti asiakkaan kertomaa. Asiakkaat odottavat modernilta myyjältä näkemystä ja kyseenalaistamista projekteihin, jolloin asiakas saa aidosti arvoa ja voi tehdä yhteistyössä yrityksen kanssa laadukkaan projektin ja aidosti palvelevan lopputuloksen (Kenner & Leino 2020, 358). Jotta nämä asiakkaan odotukset täyttyvät, voi vain edelleen korostaa asiakkaaseen tutustumisen ja tiedonetsimisen tärkeyttä. Organisaatiossa pitää olla prosessi, jossa asiakas on keskiössä ja kaikki asiakkaaseen liittyvä kirjataan yhteiseen CRM-järjestelmään, jolloin se on kaikkien saatavilla (Johnston and Marshall 2013, 111).

## **2.2.2 Miten luottamus luodaan myyntiprosessin alussa**

Jotta voidaan saada jotain, pitää ensin päättää mitä halutaan, esimerkiksi asiakkaan luottamus (Cassell & Bird 2009, 272). Hernbergin (2013) tekemän suomalaisten vakuuttavan asiantuntijabrändin kyselytutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijat voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat kansainväliset gurut, pitkän linjan asiantuntijat, laajemman tietyn ammattipiirin asiantuntijat sekä pienempien ammattipiirien asiantuntijat, joilla on vankka kannatus. Näiden ryhmien nimistä päätellen voidaan todeta, että asiantuntijalla tulee olla syvempi tietämys jostain asiasta, joka on hankittu ajan saatossa. (Hernberg 2013, 134.)

Hernbergin kyselytutkimuksen mukaan vakuuttavassa asiantuntijassa yhdistyvät neljä asiaa: tietynlainen olemus, viestintätyyli, toimintatapa sekä meriitit. Olemus tulee olla kokenut, humaani ja lämminhenkinen sekä intohimoinen omaa asiansa kohtaan. Hernbergin (2013) kyselynsäkin perusteella todettiin, että muutama ominaisuus nousi muiden yläpuolelle. Periaatteellisuus ja näkemyksellisyys ovat

näistä kaksi. Kun asiantuntija pysyy mielipiteidensä takana, vaikka toiset olisivatkin siitä eri mieltä ja kritisoivat sitä, toinen merkittävä asia on ymmärrettävyys (Hernberg 2013, 138). Viestintätäyttylässä pitää näkyä johdonmukaisuus, fokuoitu-neisuus, keskustelevuus, näkemyksellisyys, selkeys ja ymmärrettävyys sekä pe-riaatteellisuus. Asiantuntijamyynnin tulee tarjota asiakkaalle arvoa, jota voi olla esi-merkiksi asiakkaan yritystoiminnan edut nousevat tai kulut laskevat (Johnston and Marshall 2013, 60). Myyjän menestymiseen vaikuttaa persoonan lisäksi kä-sitys omasta roolista, soveltuvuus, taitotaso ja motivaatio (Johnston and Marshall 2013, 263). (Hernberg 2013, 138.)

Luottamuksen syntymiseen ei ole oikotietä. Luottamus syntyy aidoissa ihmisten välisissä kohtaamisissa. Tavoitteena on saada asiakas tuntemaan, että he ovat tärkeitä, heistä ollaan kiinnostuneita ja heidän yritystoimintaansa ymmärretään. Loistavalla myyjällä on aina aikaa tutkia lisää tietoa asiakkaasta, myös kiireisinä päivinä (Cassell & Bird 2009, 71). Luottamus syntyy pienistä asioista, kuten kun asiantuntijayritys osaa tunnistaa asiakkaan verkkokauppaan liittyviä avainkysy-myksiä. Asiantuntijayritys voi myös kertoa alan yleisiä juttuja, kuten missä usein menee metsään ym. (Korkiakoski, 2022.)

Asiakaskokemuksen johtamista uuden asiakkaan tarjousprosessissa, voidaan kuvailla kokemukselliseksi näytelmäksi, jossa on kolme vaihetta. Prosessin on-nistumiseksi tulee miettiä, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. “Hyvä suunnitelma tänään on parempi kuin loistava suunnitelma huomenna” (Cassell & Bird 2009, 80). Alussa tutustutaan, käydään läpi puolin ja toisin lyhyesti perusasioita ja ra-kennetaan ihmisten välistä suhdetta. Keskikohdassa on määrittelyn vaihe, jossa itse asia käydään läpi. Viimeinen vaihe on yhteenveto, jossa käydään sovitut asiat läpi ja vahvistetaan asiakkaan ymmärrystä aiheesta (kuvio 7). Asiakkaalle on hyvä kuvata, mitä seuraavaksi tapahtuu, se luo osaltaan luottamusta ja turval-lisuuden tunnetta. (Korkiakoski, 2022.)

Vilkkaan maksuttomassa verkkokauppa workshopissa asiakas saa workshopin päätteeksi dokumentin, joka kertoo, mitä yrityksen tulee tehdä verkkokauppansa kehittämiseksi. Mukaan voidaan liittää myös jotain visuaalista, kuten miltä kauppa voisi rakenteellisesti näyttää (Korkiakoski, 2022). Verkkokauppa-alalla verkko-

kaupan ulkoasu on usein se juttu, mihin asiakkaan on helppo tarttua. Verkko-kauppojen kehittämisen päättäjille sen tekniset ominaisuudet ja integraatio eivät sano välttämättä mitään.

### **2.2.3 Onnistunut tarjousprosessi tukee myyntityötä jatkossa**

Myynnin johtamisen työkaluista yksi perinteisimmistä on myyntisuppilo, jossa tavoitellun asiakasryhmän määrittelyn jälkeen lähdetään hakemaan määriteltäviä henkilöitä ja yrityksiä. Sanotaan, että 100 kontaktiyrityksestä noin puolet johtavat kontaktiin ja näistä joka neljäs saattavat päätyä asiakastapaamiseen. Jos myyjä ei käytä tarpeeksi aikaa prospektointiin eli uusien mahdollisten asiakkaiden etsimiseen, voivat asiakkaat loppua hyvin pian (Cassell & Bird 2009, 53). Osa näistä kontakteista saattaa päätyä suoraan kauppaan, mutta todennäköisemmin näistä voi tulla asiakkaita tulevaisuudessa, kun aito tarve tuotteelle tai palvelulle tulee. (Kurvinen & Sipilä, 2014, 252.)

Kun asiakkaan kanssa päästään tarjousprosessiin, helposti ajatellaan, että asiantuntijuus olisi kaiken ytimessä myyntityössä. Korkiakosken (2022) mukaan asiantuntijuus on lähtökohta ja minimivaade asiantuntijapalveluiden myynnissä. Asiakaskokemuksen kehittämisessä avainasia on selvittää, mitä muuta asiakas saa asiantuntijuuden lisäksi. Asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa, pitää saada tunne mukaan. Myyntityö ei ole vain tuotteen tekninen osuus tai ominaisuudet. Tarjousprosessissa ongelmia aiheutuu useimmiten siitä, että oletetaan asioita tai ei kysytä tarpeeksi asiakkaalta (Cassell & Bird 2009, 56). Asiakkaalle pyritään luomaan tunne, että yritys on sitoutunut, yritys antaa energiaa ja apua heidän tarpeeseensa. Hyvä myyntityö on parhaimmillaan energiansiirtoa asiakkaalle. (Korkiakoski, 2022.)

### **2.3 Vuorovaikutusmyynti verkkokaupan myyntiprosessissa**

Myynnin kehittyminen on painottunut viime vuosien aikana yhä enemmän digitaaliseen myyntiin ja markkinointiin. Nyt asiantuntijoiden keräämän tiedon voi yhdistää sosiaalisesta mediasta kerättyyn tietoon, jolloin keskusteluista asiakkaiden kanssa tulee merkityksellisempiä (Berkman 2014, 1). Asiakkaita tavoitellaan erilaisten kanavien kautta ja toiminnot pyritään viemään automaattisiin ratkaisuihin.

90 % ei vastaa kylmiin puheluihin, mutta 75 % B2B ostajista käyttävät sosiaalista mediaa ostoprosessissa (Disney 2021, johdanto). Tämä kehitys aiheuttaa painetta myynnille lisätä ihmisten välistä vuorovaikutusta. Liikkeelle voi lähteä esimerkiksi luomalla ihanneprofiili etsittävästä asiakkaasta LinkedInissä (Disney 2021, luku 8). Vuorovaikutuksellisuus tuo uudella tavalla arvoa asiakassuhteisiin ja se on arvioitu olevan jopa arvokkaampaa kuin vaihdannallisen arvon. (Hautamäki P., Yli-Pietilä M. & Tani M., 2020.)

Tämänhetkisessä maailmassa myynniltä odotetaan syvää toimialan tuntemusta, uusia ideoita, innovatiivisuutta sekä pitkää sitoutuneisuutta. Asiakkaat asioivat mielellään henkilöiden kanssa, jotka esittävät heidän tilanteeseensa sopivia ehdotuksia (Schnerrer 2014, 51). Asiantuntijoiden ja koko myyntitiimin on tärkeää ymmärtää, että erityisesti vaativassa ratkaisumyynnissä koko tiimi pitää olla mahdollistamassa molemminpuolista arvon syntymistä ja sosiaalista myyntiä. LinkedIn profiilia voikin koota ajatuksella, asiakkaamme käyvät sitä katsomassa (Berkman 2014, 1). Helposti myynti ja asiantuntijat luottavat vain hinnan ja hyvän tuotteen voimaan. Lopulta asiakkaat ovat vain ihmisiä ja he haluavat tulla kuuluksi, ymmärretyksi sekä arvostetuksi. (Hautamäki ym., 2020.)

”Vuorovaikutusmyynti ja sen työkalut avustavat asiakasta ja myyjää tiimityön toteuttamisessa. Yhteistyötyöpajojen, toimintaympäristön auditoinnin ja kehityssimuloinnin sekä analytiikan käyttö asiakkaan ongelmanratkaisussa tuottavat kehitysideoita asiakkaalle. Niistä kootaan asiakkaan ja myyjän yhteinen kehittämissuunnitelma, jonka ratkaisut on priorisoitu yhdessä, ja ne muodostavat myyjälle myyntisuunnitelman. Vuorovaikutusmyynnin myötä myyjältä vaaditaan uudenlaista osaamista. Myyjästä tulee asiantuntijatiimien vetäjä ja koordinaattori ja voidaan sanoa johtamisosaamisen ja yhteistyötaitojen korostuvan.” (Hautamäki ym., 2020.)

Myyjän tekemän analyysin tulee lopulta olla puolueeton ja rehellinen, jolloin asiakas saa siitä aidosti arvoa. Arvopohjainen myyntityö vaatii sen, että selvitetään mikä tuottaa asiakkaalle arvoa, tehdään aihio arvon tuottamisesta ja tämä arvo todistetaan oikeaksi asiakkaan toimesta (Kienzler M., Kindström D., and Brashear-Alejandro T. 2019, 361). Tällöin pitää hyväksyä myös se, että analyysin tulos voi olla se, että palvelu ei sovi asiakkaalle. Vuorovaikutusmyynnin metodit

vähentävät aikaa puhelinsoitoilta ja sähköpostien vaihtamiselta. (Hautamäki ym., 2020.)

### 3 KEHITTÄMISASETELMA

#### 3.1 Toimeksiantaja Vilkas Group

Toimeksiantajayritys Vilkas Group Oy on vuonna 1995 perustettu sähköisen liiketoiminnan ja verkkokauppa-alan toimija Suomessa. Pääkonttori sijaitsee Pirkanmaalla Tampereella. Vilkas tarjoaa asiakkailleen Suomalaisen verkkokauppa palvelun, kehitystyön ja asiakaspalvelun kansainvälisesti kansainvälisillä verkkokauppa-alustoilla. Vilkaalla työskentelee 22 verkkokauppa-alan asiantuntijaa ympäri Suomea ohjelmoinnin, myynnin, asiakaspalvelun, tuen ja markkinoinnin tehtävissä.

Vilkas on kotimainen verkkokauppatoimittaja, joka tarjoaa sloganinsa mukaan silan teknologian ja verkossa toteutettavan kaupankäynnin välille. Vilkaan ydinliiketoimintana on siis verkkokauppa-alusta sekä sen lisäksi verkkokaupan liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijapalvelut. Vilkaan liiketoiminnan tavoitteena on olla verkkokauppiiaan mukana koko sen elinkaaren ajan, jolloin kauppiiaan ei tarvitse vaihtaa alustaa missään liiketoiminnan vaiheessa.

Vilkaan tuote aloittavalle verkkokauppiaille on Vilkas Now. Vilkaan asiakkaista suuri osa käyttää Vilkas Now -kauppaa, joka on tehty mahdollisimman helpoksi ottaa käyttöön ja ylläpitää. Vilkas Now on heti valmis verkkokauppa, jonka käyttämisessä asiakkaan ei tarvitse tietää koodaamisesta tai tekniikasta mitään. Verkkokauppaan on koottu ajan saatossa tärkeiksi kootut integraatiot valmiiksi ja osa näistä on oletuksena, jotta kaupankäynnin aloittaminen on mahdollisimman mutkatonta. Kauppias voi ottaa käyttöön tarvitsemansa ominaisuudet ja integraatiot valitsemalla eri tasoista kaupoista. Jokaista kauppaa voi myös siirtää seuraavalle tasolle sen mukaan, kun tarve kaupan kehittämiseksi syntyy. Vilkas Nown lisäksi on tarjolla myös räätälöityä verkkokaupan rakentamista, jonka palveluun opinnäytetyö rakentuu.

Uusien verkkokauppojen määrä tulee kasvamaan tulevina vuosina, mutta kasvun oletetaan tasoittuvan ja mahdollinen asiakasmäärä jakautuu usean eri verkkokauppa-alustojen toimittajan kanssa. Tässä kilpailussa on erityisen tärkeää löytää liiketoiminnalle sopiva markkinarako ja asiakkaat.

### 3.2 Vilkkaan tarjousprosessin asiakaskokemuksen nykytila

Vilkas Group on liiketoimintastrategiassaan jo muutaman vuoden keskittynyt vahvistamaan räätälöityjen verkkokaupparatkaisujen palveluiden kehittämistä sekä myynnin kasvattamista. Kun kyseessä on asiantuntijamyyntityö, tarjousprosessi on pitkä ja vaatii erityistä asiantuntemusta jo tarjousvaiheessa. Asiakkaan vakuuttaminen osaamisesta ja asiantuntemuksesta, ovat merkittävässä asemassa. Tarjousvaiheessa on erityisen tärkeää erottua muista tarjoajista. Vankan asiantuntemuksen lisäksi yksi keino on erinomainen asiakaskokemus. Jotta nykytilaa voidaan lähteä kehittämään, on hyvä tuntee asiakaskokemuksen nykytila.

Tutkimuksellisessa kehittämisessä on ominaista olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa eri tahojen kanssa (Ojasalo ym. 2018, 18). Vilkkaan tarjousprosessin nykytilan selvittämistä varten toimeksiantajalta haastateltiin yhtä omistajista, joka tekee päivittäin töitä Vilkas GO räätälöityjen verkkokaupparatkaisuiden parissa. Korvenojan (2022) mukaan Vilkkaan asiakkaiden kanssa tarjousprosessi on hyvin merkittävä osa asiakassuhdetta, kun tavoitteena on kuitenkin aina pitkäaikainen asiakkuus. (Korvenoja 2022.)

Räätälöityjen verkkokaupparatkaisuiden kohdalla tarjousvaiheessa on oleellisen tärkeää kuulla ja ymmärtää, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee, mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat ja tarpeet. Ilman syvällisempää keskustelua, tarjouksen tekeminen on haastavaa ja lopputulos todennäköisemmin epäonnistuu. Tarjouksen määrittelyvaiheessa selvitetään asiakkaan tarve kyselyn ja keskusteluiden avulla, vasta tämän pohjalta voidaan tehdä aidosti asiakasta palveleva tarjous, joka vastaa asiakkaan tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa. Siksi asiantuntevasti tehty verkkokaupan määrittely on olennainen osa tarjousprosessia.

Korvenojan (2022) mukaan räätälöidyn verkkokaupparatkaisun tarjousprosessissa on yhteensä kymmenen vaihetta, joiden kautta päästään joko tarjouksen hyväksymiseen tai tarjouksesta kieltäytymiseen. Tarjousprosessin kulkua on hyvä kuvata verbein, kuten asiakas toimii tässä ostopolun vaiheessa (Pennington 2016, luku 6). Opinnäytetyöntekijä kävi nämä vaiheet Korvenojan kanssa läpi,

jonka tuloksena saatiin räätälöidyn verkkokaupan tarjousprosessin nykytilan kosketuspisteet (kuvio 6). Näiden kymmenen kohdan lisäksi, ennen kuin asiakas voi kiinnostua verkkokaupan uudistamisesta, tapahtuu jokin muutospiste, jossa yrityksessä herätään muutoksen tarpeeseen. (Korvenoja 2022.)



Kuvio 6, Vilkas GO räätälöityjen verkkokauppojen tarjousprosessi. Korvenoja 2022.

### 3.2.1 Nykytilan asiakashaastattelun pohja

Vilkas GO räätälöityjen verkkokaupparatkaisuiden myynnin tarjousprosessin nykytilaa selvittämiseksi tehtiin haastattelukysymykset (Liite 1) yhteistyössä Korvenojan (2022) kanssa kahdenkeskisen haastattelun avulla. Prosessi toimi pohjana asiakaskokemuksen ja uuden maksuttoman verkkokauppa workshopin konseptin kehittämiseksi, tämän kautta saatiin asiakkaalta kysyttävät kysymykset, joiden avulla selvitettiin asiakaskokemuksen nykytila. (Korvenoja 2022.)

Kysymysten kautta löydettiin myös tarjousprosessin asiakkaiden kosketuspisteet (kuvio 6). Asiakkaiden kosketuspisteiden kautta tarjousprosessia lähdettiin kehittämään kohta kohdalta. Haastattelukysymykset päätettiin yhdessä Vilkaan Korvenojan (2022) sekä opinnäytteen tekijän kanssa. Haastattelun tavoitteena on selvittää asiakaskokemus räätälöidyn verkkokaupan tarjousprosessin nykytilasta

näiden 10 kosketuspisteen kautta. Opinnäytetyön edetessä kosketuspisteitä kyseenalaistettiin ja tehtiin tarvittavia muutoksia, jotta asiakaskokemusta voitiin kehittää asiakkaalle mahdollisimman sujuvaksi ja arvoa tuovaksi. (Korvenoja 2022.)

Vilkaan räätälöityjen verkkokauppojen myynnin tarjousprossiin kehittämisen osatavoitteena haluttiin tuoda lisää asiakkaalle arvoa tuovia elementtejä, sekä tehdä siitä mahdollisimman sujuva. Pää tavoitteena on kuitenkin, että mahdollisimman moni tarjousprosessi etenisi myyntihetkeen saakka ja yrityksen liikevaihto saataisiin kasvuun.

Haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmänä silloin, kun halutaan saada syvällisempää tietoa, uusia näkökulmia ja halutaan korostaa yksilön näkemystä (Ojasalo ym. 2018, 106). Asiakkaiden haastattelun avulla voidaan lisätä syvempää tietoa Vilkaan asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskusteluista tulleiden tietojen lisäksi. Haastattelutilanteessa käytössä oli valmiiksi työstettyjä kysymyksiä, mutta asiakkaalle annettiin tilaa tuoda myös vapaasti omia näkemyksiään julki. Haastattelumenetelmänä oli siis puolistrukturoitu haastattelu.

Asiakaskokemuksen johtamisen erityisiä lähteitä ovat aiemmat asiakaskokemukset, markkinointi- ja muu viestintä, toimialan normi, suosittelut, laatuvihteet ja brändi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 98). Asiakkaiden haastatteluiden avulla voidaan saada esille asiakkaiden luomia mielikuvia, jotka ovat muodostuneet erilaisista lähteistä, kuten keskusteluista muiden kauppiaiden kanssa tai keskustelupalstojen kommentteista.

Asiakaskokemuksen yleisiä asiakasodotuksen tekijöitä ovat personoitu asiakaskokemus, monikanavainen asiointi, läsnäolo ja reagointi sosiaalisessa mediassa, helppo ja vaivaton asiointi, yhdenmukainen viestintä, nopeus, mahdollisuus tehdä itse, osaava ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu sekä reklamaatioihin reagointi (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–97).

### **3.2.2 Nykytilan asiakashaastattelun huomioita**

Haastattelun kysymykset esitettiin yhdelle asiakkaalle, joiden valinnassa Vilikkaan edustajat olivat mukana. Asiakkaan valinnan perusteluna oli, että tarjousprosessista ei olisi kovin kauaa aikaa, jotta asiat ovat asiakkaalla tuoreena mielessä. Tämän lisäksi haluttiin asiakas, joka on käynyt vastaavan verkkokaupan määrittelyprosessin läpi.

Haastateltavaksi valikoitui SHT-Tukku, joka oli työstämässä kolmatta verkkokauppaansa. He olivat ajautuneet tilanteeseen, jossa heidän oli pakko tehdä ratkaisu uudesta verkkokauppa-alustasta. Vanhan alustan tuki oli loppumassa ja he olivat myös tyytymättömiä aiemman palveluntuottajan tukipalveluihin sekä kalliseen hintaan. He kokivat myös, että nykyinen kumppani ei ollut kiinnostunut kehittämään heidän verkkokauppaansa tai sen liiketoimintaa.

SHT-Tukku oli törmännyt myös aiemminkin Vilikkaaseen ja heistä oli jäänyt positiivinen ja mielenkiintoinen mielikuva. Ja kun tarve tuli, SHT-Tukku oli itse yhteydessä Vilikkaan myyntihenkilöön.

Asiakaskokemuksen kannalta oleellista oli, että asiakas oli kokenut tulleen hyvin huomioiduksi ja heidän yrityksestään oltiin kiinnostuneita aidosti. SHT-Tukku koki, että hyvin yksityiskohtaisesti laadittu tarjous osoitti, että heidän ratkaisunsa eteen oli nähty paljon vaivaa ja he olivat tärkeä asiakas. Huolella läpikäyty tarjousvaihe sai SHT-Tukun tuntemaan, että heidän toimintaansa haluttiin kehittää. Verkkokauppa-alustan vaihto koettiin askarruttavana, joten kaikenlainen tuki ja huomiointi oli tervetullutta.

Haastattelu tehtiin Google Meet -viestintäpalvelun välityksellä ja se tallennettiin, jotta sisältöön voi palata myöhemmin. Haastattelija kirjoitti haastattelun aikana muistiinpanoja haastattelusta. Kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelija on etukäteen valmistellut kysymyksiä, mutta antoi haastateltavan kertoa avoimesti myös itse itselleen tärkeistä kohdista.

### **3.2.3 Nykytilan asiakashaastattelun analysointi**

Nykytilahaastattelun perusteella Vilkas on helposti lähestyttävä ja sopivan kokoinen PK-yrityksille, sillä se ei ole liian iso toimija, mutta ei liian pienikään. Haastateltava yritys koki, että Vilkkaan kokoisella yrityksellä on aikaa ja halua kehittää heidän toimintaansa ja on tärkeä asiakas. Vilkkaan eduksi koettiin myös tarjousvaiheessa olleet Vilkkaan edustajat, jotka olivat hyvin maanläheisiä, maalaisjärjen omaavia henkilöitä. SHT-Tukku kävi neuvotteluita myös muutaman muun toimijan kanssa. Isompien kilpailevien alustatoimittajien kanssa oli noussut esille, että heille tarjottiin asioita, jotka eivät ole tarpeellisia tai relevantteja.

Asiakaskokemuksen syntyminen lähtee liikkeelle mahdollisesti jo paljon ennen ensikohtaamista. SHT-Tukun Vilkkaan asiakaspolku onkin lähtenyt liikkeelle jo aiemmin, sillä he olivat olleet kuuntelemassa Vilkkaan edustajan puheenvuoroa. Siitä oli jäänyt hyvä ja mielenkiintoinen mielikuva yrityksestä. Asiakaskokemuksen palikoista luottamuksen synnyttäminen on etenkin alussa avainasemassa. Kun luottamus syntyy ja yhteistyö etenee, tavoitteena on saada asiakas sitoutumaan yritykseen ja sen palveluihin. Silloin molemmat voittavat. SHT-Tukku koki tarjous- ja määrittelyprosessin aikana, että vuorovaikutus oli rehellistä ja avointa. Asiat kulkivat jouhevasti eteenpäin, sillä asioihin tartuttiin nopeasti ja hyvällä otteella kiinni.

Palveluntarjoajan valintaan vaikuttaa moni erilainen tekijä. SHT-Tukun päätöstä ohjasi Vilkkaan kohdalla se, että Vilkas ei ole liian suuri eikä pieni toimija. SHT-Tukulla oli joka tapauksessa edessä alustan vaihtaminen toiseen, jolloin verkko-kauppa-alustan teknologialla ei ollut niin suurta painoarvoa. SHT-Tukulle tärkeämpää oli saada alusta, johon oli hyvä rakentaa ja toimija, joka palvelee myös alustan rakentamisen jälkeen.

Tarjousneuvotteluissa SHT-Tukku nosti esille teknologia-alan termistön käytön. Keskusteluissa huomattiin, että käytettiin paljon alan termistöä, vaikka mukana oli eri asiakkaalta eri toimintojen edustajia. On hyvä ottaa huomioon, että neuvotteluissa on aina eri yksiköiden edustajia. Kaikilla läsnä olevilla ei ole hallussa alan termistö, jolloin osa keskusteluiden sisällöstä voi jäädä ymmärtämättä.

Tarjousneuvotteluiden jälkeen oli vuorossa tarjouksen lähettäminen. Vilkkaan tarjous koettiin erittäin selkeäksi, yksityiskohtaiseksi ja ymmärrettäväksi. Tarjous oli

tehty huolellisesti ja SHT-Tukku koki, että heidän eteensä on tehty paljon työtä ja asiaansa on perehdytty huolella. Tarjous lähetettiin asiakkaalle referensseineen perinteisesti sähköpostilla.

Räätälöidyn verkkokaupan tarjousprosesseissa asiakkaalle lähetetään esitietolomake, johon pyritään keräämään tärkeää tietoa verkkokaupan rakentamiseen liittyen. Lomake on tärkeä, sillä mitä enemmän tietoa asiakkaan tarpeista tai aikaisemmasta verkkokaupasta saadaan, sen parempi kokonaisuus voidaan rakentaa tarjoukseen uudesta verkkokaupasta. Kaavakkeita on erilaisia eri yrityksissä, joissakin kysymyksiä saattaa olla paljonkin. SHT-Tukku koki Vilkaan esitietolomakkeen olleen erittäin hyvä, johon heillä oli jo paljon vastauksia kirjoitettavana. He olivat tehneet hyvän ja perusteellisen pohjatyon verkkokauppaan liittyen.

Vuorovaikutus koettiin hyväksi läpi tarjousprosessin. SHT-Tukun edustajat saivat hyvin ja läpinäkyvästi väliaikatietoja, kun käytiin esimerkiksi neuvotteluja integraatiokumppaneiden kanssa. Vaikka prosessin aikana korona rajoitti kasvokkain tapaamisia, SHT-Tukun henkilöt kokivat, että he saivat hyvää palvelua ja luottamus syntyi neuvotteluiden lomassa. Jos tilanne olisi ollut toinen, kasvokkain neuvottelut olisivat olleet varmasti ohjelmassa. SHT-Tukun mielestä esimerkiksi hankalien kysymysten esittäminen on mieluisampaa, kuin verkon välityksellä käydyissä neuvotteluissa. SHT-Tukun edustajan mielestä, on äärimmäisen tärkeää ymmärtää asiakkaana mitä haluaa ja mitä on tekemässä. Jos ei itsekään tiedä mitä halutaan, on vaikea lähteä kulkemaan sitä polkua.

### **3.3 Verkkokauppa workshopin asiakaskokemuksen kehittäminen**

Toimeksiantajayrityksen Vilkaan uuden myyntikonseptin, maksuttoman verkkokauppa workshopin asiakaskokemusta lähdettiin kehittämään tämän opinnäytetyön kautta. Jotta asiakaskokemusta voi lähteä kehittämään, tulee ensin määrittellä asioita, kuten mitkä ja millaisia ovat tavoitteelliset kohtaamispisteet. Verkkokauppa workshopin kehittämistyötä tehtiin vahvasti Vilkaan GO asiantuntijoiden kanssa, erityisesti mukana oli Vilkaan COO.

Workshopin asiakaskokemuksen kehittämiseksi muodostettiin nykytila-analyysin jälkeen hahmottelemalla workshopin kulku ja sen kohtaamispisteet sekä niiden tavoitteet. Kun lähdetään alusta liikkeelle, on hyvä tehdä pohja, jota on käyty useiden tahojen kanssa läpi ja sen jälkeen testataan asiakasyrityksen kanssa. Asiakasyrityksellä testaamisen ja palautteen kautta on mahdollista lähteä kehittämään prosessia eteenpäin. Workshopin asiakaskokemuksen tavoitteita sekä workshopin vaiheita käytiin läpi sisäisesti toimeksiantajayrityksen kanssa sekä asiakaskokemuksen asiantuntija Korkiakosken kanssa. Workshopin aikana tehtiin havainnoivaa tutkimusta paikan päällä sekä asiakkaalle tehtiin haastattelu workshopin jälkeen. Näiden tiedonkeruumuotojen avulla saatiin hyvä pohja Vilkaan verkkokauppa workshopin asiakaskokemuksen kehittämiseksi.

Verkkokaupan workshopin asiakaskokemuksen kehittämiseksi käytettiin tutkimusmenetelmänä perinteisen haastattelumetodin lisäksi havainnointia. Opinnäytetyöntekijä oli mukana verkkokauppa workshopissa tarkkailemassa, eikä vaikuttanut asioiden kulkuun. Asiakkaalta pyydettiin lupa. Havainnoinnissa keskityttiin erityisesti asiakaskokemuksen kehittämisen pohjaksi luotuihin kokemuspisteisiin sekä verkkokauppa workshopia varten luotuihin kolmeen vaiheeseen, joiden avulla asiakas kuljetetaan workshopin läpi.

Ungin (2021) mielestä palvelun ydinkerros ei vaikuta asiakkaisiin niin paljoa, kuin mitä palvelun tai ydinkerroksen ympärillä oleva kokemuskerros vaikuttaa kokonaisuutena, sillä kokemuskerros muodostuu järjestelmistä ja työkaluista, prosesseista, aiheen asiantuntemuksesta sekä käyttäytymisestä (Ung 2021). Ydinkerrosta voitaisiin vertailla palvelumuotoilussakin käytettyyn käsitteeseen ydintuote, jolloin kaikki ydintuotteen ympärillä oleva tuottaa palveluun lisäarvoa asiakkaalle ja mahdollistaa myös erottumisen kilpailijoista.

Räätälöidyssä verkkokaupassa asiakkaalle on paljon erilaisia mahdollisuuksia, miten ja millä verkkokauppa-alustalla voi toteuttaa digitaalisen kaupankäyntialustansa. Vilkaan on tärkeää erottua paitsi tuotteen, myös ydinpalvelun ympärillä olevien kerroksien avulla muista muuten hyvin samankaltaisista kilpailijoista. Räätälöidyn verkkokaupan tarjousprosessin asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi potentiaalinen menestyksen elementti, sillä sitä voidaan kehittää suhteellisen pienillä resursseilla pitkäjänteisesti. Asiakaskokemuksen kehittämiseen

pääsee suhteellisen pienin panoksin kiinni ja sen kehittämistä voi laajentaa myös koko organisaatiota kattavaksi.

Kähkösen (2021) mielestä on hyvä pitää mielessään, että asiakaskokemus on aina henkilökohtainen kokonaisuus. Kehitystyö tehdään asiakaskokemuksen kehittämiseen kokonaisuutena, jolloin silti yksittäiset asiakkaat eivät välttämättä koe saaneensa parantunutta palvelua. Siksi yksittäisten asiakashaastatteluiden tai kyselyiden lisäksi on hyvä seurata myös yleisiä asiakaskokemuksen kehittymisen mittareita, kuten NPS (Net Promoting Score). Vaikka itse tuotteen eli verkkokauppa-alustan kehittyminen on selvää ja ikuista, on myös palvelukokemuksen kehittäminen vahvasti Vilkkaan omissa käsissä. (Kähkönen 2021.)

### **3.4 Workshopin kehittämisen tarve ja tarkoitus**

Vilkkaan uusi myynnin työkalu eli maksuton verkkokauppa workshop on rakennettu, jotta Vilkas voi saada lisää laadukkaita tarjouspyyntöjä myyntiputkeen. Kun kyse on räätälöidystä verkkokaupparatkaisusta, puhutaan vaativasta ratkaisumyynnistä. Vilkas tarjoaa asiakkailleen maksullisena palveluna verkkokaupan tarpeiden määrittelyä. Maksullisuus kuitenkin rajaa mahdollisesti hyviäkin asiakkaita pois ja tähän pullonkaulaan maksuttomalla verkkokaupan verkkokauppa workshopilla halutaan puuttua. Maksuton workshop on matalankynnyksen sisäänheittotuote, joka auttaa myös Vilkastä selvittämään laadukkaita ja mahdollisesti pitkäaikaisia asiakkaita myyntiputkeensa.

Verkkokauppa workshopin tuloksena asiakas saa Vilkaan asiantuntijoiden näkemyksen siitä, millaisia tarpeita asiakkaalla on verkkokauppaan liittyen ja saa ennen kaikkea luotua luottamusta asiakkaaseen jo ennen tarjouksen pyytämistä. Workshopin jälkeen asiakkaan on helpompaa lähteä tekemään verkkokaupan määrittelyä, jonka avulla asiakas saa laadukkaamman tarjouksen verkkokaupastaan. Workshopin kehittäminen asiakasta aidosti palvelevaksi tehdään asiakaskokemusta sekä palvelun sisältöä kehittämällä. Hyvän tuotteen lisäksi hyvän asiakaskokemuksen avulla voimme erottua kilpailijoista.

Holma yms. (2021) nostavat esille kirjassaan, että asiakkaille ei enää riitä pelkästään hyvä ja toimiva tuote, vaan he haluavat kokonaisvaltaisesti mieleenpainuvia

asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen kehittämisesä tulee huomioida, että kokemus on aina subjektiivinen, kahta samanlaista kokemusta ei ole. Se voi olla toiselle emotionaalinen, toiselle fyysinen, älyllinen tai henkinen kokemus. Kaikki kokevat asioita omasta näkökulmastaan. Vilkaalla asiakaskokemuksen johtamista ei vielä olla tehty ja opinnäytetyön avulla tämä prosessi voidaan saattaa alkuun. (Holma 2021.)

### **3.5 Workshopin tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittely**

Miten odotukset ylitetään? Mikä on tavoiteltava asiakaskokemus? Mitkä ovat asiakkaiden tärkeimmät yleiset ja erityiset asiakasodotukset? Millaisen tunteen haluamme saada asiakkaalle? Millaisia odotuksia workshopille oli? Mikä on Vilkaan GO-palvelujen brändilupaus, jota halutaan viestiä? Näihin kysymyksiin opinnäytetyön avulla halutaan saada vastauksia.

Asiakaskokemuksen kehittämisen aloittamisessa yksi keino on lähteä liikkeelle jostain. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys Vilka aloittaa asiakaskokemuksen kehittämisen tämän työn avulla. Asiakaskokemus on laaja kokonaisuus, jonka kehittämisestä on hyötyä paitsi asiakkaille, myös työntekijöille sekä liiketoiminnalle. Ihannetilanteessa koko organisaatio hallitsee tiettyjen parhaiksi katsottujen asiakaspolun kohtaamispisteiden avulla odotukset ylittävää asiakaskokemusta. Opinnäytetyötä aloittaessa oli tehtävä raja, mihin asiakaskokemuksen kehittäminen kohdistuu. Räätelöidyn verkkokaupan myyntiprosessi on vahvasti asiantuntijamyynä, jolloin myyntiprosessit ovat pitkiä ja kilpailtuja. Jokainen asiakas on voitto. Hyvin tehty ja tuottava asiakaskokemus muodostuu koko asiakkaan matkan kehitetyistä odotukset ylittävistä kohtaamisista. Tämä opinnäytetyö kohdistuu kuitenkin maksuttoman verkkokauppa workshopin asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Korkiakosken (2022) mukaan asiakaskokemuksen tavoitteen määrittelyssä on hyvä lähteä liikkeelle pohtimalla, mikä on meidän visio tavoitellusta asiakaskokemuksesta. Jatkossa kehitystä voidaan seurata esimerkiksi kysymällä asiakkailta parin kolmen vuoden päästä, mitä asioita on jäänyt mieleen. Näiden vastausten pohjalta voidaan lähteä kehittämään toimintaa, millaisia juttuja pitää tehdä asiakkaiden kanssa, jotta he kokevat näitä asioita. Tavoitesanoja tai adjektiiveja voivat

olla esimerkiksi innostava, henkilökohtainen tai positiivinen (kuvio 7). (Korkiakoski 2022.)

Onnistuneen asiakaskokemuksen kartan tai polun tekemiseen tarvitaan kolme asiaa, joiden avulla voidaan aidosti luoda pitkän linjan menestys asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemuksen määrittely päättyessään ostoon, eivät ole aitoja menestyviä asiakaskokemuskarttoja, joissa asiakkaasta tulee uskollinen suositteija. Asiakaskokemus tulee määrittellä lopusta loppuun asiakasmatkalla (end-to-end customer journey), jolloin asiakas nähdään pitkäaikaisena kannattajana ja puolestapuhujana. Asiakaspolkua tulee viedä eteenpäin etsimällä, mitkä asiat ovat asiakkaalle tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja yrityksen puolesta puhumista. Asiakaskokemuksen matkan kehittämistyössä pitää muistaa, että se ei ole kerralla tehty, vaan asiakaspolku muuttuu, kuten ostajapersoonatkin. Hyvän asiakaskokemuksen polun tunnistaa pitkäjänteisestä työstä, jota viedään iteratiivisesti eteenpäin. (Turner, 2022.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa voi lähteä liikkeelle esimerkiksi tavoiteltavan asiakaskokemuksen määrittelyllä. Jotta voidaan määrittellä ja kehittää asiakaskokemusta, määrittämiseen voi lähteä miettimällä asiakaskokemuksen kulku kohtaamisissa. Myyntineuvottelussa tai workshop-tilanteessa on hyvä miettiä etukäteen, mitä tapahtuu missäkin hetkessä. Tapahtumien kulun voi määrittää alkuun, keskikohtaan ja loppuun. (Korkiakoski, 2022.)

Vilkkaan maksuttoman verkkokauppa workshopin asiakaskokemuksen kehittämisessä lähdettiin liikkeelle määrittelemällä kolme vaihetta ja tapahtumien kulku niissä. Tärkeää on määrittää myös huippu-loppu-säännön mukaisesti erityisen merkityksellisiä hetkiä tapaamisen ajalle sekä loppuun (Holma yms. 2021, 188). Opinnäytetyön tekijä työsti pohjan asiakaskokemukselle ja tapahtumille, joka käytiin läpi toimeksiantajayrityksen henkilöiden kanssa. Pohjan mallina käytettiin perinteisiä asiakaskokemuspolun malleja, mutta sitä kehitettiin opinnäytetyöntekijän ehdotuksin ja loppuun lisättiin yksi sarake suhdetyö.

Opinnäytetyöntekijä teki alustavan aihion verkkokauppa workshopin asiakaskokemuksesta, joka käytiin läpi myös asiakaskokemuksen asiantuntija Kari Korkiakosken kanssa. Vilkkaan verkkokauppa workshopin asiakaskokemuksen

määrittelytyö eteni keskustelemalla myös Vilkaan asiantuntijoiden kanssa tavoite asiakaskokemuksen aiheesta. Yhdessä muodostettiin visio eli käytiin läpi ehdotelma tavoite asiakaskokemuksesta, sekä millaisia tunteita halutaan asiakkaan kokevan ja millaisilla adjektiiveilla Vilkaista kuvaavan. Näiden sanojen pohjalta kehitettiin ensimmäinen versio verkkokauppa workshopin tavoite asiakaskokemuksesta (Kuvio 7). Tämän kaavan (kuvio 7) pohjalta kehitettiin ensimmäisen verkkokauppa workshopin kulkua ja asiakasta haastateltiin jälkikäteen.

Määritetään, miten haluamme, että asiakas kokee tapaamisen Mitä hän saa? Ei haluta aiheuttaa tietoähyä. Millaisen tunteen haluamme hänelle jäävän kohtaamisesta? Miten voimme helpottaa asiakkaan tarjousprosessia?

ASIAKAS	TAPAAMISEN SOPIMINEN	1. ALKUVAIHE	2. KESKIVAIHE	3. LOPPUVAIHE	4. SUHDETYÖ
	Puhelimitse	Kesto 0,5 h	Kesto 2 h	Kesto 0,5 h	Yhteydenpito
TAVOITE	Saa positiivisen ensivaikutelman, kiinnostuu	Tutustuu, saa tietoa tyyppillisistä kompastuskivistä	Asiakkaan tarve kirkastuu	Ajatus kokonaisuudesta	Kokee itsensä tärkeäksi
HUIPPUHETKI	Vakuuttuu tietämyksestä, ilahtuu positiivisuudesta	Hoksaa, miten ei kannata tehdä	Asiakas ymmärtää tarpeen syvällisemmin	Tarve vahvistuu, luottamus kumppanista	Kuulumisia, tilannetietoa, lisävinkejä
TAVOITETUNNE	Innostuu, jää odottava tunne	Energinen, rentoutunut	Luottavainen, innostunut	Odottava, inspiroitunut	Huomioitu ja luottavainen
MAHDOLLISUUDET	Saa keskustella ja ensikuva henkilöistä	Vakuuttaa osaamisesta, varmuudesta	Osoittaa millaista asiantuntija yhteistyö olisi	Kokoava varmistus tarpeesta	Pitkä asiakassuhde
MITEN TEEMME?	Lukitaan aika. Avainkysymyksiä, ennako perertyminen.	Referenssejä, tarinoita. Persoonat esille = kemia	Ei tietoähyä, kysellään, osoitetaan kiinnostus	KYhteenveto, vahvistetaan asiakkaan hoksauksista	Ajastetut yhteydenotot, personoituja ideoita

Kuvio 7. Vilkaan maksuttoman verkkokauppa workshopin tavoitellun asiakaskokemuksen ensimmäisessä kehitysvaiheessa.

### 3.6 Workshopin haastateltava asiakas

Vilkas GO asiakkaiden maksuttomaan verkkokauppa workshopiin haettiin maksetun mainonnan avulla valikoidut asiakkaat, joille opinnäytetyön tekijä tekee haastattelun. Haastatteluun oli tavoite saada useampi yritys, mutta lopulta haastateltavaksi päättyi yksi workshopiin osallistuneista. Vilkan (2021) mielestä aineiston koko on yhdentekevä ja laadullisessa tutkimuksessa ei ole tapanaakaan luoda otoksia. Asiakashaastattelun tavoitteena on kuitenkin kerätä mahdollisimman paljon eri keinoin tietoa workshopin asiakaskokemuksesta kokonaisuutena tämän yhden asiakkaan toimesta. (Vilka 2021, 150.)

Asiakaskokemuksen ytimen muodostaa yrityksen kanssa toimiessa syntynyt tunne, millainen tunne asiakkaalle jäi kohtaamisen ja aiemmin kerätyn tiedon yhdistelmästä. Workshoppiin osallistuvalla kysyttiin, haluaisiko hän olla mukana kehittämässä tätä uutta palvelua ja olla mukana haastattelussa. Asiakas innostui heti ja oli valmis antamaan aikaansa haastattelulle. Workshoppiin osallistuvan asiakkaan kanssa sovittiin, että heidän nimeään ei tuoda julki.

### **3.7 Workshopin asiakashaastattelun havainnointi**

Havainnointia voidaan toteuttaa aineistonkeruutapana kolmella erilaisella tavalla. Havainnoija voi olla täysin ns. näkymätön tutkittavalle, mukana mutta ei osallisena tai täysin osallisena (Juuti ym. 2020. Osa 3, luku 8). Näistä opinnäytetyön havainnoinnin keinoksi valittiin olla mukana, mutta ei osallisena. Workshopin aikana havainnoija eli opinnäytetyöntekijä osallistui workshopin toteutukseen. Workshop järjestettiin kahtena kahden tunnin etäkokouksena Google Meet -ohjelman avulla.

Ennen workshopia asiakkaalle lähetettiin kysymyspatteristo, jonka avulla tilannetta lähdettiin jo selvittämään. Asiakas käytti vastaamiseen noin 15 minuuttia. Ennakkokysymysten avulla Viikkaan myyjät kävivät keskustellen läpi asiakkaan kysymyspatteriston vastaukset ja pohtivat asiakkaan kulmasta heidän tarpeitaan ja niihin liittyviä jatkokysymyksiä valmiiksi. Näihin nostettuihin kohtiin palattiin workshopissa. Opinnäytetyöntekijä osallistui mukaan valmistaviin keskusteluihin.

Workshop järjestettiin etäkokouksena Google Meet -palvelun avulla. Workshop järjestetään lopulta kahdessa osassa kahden tunnin kestoisena, viikon välein. Tällöin havainnointi jää kevyemmäksi, kuin jos workshop oltaisiin järjestetty kasvotusten lähitapaamisena. Opinnäytetyöntekijä pääsi kuitenkin havainnoimaan kehonkieltä sekä tunnelmaa, sillä asiakkaan kamerasta näkyi kaksi kolmesta osallistujasta yhtä aikaa samasta ruudusta melkein koko keholtaan. Workshopissa oli mukana asiakkaan puolelta yrityksen toimitusjohtaja, verkko-kauppaan varten rekrytoitu henkilö sekä tekniikasta ja tuotteista tietävä henkilö. Viikkaan puolelta paikalla olivat opinnäytetyöntekijän lisäksi Viikkaan kaksi myyjää.

### 3.7.1 Havainnointi Workshopissa nro 1

Workshopin alkaessa asiakasyritys oli avoimella mielellä, hymyileviä, kertoivat itsestään ja juttelivat kuulumisiaan. Yrityksellä on selkeästi tahtoa lähteä kehittämään yritystä ja sen toimintaa. Sillä kehittämiseksi on annettu esimerkiksi henkilöresursseja rekrytointien kautta. Rekrytoitu henkilö oli mukana workshopissa.

Asiakkaalle selitettiin, miksi workshopissa läpikäytävät asiat ovat tärkeitä. Asiakas osoitti olevansa samaa mieltä esimerkiksi loppuasiakkaan huomioimisen tärkeydestä. Workshop sijoitettiin ostoprosessin aikajanelle oikeaan kohtaan asiakkaalle, jotta hän tietää mitä lopputuloksena heille syntyy. Kun tämän workshopin tarkoitus on kirkastaa asiakkaalle heidän tarvettaan, jotta voidaan tehdä hyvä verkkokaupan määrittely ja sen mukaisesti tehdä tarjouspyyntö.

Asiakas selkeästi keskittyi suunnittelun tärkeys diaan, sitä luettiin selkeästi ja Timon kommentteihin nyökyteltiin. Asiakas yritti kommentoida väliin "verkkokaupprojehtiin sudenkuoppa" osuudessa, mutta tämä jäi huomaamatta. Alussa voisi korostaa, että tarkoitus on saada keskustelua ei yksinpuhelua, asiakas voi kommentoida ja kysyä milloin vain. Asiakas teki muistiinpanoja tästä osuudesta.

Vilkaan asiantuntija valmisteli asiakasta mahdollisesti tiukkoihin ja pohdintaa vaativiin kysymyksiin kommentoimalla "Älkää loukkaantuko, jos me kyseenalaiseetaan ja kysytään teidän mielestänne vähän hassuja." Tähän kysytään asiakkaan mielipide workshopin haastattelussa, miten asiakas tämän koki.

Ensimmäinen puoli tuntia workshopissa käytiin pohjustavia asioita läpi. Osallistujat tutustuivat ja esittelivät itsensä kertoen taustastaan ja kokemuksestaan verkkokauppojen parissa. Opinnäytetyöntekijä kertoi, mistä havainnoinnissa on kyse ja kysyi samalla, voisiko workshoppien jälkeen olla yhteydessä haastatteluun liittyen.

Workshopin alkaessa asiakkaalla oli heti pohtivia eleitä, kuten käsi leuassa, todeten "se on ihan totta". Ajatuksia siis herää. Asiakas kommentoi, että on tullut

hyviä pointteja, esim. Asiakkaalle helpoin tapa tilata on soittaa puhelimella. Verkkokauppaan pitää saada jotain muita syitä, miksi asiakkaan kannattaa tilata sieltä. Asiakas selkeästi yllättyi Vilkkaan asiantuntijan kommentista.

Resurssien käytössä asiakas kirjaa muistiinpanoja ja ymmärtää (nyökyttelee), minkä verran verkkokauppa vaatii yritykseltä resursseja. Asiakas nyökytteli hyväksyvästi myös, kun kerrottiin että Vilkkaan asiantuntijat katsoivat heidän kilpailutilannettaan sekä asettumistaan hakutuloksissa. Asiakas koki mielenkiintoiseksi sen, että he saavat raportin verkkonäkyvyydestään.

Opinnäytetyön tekijä selvittää haastattelussa tarkemmin, miten asiakaslupauksen läpikäynti koettiin. Asiakkaalla ei ollut asiakaslupausta valmiina, jota kysyttiin ennakkokyselyssä. Asiakaslupauksen johdannon kohdalla toimari katseli puhelintaan jonkin verran. Aivan kuten alussa, kun Ari kertoi taustoitusta. Lopulta asiakaskokemus herätti kuitenkin keskustelua ja esimerkkejä, joten se koettiin lopulta tärkeänä aiheena, kun asiakas totesi, että "asiakaslupaus ohjaa myös koko yrityksen toimintaa". Asiakas selkeästi heräsi ajattelemaan asiakaslupauksen tärkeyttä. Vilkkaan asiantuntijan metsäkonevaraosayrityksen esimerkkitarina kuunneltiin herkeämättä. Tarinassa aika oli ratkaiseva tekijä, ei kotimaisuus. "Täytyy oikeasti pohtia, mikä tekee meistä ylivertaisen jatkossa", totesi asiakas.

Asiakas keskusteli verkkokaupasta eri kulmista ja totesi Vilkkaan asiantuntijoille "kertokaa te millä saadaan paras irti verkkokaupasta". Asiakas siis odottaa Vilkkaalta näkemyksiä sekä mielipiteitä, miten heidän kannattaisi toimia tai miten he voisivat toimia. Verkkokaupan ja liiketoiminnan yhdistämiseen asiakas kaipaa ajatuksia ja näkemystä. Asiakasta herätettiin ajattelemaan, että loppuasiakkaalle voidaan antaa keinoja toimia ja samalla luoda uusiakin palveluita. Tässä tapauksessa keskusteltiin mm. voidaanko auttaa asiakasta auttamaan loppuasiakastaan. Tavoitteena on löytää se syy käyttää verkkokauppaa.

Asiakas selkeästi rentoutui loppua kohti ja he innostuivat verkkokaupasta ja sen tuomista liiketoimintamahdollisuuksista. Asiakas esimerkiksi lähti kertomaan tarinoita ja vitsailemaan. Tunnelma oli avoimen tuntuinen. Ihan lopussa asiakkaan toimitusjohtaja avasi tietokoneen, kun aika oli täynnä ja workshopin aikataulu kului yli. Hän myös kokosi välineensä kasaan. Tämä on selkeä vihje siitä, että pian

tämä loppuu. Jatkossa Vilkkaan tulee olla tarkkana ajankäytöstä, kun paikalla on ns. merkittäviä henkilöitä yrityksestä. Asiakas vihjasi, että jatketaan seuraavassa. Vilkkaan asiantuntija yritti viedä, että jatketaan vielä hetki, sillä muutama dia jäi käymättä vielä läpi aiotusta. Yhteistuumiin päätettiin jatkaa vielä. Opinnäytetyöntekijä kysyy, miten asiakas koki tämän jatkamisen, muutoksen aikatauluun.

### **3.7.2 Havainnointi Workshopissa nro 2**

Asiakkaan kanssa sovittiin, että workshopia ei tallenneta. Havainnointi suoritetaan livetilanteen pohjalta niiltä osin, kuin se on mahdollista ja mitä opinnäytetyöntekijä kirjoittaa havaintojaan ylös. Havainnoinnin jälkeen opinnäytetyöntekijä tekee asiakkaan haastattelun, jossa voidaan palata tiettyihin tarkennusta vaativiin teemoihin.

Toisessa workshopissa oli mukana aiemmin olleiden lisäksi vielä yksi henkilö lisää. Asiakas halusi siis vielä enemmän panostaa tähän. Asiakas on kokenut, että tähän käytetty aika on kannattavaa ja sen arvoista. Asiakas on myös selkeästi käsitellyt ja keskustellut verkkokauppa-asiasta. He olivat käyneet keskusteluja mm. siitä millaisia asioita verkkokaupalla voidaan asiakkaan arjessa ja mitä lisää verkkokauppa voi olla.

Asiakas on perehtynyt yrityksiin, joissa verkkokaupalla on saatu hyvää tulosta yritystoimintaan. Asiakkaalla on selkeästi avoin mieli, lauseet eivät ala ei-sanalla. Asiakas kommentoi heidän asennettaan “meillä on lapsenomainen innostus tutkia tämä kortti. Mitä on tehtävissä verkkokaupan myötä.” Tämä antaa hyvää signaalia asiakkaan motivaatiosta verkkokaupan perustamiseen.

Huumoria tulee jo rennommin väleihin ja keskustelu kulkee hyvin eteenpäin. Molemmat osapuolet tuntuvat selkeästi rennommilta kuin viimeksi. Luottamus on lähtenyt syntymään ja asiantuntijan rooli kasvamaan, sillä asiakas kyselee tarkempia kysymyksiä suunnitelmiin sekä yritykset toimintatapoihin. Toisen workshopin tavoitteena on materiaalien ja keskusteluiden lisäksi syventää suhdetta asiakkaaseen, sekä vahvistaa asiantuntijan mielikuvaa.

Verkkosivujen SEO-tarkastelu herätti ajatuksia ja sitä kuunneltiin herkeämättä.

Vilkkaan asiantuntija kommentoi “verkkosivujen näkyvyys on nyt pieni ja laiha siihen, mitä voisi olla saavutettavissa.” Voisiko asiakkaalle jatkossa sanoa vähän pehmeämmin, että ei ole paljoa liikennettä sivuilla ja ei tule uusia tuotteita tai artikkeleita ym. SEO-tarkastelussa voisi vielä myös nostaa esille, että saatte materiaalin jälkikäteen tutustuttavaksi. Asiakkaalle tuli yksi uusi kilpailija tätä kautta tiedoksi, joten verkkoliiketoimintaan siirryttäessä on jo yksi hyvä bechmark-kohde selvillä. Todettiin, että asiakkaalla on dataan pohjautuen asiakasmassaa otettavissa verkosta.

Ajallisesti workshop kulki ripeämmin eteenpäin ensimmäiseen verraten. Seuraavaan asiaan ohjattiin vaihtamalla jo seuraava dia, kun keskustelu oli vielä käynnissä. Ensimmäinen workshop venyi puoli tuntia yliajalle. Asiakkaan haastattelussa selvennetään, miten asiakas suhtautui tähän. Oliko tärkeää käydä asiat läpi vai se, että oltaisiin ajoissa.

Lopussa käytiin vielä määrittelyn vaiheita läpi. Voisiko tähän tehdä visualisoinnin, miten verkkokaupan rakennusprojekti menee ja mitä vaiheita on sekä missä vaiheessa ollaan nyt. Keskustelussa käytiin läpi myös ajatusta, millainen verkkokauppa tehdään vaiheessa yksi, ja että sitä voi vaiheistaa ja usein vaiheistetaan. Myös integraatioiden syvyyttä voidaan pohtia, miten paljon asioita laitetaan juttelemaan keskenään ja mikä on tarpeellista.

Asiakkaalle tuotiin aiempien projektien avulla tiedoksi, mm. miten verkkokaupan avaamisessa ollaan viety dataa yrityksen olemassa olevista ohjelmista verkkokauppaan tai miten ne laitetaan keskustelemaan keskenään. Asiakas kyseli esimerkiksi integraatioiden osaamisesta ja erityisesti heidän ERP-järjestelmän osalla.

Asiakas kommentoi lopussa erikseen, että on vakuuttunut siitä, Vilkas tietää miten homma kannattaa tehdä. Verkkokauppa voidaan toteuttaa hyvin monella tavalla, isommin tai pienemmin. Workshop venyi tosin yliajalle loppukeskusteluiden osalta. Haastattelussa kysytään, miten asiakas koki tämän.

### **3.8 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Yrityksen tulee tehdä suunnitelma, millä askelmerkeillä päästään tavoitteisiin ja visioon? Mitkä ovat avainmittareita, joita tuodaan asiakaskokemukseen esimerkiksi suositteluhaluukkuus? Miten innostavuutta tai positiivisuutta mitataan? Mitä adjektiiveja näistä liittäisit yritykseen? Asiakkaalta voidaan kysyä mitä he haluavat, mutta usein he eivät itse tiedä tarkalleen, mitä he haluavat. Yrityksen on hyvä muistaa, että he ovat oman asiakaskokemuksensa asiantuntijoita. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi mittaamista pitää tehdä ja se tapahtuu yleensä keräämällä asiakkailta palautetta. (Korkiakoski 2022.)

NPS (Net Promote Score) on keino kysyä asiakkailta, suosittelisivatko he yritystä ja sen palveluita muille (Lewis & Mehmet 2020, 1). Workshopin jälkeisessä haastattelussa asiakkaalta kysyttiin, saavutettiinko tavoiteltava tunne (kuvio 8). Vilkkaan räätälöidyn verkkokaupan asiakkaille voidaan jatkossa lähettää asiakaskysely asiakaskokemuksesta, sisältäen myös NPS-osuuden. Asiakaskokemuksen mittaamiseen on hyvä ottaa mukaan myös käyttäytymisen mittaamista ja kehittää niitä toimenpiteillä, sillä tehdyt toimenpiteet ohjaavat käyttäytymistä (Pennington 2016, kpl 8).

NPS lukua voidaan myös pitää ennusteena myynnin kasvulle ja sitä nostamalla, voi kasvattaa myös myyntiä (Baehre, O'Dwyer, O'Malley, & Lee 2022, 68–67). Asteikko kyselyssä on 1–10, joista 9 tai 10 antavat ovat suosittelijoita ja 7–8 antavat ovat passiivisia (Lewis & Mehmet 2020, 10). NPS-luvun katsotaan toimivan parhaiten toimialoilla, joilla tunteet ovat mukana ostopäätöksessä (Baehre ym. 2022, 72).

NPS-luvun seuraamisen lisäksi on kuitenkin hyvä selvittää asiakkaalta palautetta, tunteita ja ajatuksia myös esimerkiksi kyselyn tai haastattelun keinoin. Workshopin haastattelun kysymyksiä voidaan hyödyntää jatkossa kyselyn muodossa. Kysymykset käytiin läpi ja muokattiin hieman. Muokatut kysymykset löytyvät liitteestä 3. Vilkkaalla on käytössään SurveyPal-kyselytyökalu, jota voidaan hyödyntää kyselyn lähettämisessä.

Workshopin haastattelua varten luodut kysymykset voidaan hyödyntää myös Vilkkaan tarjousprosessin jälkeisessä kyselyssä. Kun kysymyksistä jättää viittaukset workshoppiin pois, voidaan kysymyksiä helposti hyödyntää myös siellä.

Tämänkin kyselyn lähettämiseen ja analysointiin voidaan hyödyntää SurveyPal-työkalua.

### 3.9 Teorian kehitysehdotukset asiakaskokemukseen

Maksuttoman verkkokauppa workshopin asiakkaista tehdään asiakaspersoonien määrittelyt GO-puolelle eli räätälöityjen verkkokauppojen puolelle. Opinnäytetyön tekijä ehdottaa, että asiakaspersoonia lähdetään kehittämään pitkäjänteisesti ja niitä hyödynnetään asiakaspolun kehittämisessä sekä markkinoinnissa. Asiakaspersoonien kehittäminen on yksi kolmesta merkittävästä tekijästä onnistuneessa asiakaskokemuksen kehittämistyössä (Turner, 2022).

Verkkokaupan määrittelyn jälkeen tulee miettiä, miten asiakas voi viedä määrittelyä eteenpäin yrityksensä sisällä. Vilkas voi luoda esimerkiksi tiedoston, joka on mahdollisimman helppo esitellä päättäjille, jos heitä ei ole kaikkia ollut mukana tarjousprosessissa (Korkiakoski 2022). Asiakkaan päätösprosessissa on mukana usein eri tahojen edustajia organisaatio sisältä ja osa voi olla mukana vasta myyntiprosessin alkuvaiheen jälkeen. Tällöin on hyvä varmistaa, että asiakkaalla on parhaat mahdolliset eväät esitellä asiantuntijayrityksen ehdotus eteenpäin. Asiakkaan saamaan dokumenttiin voi liittää myös asiantuntijayrityksen brändiä vahvistavaa tietoa, kuten referenssejä, yrityksen tietoa ym. (Korkiakoski 2022).

Asiakaskyselyt otetaan aktiiviseen käyttöön GO puolella eli räätälöityjen verkkokaupparatkaisuiden puolella. Jatkossa myös muissa liiketoiminnoissa. NPS on tunnettu tapa antaa signaalia asiakkaille hyvästä palvelusta suositteluprosentin muodossa, jota voi käyttää esimerkiksi blogiteksteissä sisältöaiheena (Kähkönen, 2021). Vilkkaalla on käytössään Hubspot, jolla voidaan automatisoida workflowilla kyselyt Form Builderista ja tiedot menevät automaattisesti myös CRMn. NPS-kyselyn avulla saadaan hyvä yleiskuva asiakkaiden suositteluhalukkuudesta, mutta syvällisempään asiakaskokemuksen määrittelyyn ja kehitystyöhön tarvitaan mm. haastatteluita ja keskusteluita.

Opinnäytetyössä tehty asiakashaastattelu voidaan suorittaa jatkossa asiakkaille säännöllisesti. Asiakkaista otetaan otos, jolle haastattelu tehdään. Haastattelussa tullaan selvittämään palveluiden sekä liiketoiminnalle tulevia vaikutuksia.

Esimerkiksi asiakkaan sitoutumiseen sekä ostomääriin liittyviä tekijöitä on hyvä seurata (Kähkönen, 2021).

Maksuttoman verkkokauppa workshopin asiakkaalle jäävää dokumenttia kehitetään edelleen asiakkaiden palautteiden perusteella. Asiakkaille lähetetään workshopin jälkeen automaattinen kysely, jossa selvitetään workshopin ja dokumentin tuomaa arvoa. Samalla tehdään selvitystä myös dokumentin tuomista hyödyistä. On tärkeää löytää keskitie siihen, että asiakas saa hyötyä workshopista dokumentteineen kokonaisuudessaan, mutta ei liikaa, jotta maksulliset määrittelyt ovat laajempia.

Vilkkaalle tehdään koko organisaation kattava tavoiteltava asiakaskokemus, johon osallistetaan henkilökunta kokonaisuudessaan. Tällöin varmistetaan, että kaikki pääsevät vaikuttamaan lopputulokseen, sekä sanomaan mielipiteensä. Myös asiakaskokemuksen jalkautumisen kannalta on tärkeää, että koko henkilöstö on mukana.

Jatketaan verkkokauppa workshopin asiakaskokemuksen kehittämistä näytelmänä hiomalla myynti- ja asiantuntijaorganisaation henkilöiden rooleja tarjousprosessissa. Asiakkailta pyydetään palautetta verkkokaupan määrittelyn workshopin vaiheista, mm. millaisia tunteita heräsi, miten odotukset muuttuivat tai millaisia ajatuksia asiakkaalla heräsi workshopin prosessin aikana.

Kun toimintamallia kehitetään Kähkösen (2021) mukaan on erittäin tärkeää seurata myös liiketoiminnan KPI lukuja. Mitkä asiat muuttuvat toimenpiteiden seurauksena, esimerkiksi tuli asiakkaita lisää, kasvoiko asiakasuskollisuus, saatiinko lisämyyntiä lisättyä tai säästettiinkö esimerkiksi asiakaspalvelukuluissa? (Kähkönen 2021.)

Opinnäytetyön aikana määritelty tavoiteltava asiakaskokemus on käytettävissä myös skaalautuvasti koko Vilkaan toiminnoissa. Vilkaan asiantuntijoiden kanssa käydyissä keskusteluissa tätä ehdotettiin, samoin kuin koko yrityksen sisäistä koulutusta aiheeseen liittyen. Tavoiteltava asiakaskokemus on osa tulevaa Vilkaan asiakaskokemuksen johtamista. Ilman tavoitteita ei voida mitata, mihin ollaan menossa ja mikä on nykytilanne.

Väänänen (2022) mukaan, asiakaskokemuksen johtaminen tulee lähteä johtotasolta, jotta koko organisaatio saadaan sitoutumaan muutokseen sekä jalkautustyö saa tarvittavan ajan ja resurssit. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi onkin hyvä asettaa vastuuhenkilö ja koota tiimi organisaation liiketoiminnoista, jotta asiakaskokemusta kehitetään kohti tavoitetta yhtenäisesti. Usein asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee liikkeelle johtoryhmästä ja jalkautuu sieltä muualle organisaatioon. Työryhmän tärkein tehtävä on organisoida toiminta, jotta voidaan asettaa tavoite, selvittää datan seasta tärkeimmät kehityskohteet, aikatauluttaa ja jakaa tehtävät sekä seurata prosessin kehittymistä säännöllisesti. (Väänänen 2022.)

### **3.10 Asiakkaan workshop-haastattelun tulokset**

Haastattelussa asiakas kehui, että koko prosessi on hienosti tehty. Esimerkiksi ensivaikutelma yhteydenotosta ja Vilkkaasta oli hyvä. Tätä vahvisti sähköposti viesti, että sinut on valittu. Hän ymmärsi, että haluttiin hakea tiettyjä asiakkaita ja he kokivat itsensä erityisiksi. Valinta oli myös perusteltu, joka lisäsi uskoa ja mielenkiintoa verkkokaupan workshoppiin osallistumiseen. Kokemus lähti hyvin liikkeelle.

Workshopin alussa tavoitteena on saada asiakas sitoutumaan, kiinnostumaan sekä innostumaan verkkokaupasta. Asiakkaiden valinta workshoppiin osoittautui hyväksi keinoksi sekä asiakkaalle että Vilkkaalle. Asiakas koki, että hän on erityinen ja projektiin sitoutuminen osoittautui hyväksi. Rääätälöityä verkkokauppaa varten, yrityksen pitää ymmärtää mitä se vaatii ja miten se vie eteenpäin koko yrityksen liiketoimintaa, sekä auttaa asiakasta ostopolulla tuoden lisäarvoa.

Asiakkaalle lähetetään noin viikkoa ennen workshoppia ennakkokysely, jonka avulla sekä herätellään asiakasta miettimään verkkokauppaansa että sitoutumaan tulevaan verkkokauppa workshoppiin. Kyselyn vastauksien pohjalta Vilkaan asiantuntijat käyvät läpi vastaukset ja pohtivat valmiiksi mahdollisia jatkokeskusteluita sekä verkkokaupan toteutusvaihtoehtoja. Ennakkokyselyn tehtävä on myös käynnistää asiantuntijuuden osuus prosessissa, sillä kun oikeisiin kysymyk-

siin löydetään hyviä vastauksia, verkkokaupasta tulee sekä asiakasta että loppuasiakasta lisäarvolla palveleva. Ennakkokyselyn avulla asiakasta herätellään ajattelemaan verkkokaupan tuomia mahdollisuuksia ja sen kautta innostumaan verkkokauppaliiketoiminnasta.

Ennakkokyselyyn vastasi yrityksen toimitusjohtaja, joka on myös käynnistänyt verkkokauppa projektin. Asiakkaalla oli kulunut noin tunti kyselyn käyttämisessä. Hän koki kyselyn hyvin ymmärrettävänä ja ymmärsi hyvin sen tarpeellisuuden. Hän kertoi, että sen avulla voidaan varautua ja se hyödyttää molempia osapuolia. Ennakkokysely myös sitouttaa. Asiakas kertoi, että myynti on vaikuttamista ja koko myyntiprosessin kautta haetaan vaikuttamista ja sitoutetaan asiakasta. Asiakas koki, että prosessi on hyvin hoidettu ja kehui esimerkkitapaukseksi siitä, miten löydetään liidi ja miten sitä viedään eteenpäin. Asiakkaan täytettyä hakemus, voidaan tarkastaa yrityksen tiedot ja varmistua haettavasta profiilista. Asiakas koki, että on hyvä, että lähetetään ennakkokysely ja workshop määräytyy sen mukaan. Ja vaikka asiakas koki, että he eivät osanneet vastata kaikkiin kysymyksiin niin hyvin, heiltä kysyttiin jatkokysymyksiä, jotka johdattivat eteenpäin.

Asiakas halusi nostaa esille yhden asian liittyen ennakkokyselyyn. Verkkokaupan rakentamisen sekä sen liiketoiminnan kehittämisen kannalta on hyvä tietää tilausmäärät per asiakas. Asiakas tutki ja totesi, että he eivät voi antaa Vilkkalle selkeää tietoa, sitä ei saatu ulos järjestelmästä. Tämän selvityksen aikana asiakas myös ymmärsi, että he eivät myöskään halua antaa sellaista tietoa ilman NDA-sopimusta. Asiakas ymmärtää, että se on tärkeää. Verkkokauppa workshopin alussa puhuttiin, että kaikki keskustelut ovat luottamuksellisia. Verkkokauppa workshopin jatkon kannalta on hyvä ottaa käyttöön tai ehdottaa asiakkaalle NDA-sopimuksen tekemistä, se lisää luottamusta sekä asiantuntijuuden mielikuvaa. Asiakkaiden jakama tieto tulee käsitellä asianmukaisesti ja kunnioituksella.

Verkkokauppa workshop järjestettiin verkon yli verkkoneuvotteluna kahdessa kahden tunnin mittaisessa osassa. Ihannetilanne olisi ollut tavata asiakas kasvotusten, mutta etäisyyden vuoksi asiakkaan kanssa päädyttiin etäratkaisuun. Verkkoneuvottelu tuo omat haasteensa suhteen luomisessa asiakkaaseen ja erityisesti ensimmäiset hetket ovat tärkeitä tunnelman luomisessa.

Vilkkaan edustaja puhui asiakkaan kanssa yhden kerran ennen verkkokauppa workshopia. Ensimmäisen verkkokauppa workshopin alussa esiteltiin asiakkaan edustajat sekä Vilkkaan edustajat. Asiakkaan mielestä syntyi mielikuva, että nyt puhutaan asiantuntijoiden kanssa. Asiakas loi alussa hyvän pohjan luottamukselle ja vakuuttumiselle esimerkiksi siitä Vilkkaan edustaja puhui kokemuksestaan vuosissa ja että hän on myös osakkaana. Toinen Vilkkaan asiantuntija käytti erityisesti referenssejä. Näitä esitellessään hän käytti pörssiyhtiö termiä viitaten omaan taustaansa. Asiakas totesi, että pörssiyhtiöiden korostaminen voi olla vaarallista ja että sitä kannattaa käyttää harkiten. Asiakas on pieni yhtiö, jolloin heille saattaa tulla olo, että he ovat liian pieni yritys Vilkkaan asiakkaaksi siitä huolimatta, että heidät on valittu mukaan ja yrityksen koko on tiedossa. Asiakas kuitenkin korosti, että pörssiyhtiö-sanana käyttäminen ei tuonut nyt vahinkoa, mutta hän halusi nostaa sen käytön harkitsevuuden esille.

Suhteen luominen alussa on koko prosessin kannalta tärkeää, jolloin asiantuntijamyymyjien on tuotava koko persoonansa mukaan. Asiakkaan mielestä Vilkkaan asiantuntijamyymyjien persoonat eivät nousseet esille ensimmäisessä workshopissa, mutta toisessa kerrassa ne näkyivät jo paremmin. Asiakas totesi, että Vilkkaan asiantuntijat halusivat selvittää, miten asiakkaan ryhmädynamiikka toimii ja millaisia henkilöitä palaverissa on mukana. Asiakas koki, että toisessa workshopissa muodostui jo jonkinlainen mielikuva molemmista.

Maksuttoman verkkokauppa workshopin yksi tehtävä on osoittaa asiakkaalle, millaista yhteistyö tulisi olemaan Vilkkaan asiantuntijoiden kanssa. Tämä asiakaslupaus tulee lunastaa workshopin aikana sekä sen jälkeen. Asiantuntijamyymyjien persoonan esiin nostaminen luo persoonallisuutta sekä vahvistaa mielenkiintoa.

Seuraava vaihe workshopissa oli esitellä lyhyesti Vilkas, mutta siirtyä nopeasti verkkokaupan perustamisen maailmaan. Räätelöidyn verkkokaupan rakentaminen on pitkä prosessi, jonka äärimmäisen tärkeä vaihe on valmistelevat vaiheet sekä sen suunnittelu. Asiakkaalle nostettiin muutamia hyvin tyypillisiä ns. sudenkuoppia esille, joissa voidaan mennä väärälle polulle ja epäonnistua verkkokaupan suunnittelussa ja rakentamisessa. Asiakas koki, että mahdolliset epäonnistumisen kohdat on hyvä nostaa esille heti alkuvaiheessa. Verkkokaupan raken-

tamisen projekti voi kaatua ennen alkuaan ja on hyvä pohtia, voiko siihen panostaa ja onko esimerkiksi resursseja tarpeeksi verkkokaupan rakentamiseen ja sen pyörittämiseen osana liiketoimintaa. Asiakas toteaa myös, että heistä kukaan ei ole aiemmin tehnyt verkkokauppaprojektia, joten nämä kohdat kuuluukin kysyä ja he eivät olisi osanneet ajatella niitä.

Verkkokauppa workshopin esityksessä ei nostettu Vilkkaan referenssejä esille omana kohtanaan, vaan referenssejä nostettiin keskustelun aikana niille hyväksi katsotuissa kohdissa. Asiakkaalta kysyttiin, olisiko hänestä hyvä esitellä Vilkkaan referenssejä tässä vaiheessa. Asiakkaan mielestä niitä voisi olla ja että niitä on hyvä käydä läpi. Hän totesi myös, että asiakas voisi olla myös itse aktiivinen ja käydä katsomassa referenssejä Vilkkaan verkkosivuilta. Hän nosti esille, että onko Vilkkaalla muita esimerkkejä, kuin mitä Vilkkaan verkkosivuilta löytyy. Jatkon kannalta voisi olla kohdallaan nostaa yksi asiakkaalle valittu referenssi ja käydä se lyhyesti läpi tai lähettää se workshopin jälkeen asiakkaalle tutustuttavaksi. Workshopin aikana aikaa on hyvin vähän ja on tärkeä käydä asiakkaan tarpeeseen liittyviä kysymyksiä ja niiden vastausten tuomia keskusteluita mahdollisimman paljon. Vilkkaan tavoite on, että asiakas saa workshopin käytyään vastauksia kysymyksiinsä liittyen mahdollisesti rakennettavaan verkkokauppaan ja sen liiketoimintaan.

Verkkokauppa workshopin tärkein osuus on käydä läpi ennakkokysymykset ja niiden vastauksien kautta keskustellen ratkaisujatuksia. Tämän osuuden tarkoitus on selvittää asiakkaan tarpeet verkkokauppaan liittyen sekä kirkastaa heidän ajatustaan ja tarvettaan verkkokaupan suhteen. Asiakas koki, että ajatus verkkokaupasta kirkastui, nyt he ymmärtävät mitä pitää tehdä.

Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää myös annetun tiedon määrä, jotta asiakas ei koe saaneensa hengästyttävän paljon tietoa. Liian suuri, yksityiskohtiin tarkertuva tietomäärä voi hämääntyttää asiakasta ja heillä ei ole kirkasta mielikuvaa tarpeestaan. Liian suuri tietomäärä tuo lisää kysymyksiä ja verkkokauppaprojekti voi näyttäytyä liian suurena ja mahdottomanakin projektina, johon ei ole aikaa eikä resursseja lähteä. Asiakkaalta kysyttiin, saivatko he liikaa, liian vähän vai sopivasti tietoa. Asiakkaan mielestä tietoa tuli sopivasti ja koko ajan keskusteltiin asiasta ja asiat vaihtuivat, eikä jääty liikaa hieromaan yksityiskohtia.

Asiakas koki, että heille jäi hyvä tunne Vilkkaasta workshopin aikana. Vilkkaan asiantuntijat korostivat esimerkiksi, että “hyvä nosto” tai “hyvin havaittu”, joka on tärkeä avoimuuden kannalta. Asiakas totesi, että heillä on erittäin hyvä käsitys siitä, miten asiakasrajapinnassa kannattaa toimia, erittäin ammattimaista toimintaa. Asiakas totesi, että he saivat paljon kannustavaa palautetta, sanoivat he melkein mitä tahansa. Heille esitettiin myös tarkentava kysymys, että koettiinko, että kehuminen meni yli. Asiakkaan mielestä se ei mennyt yli ja pysyi oikealla tasolla. Kokonaisuutena asiakkaalle jäi todella hyvä kokemus.

Workshopin yksi tavoite on antaa esimakua siitä, millaista on olla Vilkkaan kumppanina. Asiakas kertoi, että “tämän perusteella on helppo ajatella, että yhteistyö toimii todennäköisesti ihan hyvin”. Asiakkaan mielestä hyvälle yhteistyölle on hyvät edellytykset monellakin tapaa. Yksi asiakkaalle iso asia oli saada vastaus yhteistyöhön liittyen heidän tämänhetkisen pääohjelmistonsa kanssa. Asiakas koki, että siinä voisi olla yksi sudenkuopan paikka, sillä heidän kanssaan yhteistyö voi olla aiemman kokemuksen myötä haastavaa. Vilkas on tehnyt heidän kanssaan jo aiemmin yhteistyötä, joten sekin vahvistaa ajatusta, että Vilkkaan kanssa voi tehdä yhteistyötä. Vilkkaan asiantuntijat korostivat myös, että asiakkaan ei ole pakko tehdä 100 % integraatiota, vaan sen mikä on välttämätöntä.

Verkkokauppa workshopin lopuksi käytiin koko prosessia vielä läpi sekä vahvistettiin asiakkaan ymmärrystä heidän tarpeestaan. Asiakkaalta kysyttiin, että koeeke hän, että heillä on nyt workshopin jälkeen selkeämpi käsitys siitä, mitä he tarvitsevat ja mikä ratkaisu voisi olla. Asiakkaan mielestä ei ihan niin pitkällä vielä olla, mutta verkkokauppa-ajatus konkretisoitui kyllä ja yksityiskohtiin ei vielä menty. Asiakas piti siitä, että kokonaiskuvassa esiteltiin hyvin tyypillisen softaprojektin vaiheet. Asiakas ymmärtää, että määrittely on tärkeää ja joskus sekin pitää jäädyttää ja päättää. Asiakas piti erityisesti siitä, että verkkokaupan perustamisen vaiheet on pilkottu ja yksittäiset palikat ovat kunnossa. Asiakas tietää silloin, mitä on tulossa.

Asiakkaalta kysyttiin myös, että oliko jotain, mitä hän muuttaisi verkkokauppa workshopissa. Hän ei välttämättä muuttaisi mitään, sillä kokonaisuus on hyvin

rakennettu. Alussa sitoutetaan molempia osapuolia esimerkiksi valitsemalla asiakkaat, mutta molemmat voivat halutessaan irtautua prosessista. Asiakas näkee koko prosessin eräänlaisena systemaattisena ostopolkuna.

Asiakas toteaa olevansa tyytyväinen, he eivät heittäneet hukkaan 3–4 henkilön yhteensä neljän tunnin aikaa. Asiakas jää odottamaan materiaaleja sekä yhteydenottoa. Ainut asia, joka asiakasta huolettaa on, että onko konsepti liian kallis heille. Yksinkertainen verkkokauppaprojekti ei ole heidän tarpeitaan vastaava, vaan se vaatii räätälöidyn ratkaisun, joka on investointina selkeästi suurempi.

Verraten asiakkaan antamaa palautetta, voidaan todeta, että workshop vastasi asiakkaan tavoitteisiin ja Vilkkaan asettamaan tavoitetunteeseen (kuvio 8). Tavoitteena oli saada asiakas innostumaan, luottamaan Vilkkaaseen ja odottamaan projektin seuraavaa vaihetta. Asiakas antoi workshopille arvosanan neljä jokaiseen kohtaan tavoitemittaria. Aina on parannettavaa, mutta Vilkas on hyvällä matkalla tämän uuden palvelun kanssa.

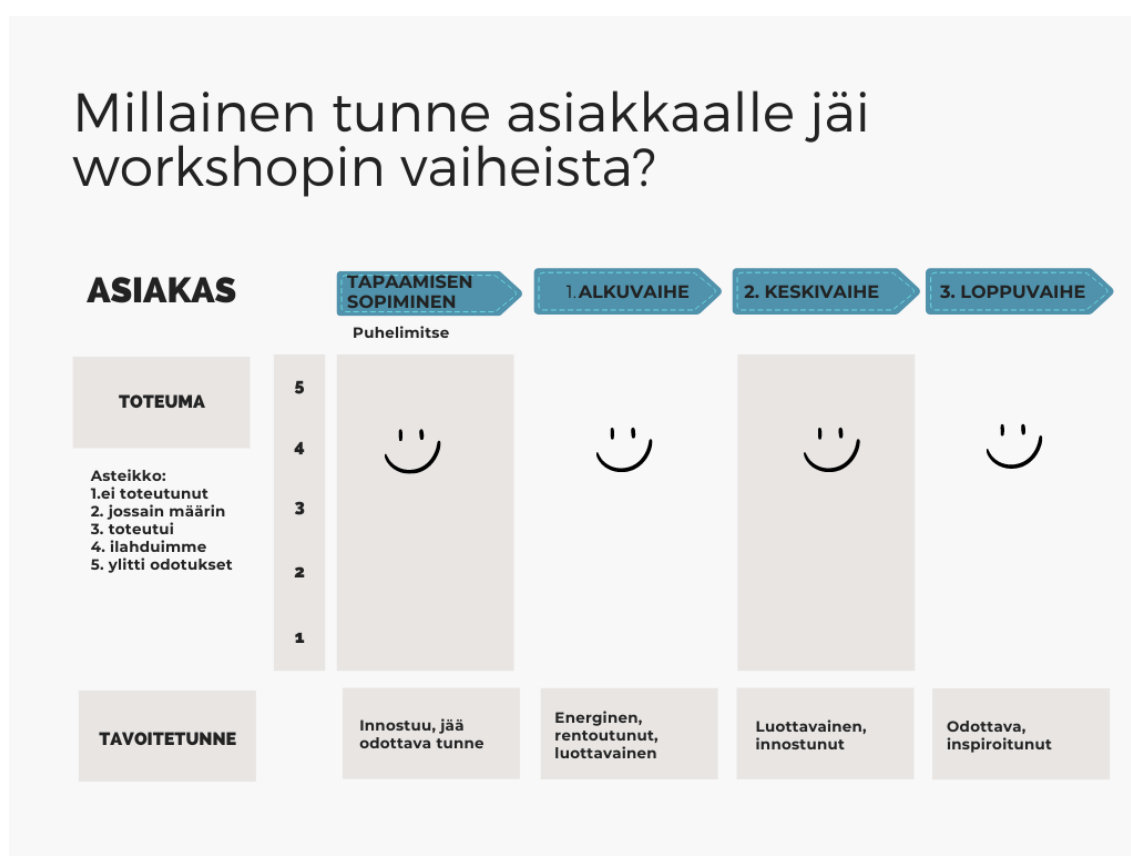
### **3.11 Asiakashaastattelun ja havainnoinnin kehitysehdotukset**

Asiakaskokemuksen kehittämiseksi on asetettava tavoite ja toiminnot, joilla seurataan, onko kehitys kulkemassa oikeaan suuntaan. Kähkösen (2021) mukaan asiakaskokemusta parantaessa, tulee keskittyä asiakaspolun eri vaiheiden kehittämiseen. Jotta tämä saadaan huomioitua opinnäytetyössä, workshopin haastattelun kulku noudatti asiakaspolun vaiheita ja painotti asiakkaalle syntyneitä tunteita.

Havainnoinnin osalta voidaan todeta, että workshoppeissa Vilkkaan asiantuntemus voidaan vakuuttavasti tuoda esiin asiantuntijoiden kokemuksen avulla. Käytännön asioiden kehittämistä on kuitenkin, esimerkiksi aikataulussa pysyminen. Workshopin tarkoitus on luoda asiakkaalle samalla mielikuvaa siitä, millaista yhteistyö Vilkkaan kanssa on. Kun workshopin valmistautumista varten käytetään aikaa paljon ja siihen panostetaan, on erityisen tärkeää huomioida myös kaikki pienetkin yksityiskohdat, jotta kokonaisuus ei kärsi niiden vuoksi. Asiakas sai lisäarvoa workshopissa paitsi liiketoimintansa kehittämiseen myös katsauksen

SEOn dataan, jota asiakas kuunteli kiinnostuneena. Toisessa workshopissa paikalla oli myös konsernin markkinointipäällikkö, joten asiaan haluttiin panostaa ja lisätä henkilöiden osallistujamäärää workshopissa. Havainnointi olisi ollut paljon tuloksekkaampaa, jos workshop olisi järjestetty kasvotusten.

Asiakkaalle tehdyn haastattelun pohjalta voidaan todeta heidän olleen todella tyytyväisiä. Heiltä ei noussut mitään isompia ehdotuksia siitä, miten verkkokauppa workshoppia voitaisiin kehittää paremmaksi. He saivat kirkastettua tarvettaan verkkokaupalle sekä he ymmärsivät Vilkkaa kysymysten kautta, mitä verkkokauppa vaatii ja mitä se voisi tuoda sekä heille että heidän asiakkailleen. Asiakas ehdotti, että voisimme ehdottaa workshopin alussa, että teemme NDA-sopimuksen tietojen salaamisesta. Tämä osoittaisi niin asiantuntijuutta, kuin asiakkaan arvostamista. Toinen selkeästi noussut yksityiskohta oli referenssien esittäminen. Nyt referenssit nostettiin keskusteluiden aikana, jatkossa asiakkaalle voidaan lähettää esimerkiksi workshopin jälkeen tutustuttavaksi 1–3 kpl asiakkaalle valikoiduista referensseistä.



Kuvio 8, Vilkas verkkokauppa workshopin asiakkaan antamat pisteet.

Asiakaskokemusta johtamalla asetettujen tavoitteiden kautta, voidaan seurata kehityksen kulkua sekä johtaa oikeaan suuntaan. Asiakashaastattelun tulosten (kuvio 8) kautta voidaan löytää kehityskohteet, joihin pitää panostaa. Tavoite-tunne on tärkeä mittari, sillä asiakaskokemus on tunnetta 2/3 (Törrönen, n.d.). Asiakaskokemuksen määrittämän tunteen lisäksi seurataan asiakaskokemusta kokonaisuutena, kuten tiedon määrä, asiantuntijuus, tuotteen laatu,

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 4.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyö antaa hyvän pohjan lähteä kehittämään toimeksiantajayritys Vilkkaan asiakaskokemusta pitkäjänteisesti osana markkinoinnin strategiaa. Opinnäytetyö toi näkemystä, tietopohjaa sekä asiakkaan näkökulmaa uuden tuotteen kehittämiseen. Voidaan sanoa, että Vilkkaan uusi tuote verkkokauppa workshop on hyvä ase kompleksiseen myyntiprosessiin, joka tukee niin myyjiä kuin myyntiprosessiakin. Workshop vastaa tarpeeseen, jossa halutaan luoda asiakkaaseen luottamusta matalalla kynnyksellä sekä käynnistää yhteistyötä heti myyntiprosessin alussa.

Opinnäytetyössä kehityskohteena oli uuden myynnin palvelun maksuttoman verkkokauppa workshopin työstäminen. Menestyvä asiakaskokemuksen kehittämistyö vaatii pitkäjänteisyyttä ja kokonaisvaltaisuutta, jolle tämä opinnäytetyö antaa hyvän pohjan. Opinnäytetyön tekijä ehdottaa, että koko Vilkkaan asiakaskokemus käydään läpi ja sille asetetaan tavoitteet. Määritelty asiakaskokemus tulee jalkauttaa koko organisaatioon.

Teknologia-alalla helposti tuudittaudutaan tuotteeseen ja sen ominaisuuksien esille tuomiseen. Opinnäytetyöntekijä koki onnistuvansa työssään, sillä hän koki tuovansa arvoa yrityksen myyntitapoihin asiakaskokemuksen kehittämisen avulla sekä samaa palautetta tuli myös toimeksiantajalta. Opinnäytetyön avulla asiakailta saatiin näkemyksiä siitä, mikä heille on tärkeää verkkokauppojen ominaisuuksien ja integraatioiden lisäksi. Näiden vahvuuksien löytäminen ja asiakasarvon selvittäminen täydentää hyvän suomalaisen verkkokauppa-alustan kilpailutekijöitä alati kovenevassa kilpailussa.

Opinnäytetyöntekijä sai olla mukana kehittämässä myyntiprosessia asiantuntijamyynissä, jolloin erityisesti uusien asiakkaiden kanssa asiakaskokemuksella on suuri merkitys. Erityisesti alussa luottamuksen luominen ja asiantuntemuksen esille tuominen ilman tietoähkyä on merkittävä muutos toimeksiantajan toiminta-voissa.

Asiakaskokemuksen kehittämällä pyritään löytämään hyvän tuotteen ja asiantuntevan henkilöstön ja asiantuntijoiden lisäksi kilpailullista erottuvuutta. Suomessa kovin helposti luotetaan vain omaan tuotteeseen ja unohdetaan, että kilpailijoilla on myös laadukkaat tuotteet ja hyvät asiantuntijat. Asiakaskokemus ja sen tavoitteellinen kehittäminen vaiheineen on yksi hyvä keino lähteä erottumaan kilpailijoista, sillä kilpailu asiakkaista tulee aina kiristymään niin kotimaan markkinoilla kuin kansainvälisillä markkinoillakin. Myynti- ja asiantuntijaorganisaation on hyvä lähteä kehittämään toimintamallejaan kohti asiakaskokemuksen kehittämistä, sillä asiakas odottaa enemmän kuin vain hyvän tuotteen ja asiantuntijan saamista. Näitä pidetään itsestään selvyyksinä ja erottuvuus tehdään esimerkiksi hyvällä odotuksen ylittävällä asiakaskokemuksella, jota on viety suunnitelmallisesti eteenpäin. Se ei ole ikinä valmis.

## 4.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoite oli löytää apuja vaativampaan myyntiprosessiin ja erityisesti sen alkuosaan räätälöidyn verkkokaupan projektissa. Asiakkaat ovat yhä tietoisempia, sillä he etsivät usein itse aktiivisesti tietoa jo paljon ennen kuin ovat yhteydessä yritykseen. Myyntiprosesseissa on usein myös mukana eri tahojen edustajia, jolloin mukana olevien huomioiminen on tärkeää myyntiprosessin aikana.

Kompleksisissa myyntiprosesseissa tarvitaan vahvasti asiantuntijoita, joiden avulla voidaan selvittää paitsi myyjäyritykselle mutta myös asiakasyritykselle, millaista ratkaisua he tarvitsevat. Jotta voidaan luoda yhdessä aidosti asiakasta palveleva lopputulos, tarvitaan sekä asiantuntijaa että asiakkaan edustajia. Opin­näytetyö keskittyy erityisesti myyntiprosessin alkuosaan, aikaan ennen verkkokaupan määrittystä. Tämän verkkokauppa workshopin avulla asiakas saa erittäin hyvän pohjan verkkokaupan määrittelyä varten. Kun kyse on räätälöidystä verkkokaupasta, pääsääntöisesti myös verkkokaupan määrittelyvaihe on maksullinen asiakkaalle. Vilkas tarjoaa maksuttomana tämän ensimmäisen vaiheen, jossa asiakkaalle kirkastetaan sitä ajatusta, miksi verkkokauppa rakennetaan ja mitä se ratkaisee asiakkaan ja loppuasiakkaan myynti- ja ostoprosessissa.

Vilkas sai opinnäytetyössä prosessikuvauksen myyntiprosessista tällä hetkellä. Opinnäytetyön tuloksena kuvattiin myös tavoiteltava asiakaskokemus tässä uudessa palvelussa, jonka avulla tulevaisuudessa voidaan luoda asiakkaisiin jo aikaisemmassa vaiheessa luottamus ja osoittaa asiantuntemusta. Opinnäytetyön aikana haastateltiin toimeksiantajan asiantuntijoita, asiakaskokemuksen asiantuntijaa sekä kahta asiakasta. Näiden tietojen yhdistäminen tuotti syvempää ymmärrystä asiakaskokemuksesta, sen johtamisesta sekä asiakkaan ajatuksista. Asiakkaan haastattelun avulla saatiin aito asiakkaan näkökulma siitä, miten asiakas koki uuden palvelun ja sen tuoman arvon. Tuloksena saatiin myös kehityskelpoinen pohja sille, miten tulevaisuudessa voidaan johtaa Vilkaan asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen johtamisen prosessi on myös skaalattavissa koko organisaation laajuiseksi.

Opinnäytetyössä onnistuttiin selvittämään asiakaskokemuksen nykytila yhden asiakkaan haastattelun avulla. Asiakkaita olisi voinut olla enemmänkin, jolloin näkemyksiä olisi ollut enemmän. Haastavaa oli saada vastaavan prosessin käyneitä, joista ei olisi ollut kovin paljoa aikaa, jotta asiat olisivat vielä hyvin muistissa ja todenmukaisia. Asiakaskokemuksen teoriaa oli helppoa etsiä ja vertailevia näkemyksiä löytyi hyvin, haastavaa oli lähinnä valita, mistä teoksista haluaa ottaa kommentit. Asiakaskokemuksen asiantuntijan haastattelu oli todella antoisa ja sain haastatella häntä kaksi kertaa. Tämän materiaalmäärä tuotti hankaluuksia, sillä sen karsiminen oli todella vaikeaa. Opinnäytetyöntekijä teki tietoisin päätöksen ja ei lähtenyt liikaa karsimaan tämän osuuden sisältöä. Tieto on hyvää kelle vain jaettavaksi.

Lopulta myös workshopin haastateltavaksi saatiin vain yksi asiakas. Workshop myös järjestettiin etänä, vaikka se olisi ollut antoisampi kasvotusten. Onneksi asiakas oli kuitenkin avoin, luottamusta sekä rentoutta saatiin synnytettyä ja asiakkaan ajatuksia saatiin heräteltyä myös etänä. Tulokset ovat tietysti tällä haastattelumäärällä yksipuolinen, mutta onneksi asiakas kertoi hyvin mielellään ja antoisasti ajatuksiaan workshopista ja sen asiakaskokemuksesta. Mutta vaikka tulokset ovat hyvin suppealla otoksella, näistä haastatteluista saadun tiedon määrä on hyvä ja niiden pohjalta voitiin jo kehittää asiakaskokemusta ja koko prosessia.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Vilkkaan myyntiprosessissa, erityisesti räätälöityjen verkkokauppojen asiantuntijamyynnissä. Tuloksista voidaan hyödyntää myös tavoiteltavan asiakaskokemuksen, jota voidaan käyttää myös koko Vilkkaan organisaatiossa. Verkkokauppa workshopille tehty tavoiteltava asiakaskokemus voidaan skaalata sekä jalkauttaa keskustelun jälkeen koko Vilkkaan organisaatioon. Vilkkaan asiantuntijoista monet ovat päivittäin asiakkaiden kanssa tekemisissä.

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii kuitenkin resursseja, jotta tavoitekokemuksen täyttymystä voidaan seurata ja kehittää edelleen. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii yhteistyötä asiakkaiden kanssa esimerkiksi haastatellen sekä kyselyiden avulla. Opinnäytetyön aikana kirjoitettiin myös auki tarjousprosessin vaiheet, joiden määrä aiheutti selkeästi ajatuksia, miten paljon niitä onkaan. Näiden vaiheiden selvittäminen on kuitenkin tehtävä, jotta voidaan lähteä kehittämään asiakaskokemusta vaihe vaiheelta ja löytää kehittämistä vaativat kohdat koko tarjousprosessissa.

## LÄHTEET

Andersen S. & Stein D. 2016. Beyond the sales process. 12 proven strategies for a customer-driven world. Amacom.

Ahvenainen P., Gylling J., & Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Baehre S., O'Dwyer M., O'Malley L., & Lee N. 2022. The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. Journal of the Academy of Marketing Science. [Online] 50 (1), 67–84. Luettu 28.1.2023. [The use of Net Promoter Score \(NPS\) to predict sales growth: insights from an empirical investigation - ProQuest](#)

Berkman R. 2014. How Social Selling Is Reinventing Cold Calling. Luettu 29.1.2023. MIT Sloan management review. 55 (2), 1–3. <https://www-proquest-com.libproxy.tuni.fi/intermediateredirectforezproxy>

Biscobing J. 2017. Customer engagement. Päivitetty 2017. Luettu 26.8.2022. [What is customer engagement? - Definition from WhatIs.com \(techtarget.com\)](#)

Cook S. 2016. Leading the customer experience : inspirational service leadership. Farnham: Routledge. E-kirja.

Cassell J. & Bird T. 2009. Brilliant selling : what the best sales people know, do and say. 1st edition. Harlow, England: Pearson. E-kirja.

Daavidsainen S. Talentree. Luettu 14.10.2022. [Yrittäjä - näin kehität verkkonäkyvyyttäsi ja asiakaspolkuasi digiajassa - Talentree](#)

Disney D. 2021. The Ultimate LinkedIn Sales Guide: How to Use Digital and Social Selling to Turn LinkedIn into a Lead, Sales and Revenue Generating Machine. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hautamäki P., Yli-Pietilä M. & Tani M. Suomalaisten yritysten tulisi siirtyä tuotemyynnistä arvoa tuottavaan vuorovaikutusmyyntiin. TAMKjournal. Julkaistu 16.11.2020. Luettu 7.6.2022. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/liiketalous/suomalaisten-yritysten-tulisi-siirtya-tuotemyynnista-arvoa-tuottavaan-vuorovaikutusmyyntiin/>

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epä mukavuusalueella: kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum.

Holma, L., Laasio K., Ruusu vuori M., Seppä S. & Tanner R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta, B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Johnston, M. W. & Marshall, G. W. 2013. Contemporary selling : building relationships, creating value. 4th ed. New York: Routledge. E-kirja.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kellokumpu M. Asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisissa kanavissa. Luettu 19.9.2022. [Asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisissa kanavissa \(kuulu.fi\)](#)

Kenner K. & Leino S. 2020. #Myyntikirja Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent.

Kienzler M., Kindström D., and Brashear-Alejandro T. 2019. Value-based selling: a multi-component exploration. The Journal of business & industrial marketing. [Online] 34 (2), 360–373. [Value-based selling: a multi-component exploration - ProQuest](#)

Korkiakoski K. CEO. 2022. Haastattelu 27.6.2022 ja 25.7.2022. Futurelab Experience.

Korvenoja T. COO. 2022. Haastattelu 15.6.2022. Vilkas Group Oy.

Kurvinen J. & Sipilä L. 2014. Mielipidejohtaja – Voittajan resepti toimialasi valloittukseen. Talentum. Helsinki.

Kähkönen S. 2021. Asiakaskokemuksen opas. Päivitetty 5/2021, n.d. Luettu 16.9.2022. [Asiakaskokemuksen opas — Mitä, miksi ja miten? \(puheet.com\)](#).

Kähkönen S. 2021. Miten kehität asiakaskokemusta? 7 testattua tapaa. Päivitetty 4/2021, n.d. Luettu 19.9.2022. [Asiakaskokemuksen kehittäminen — 7 testattua tapaa \(puheet.com\)](#)

Lambert, B. 2009. 10 Steps to Successful Sales. 1st edition. Place of publication not identified: American Society for Training & Development. Harvard Business Review. Luettu 28.1.2023. [Loyalty-Based Management \(hbr.org\)](#)

Lewis C. & Mehmet M. 2020. Does the NPS® reflect consumer sentiment? A qualitative examination of the NPS using a sentiment analysis approach. International journal of market research. [Online] 62 (1), 9–17. Luettu 28.1.2023. [Does the NPS ® reflect consumer sentiment? A qualitative examination of the...: EBSCOhost \(tuni.fi\)](#)

Löytänä J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Morgan C-A. A Guide to Customer Experience Management: How To Deliver On Customer Expectations. Luettu 26.8.2022. [A Guide to Customer Experience Management: How To Improve CX \(b2binternational.com\)](#)

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pennington, A. 2016. The customer experience book : how to design, measure and improve customer experience in your business. 1st edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education. E-kirja.

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

Saarijärvi H. & Puustinen P. 2020. Strategiana asiakaskokemus — Miksi, mitä, miten? Docendo.

Saarijärvi H & Puustinen P. 2021. Asiakaskokemus – miksi ja mitä? Julkaistu: 17.3.2021. Luettu 16.9.2022. [Asiakaskokemus – miksi ja mitä? | Tampereen kauppakamarilehti](#)

SAS Institute. 2020. Kerrasta poikki: joka kolmas asiakas hylkää yrityksen jo yhden huonon palvelukokemuksen jälkeen. Luettu 17.9.2022. [Kerrasta poikki: joka kolmas asiakas hylkää yrityksen jo yhden huonon palvelukokemuksen jälkeen - ePressi](#)

Schnerrer J. 2014. Effect of solution transition on steering the sales force : for new marketing and sales metrics. Hamburg, Germany: Anchor Academic Publishing. E-kirja.

Shanks, J. 2016. Social selling mastery : scaling up your sales and marketing machine for the digital buyer. 1st edition. Hoboken, New Jersey: Wiley. E-kirja.

Trustmary. 2022. Asiakaskokemuksen johtaminen – Miten johdat yrityksesi asiakaskokemuksen uudelle tasolle? Päivitetty 2.5.2022. Luettu 18.8.2022. [Asiakaskokemuksen johtaminen - Miten johdat yrityksesi asiakaskokemuksen uudelle tasolle? - Trustmary | Trustmary](#)

Turner J. 2022. These 3 Factors Are Key to Customer Experience Success. Julkaistu 25.5.2022. Luettu 7.7.2022. [Customer Experience Success: 3 Key Tactics to Employ \(gartner.com\)](#)

Törrönen V. Asiakaskokemusopas. Luettu 18.9.2022, n.d. [Asiakaskokemusopas.pdf \(kreapal.fi\)](#)

Ung A. 2021. Reimagine & Create New Customer Experiences. Julkaistu 13.9.2021. Luettu 10.7.2022. [Reimagine & Create New Customer Experiences \(oeconsulting.com.sg\)](#)

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wang R. 2021. Automating and Scaling the Soft Skills Critical to Customer Experience in a Digital-First World Report. Harvard Business review. Julkaistu 19.1.2022. Luettu 15.8.2022. [Automating and Scaling the Soft Skills Critical to Customer Experience in a Digital-First World \(hbr.org\)](#)

## LIITTEET

(1/2)

Liite 1. Räätelöidyn verkkokaupan tarjousprosessin nykytilan asiakashaastattelun kysymykset

1. Mikä oli muutospiste verkkokauppa-alustan kumppanin vaihtoon?
  - mikä oli muutospiste / nivelvaihe muutokseen?
  - mitkä asiat vaikuttivat päätöksentekoon?
  
2. Kohdistettu viesti, miten löysitte Vilkkaan?
  - mikä viestissä kiinnitti huomion?
  - millaisen mielikuvan kohtaaminen kokonaisuudessaan antoi Vilkkaasta?
  
3. Yhteydenotto
  - millainen tunne jäi ensimmäisestä yhteydenotosta?
  - Miten myyjän vaihto koettiin?
  - millaisia odotuksia vuorovaikutus asetti?
  - saatiinko kaikki tarvittava tieto tässä vaiheessa?
  
4. Alustavia neuvotteluita, tutustumista
  - mitkä ovat tärkeimmät kriteerit päätöksille? (teknologia, refet, kokemus / osaaminen henkilökemiat, osajien vaihtuvuus/pysyvyys ym.)
  - miten tärkeäksi koet henkilökemian
  - mitkä asiat vakuuttivat palaverissa?
  - koitko tullesesi kuulluksi?
  - miten selvityksesi Vilkkaasta muutti mielikuvaasi?
  
5. Esimäärittelyn kysymykset asiakkaalle
  - miten koit esimäärittelyn kysymykset?
  - miten voisimme auttaa ymmärtämään tämän tarpeellisuuden?
  - miten tätä kohtaa voisi sujuvoittaa?
  
6. Myyntineuvottelut + kumppaneiden selvittelyt (Visma L7)
  - selkiytyikö palvelun tuoma arvo

- onko palaverieita sopiva määrä?
- mitä pidät tärkeänä myyntineuvotteluissa?

**(2/2)**

- mikä oli parasta / mikä ei vastannut odotuksia?

#### 7. Alustava, ei sitova tarjous

- tarjous ei sido asiakasta tai meitä, miten voisimme tämän tuoda konkreettisesti esille?
- määrittelyn tärkeys ja erottaminen projektista

#### 8. Myyjä käy asiakkaan kanssa tarjouksen läpi

- koitko voivasi kysyä mitä vain?
- miten kommunikointi sujui?

#### 9. Määrittelyvaihe, päiviä noin 4 kpl (riippuu laajuudesta) teemoittain ja paloit- tain, tarvittavat kumppanit ovat mukana

- Miten tiedonjakamista voitaisiin helpottaa?
- Miten suhtaudut ajankäyttöön?

#### 10. Tarkennettu tarjous

- onko tarjous selkeä? Jäikö jokin epäselväksi, mikä?
- koetko ymmärtäväsi tarjouksen sisällön?

#### 11. Tarjous hyväksyttiin

- millainen kokemus sinulle jäi tarjousprosessista kokonaisuutena?

## Liite 2. Maksuttoman verkkokauppa workshopin haastattelu, asiakkaan kysymykset

1. Millainen ensivaikutelma sinulla syntyi Vilkkaasta? Näit mainoksen sekä sait meiltä yhteydenoton.
2. Millainen tunne sinulle jäi ensikontaktin jälkeen? Mitä adjektiiveja käyttäisit?
3. Koitko, että Vilkkaan edustaja oli kiinnostunut ja innostunut yrityksestäsi ja sen toiminnasta?
4. Miten koit ennakkokyselyn?
5. Millainen tunne sinulle jäi, kun kuulit erilaisista mahdollisista kompastuksista ja miten ne voisi estää?
6. Kuvaile Vilkkaan edustajien esittäytymistä, millainen tunne sinulle syntyi workshopin alussa?
7. Näkyikö Vilkkaan edustajien persoonat alkuosassa?
8. Olisiko sinusta tärkeää saada tietoa referensseistä tässä vaiheessa? Miten ne sinusta voisi esitellä/käydä läpi?
9. Keskiosassa workshoppia käydään läpi, millainen tarve asiakkaalla on. Kirkastuiko teidän verkkokaupan ajatuksenne?
10. Koitteko saavanne tietoa tarpeeksi, sopivasti, liian vähän vai liikaa? Perustele.
11. Miten yrityksesi asiat otettiin vastaan ja miten verkkokauppanne tarpeiden läpikäynti eteni mielestänne?
12. Millaisen käsityksen sait yhteistyön tekemisestä Vilkkaan henkilöiden kanssa?
13. Lopuksi kävitte läpi vielä kootusti puhumanne. Tuntuiko sinusta, että sinulla on selkeä käsitys siitä, mitä tarvitsette ja mikä ratkaisu voisi olla?
14. Mitä toisit siihen lisää tai mitä muuttaisit?
15. Mikä asia jäi päällimmäisenä mieleesi?
16. Millaisin ajatuksin jätätte odottamaan yhteistyötä Vilkkaan kanssa?

Mitkä arvosanat 1–5 asteikolla antaisit osioista ja miksi? (kuvio 8)

Tapaamisen sopiminen:

Miksi?

Millainen tunne?

1.alkuvaihe:

Miksi?

Millainen tunne?

2.vaihe:

Miksi?

Millainen tunne?

3.vaihe:

Miksi?

Millainen tunne?

### Liite 3. Vilkkaan asiakaskysely workshopin jälkeen

- Millainen ensivaikutelma sinulla syntyi Vilkkaasta?
- Millainen tunne sinulle jäi ensikontaktin jälkeen? Mitä adjektiiveja käyttäisit?
- Koitko, että Vilkkaan edustaja oli kiinnostunut ja innostunut yrityksestäsi ja sen toiminnasta?
- Miten koit ennakkokyselyn?
- Millainen tunne sinulle jäi, kun kuudit erilaisista mahdollisista kompastuskivistä ja miten ne voisi estää?
- Kuvaile Vilkkaan edustajien esittäytymistä, millainen tunne sinulle syntyi workshopin alussa?
- Näkyikö Vilkkaan edustajien persoonat alkuosassa?
- Miten toivoisit, että referenssit esitellään?
- Keskiosassa workshoppia käydään läpi, millainen tarve asiakkaalla on. Kirkastuiko ajatus tulevasta verkkokaupasta?
- Koitteko saavanne tietoa tarpeeksi, sopivasti, liian vähän vai liikaa? Perustelee.
- Miten yrityksesi asiat otettiin vastaan ja miten verkkokauppanne tarpeiden läpikäynti eteni mielestänne?
- Millaisen käsityksen sait yhteistyön tekemisestä Vilkkaan henkilöiden kanssa?
- Lopuksi kävitte läpi vielä kootusti puhumanne. Tuntuiko sinusta, että sinulla on selkeä käsitys siitä, mitä tarvitsette ja mikä ratkaisu voisi olla?
- Mitä toisit siihen lisää tai mitä muuttaisit?
- Mikä asia jäi päällimmäisenä mieleesi?
- Millaisin ajatuksin jäätte odottamaan yhteistyötä Vilkkaan kanssa?
- Millainen tunne sinulle jäi workshopista, anna numeerinen arvio (kuvio 8)
- Suositteletko Vilkkaan palveluita kollegallesi? NPS-mittari 1–10