



**DIGITAALISEN
MUUTOKSEN
JOHTAJAT**

DIGITAALISIA PALVELUITA
OSTAVAN B2B-ASIAKKAAN
ODOTUKSET JA
ASIAKASKOKEMUS

DIGITAALISEN MUUTOKSEN JOHTAJAT

DIGITAALISIA PALVELUITA OSTAVAN B2B-ASIAKKAAN ODOTUKSET JA ASIAKASKOKEMUS

**LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
MUOTOILUINSTITUUTTI**

Muotoilija (AMK)
Kokemus- ja palvelumuotoilu
Kevät 2023
Opinnäytetyö

MARIKA LANKINEN

LEADERS OF DIGITAL CHANGE

EXPECTATIONS AND CUSTOMER EXPERIENCE OF A B2B CUSTOMER PURCHASING DIGITAL SERVICES

**LAB UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
INSTITUTE OF DESIGN**

Bachelor of Culture and Arts
Experience and service design
Spring 2023
Bachelor's thesis

MARIKA LANKINEN



LAB AMMATTIKORKEAKOULU

MUOTOILUINSTITUUTTI

OHJAUS

Ari Känkänen

OPPONENTTI

Johanna Hoods

YRITYS X

toimeksiantaja

MARIKA LANKINEN 2023

TIIVISTELMÄ

Avainsanat: B2B, digitaaliset palvelut, asiakaskokemus, odotukset, ostopolku, strateginen muotoilu

ABSTRACT

Keywords: B2B, digital services, customer experience, expectations, customer journey, strategic design

Asiakaskokemus on yritystoiminnan syvintä ydintä – avain kasvuun tai kuihtumiseen. Asiakaskokemus riippuu suurelta osin asiakkaan odotuksista. Jos odotukset alittuvat, koetaan tyytymättömyyttä. Jos odotukset täyttyvät, koetaan tyytyväisyyttä.

Strategista muotoilua edustavan tutkimuksen kohteena olivat digitaalisia palveluita ostavien B2B-asiakkaiden odotukset sekä ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli suomalainen yritys. Tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantaja voi olla asiakkailleen arvokkaampi yhteistyökumppani kuin markkinoilla olevat kilpailijat.

Tutkimuksessa hyödynnettiin palvelumuotoilun tutkimusmenetelmiä kuten haastatteluja ja työpajoja sekä sisältöpäiväkirjoja. Lopputuotoksina olivat ostajapersoonat, ostopolkuskenaariot ja sisältöideat ostopolun eri vaiheisiin. Lisäksi kerätty tieto yhdistettiin konseptiksi opinnäytetyön lopussa.

B2B-asiakkaan odotukset voidaan luokitella neljälle eri tasolle; perusodotuksiin, asiakkaan ja toimialan tuntemukseen, kilpailijoista erottumiseen ja uusiin, kustannustehokkaisiin ratkaisuihin. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä on useita kuten hinta ja asiakkaan oma hypoteesi ratkaisusta.

Lopuksi esitelty konsepti ”Digitaalisen muutoksen johtajat” näyttää konkreettisesti kuinka potentiaalisen kumppanin täytyy keskittyä asiakkaan odotuksiin ja haasteisiin pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti jo ostopolun alkupäässä.

Customer experience is in the deepest core of business operations. It is the key to growth or withering. The customer experience largely depends on the customer's expectations. If expectations fall short, dissatisfaction is experienced. If expectations are met, satisfaction is experienced.

The target group of this strategic design study were B2B customers buying digital services. The thesis concentrated of their expectations and factors influencing purchase decisions. The thesis was commissioned by the Finnish company. The goal was to find out how the company can be a more valuable partner for their customers compared to competitors on the market.

The research utilized service design research methods such as interviews and workshops, as well as content diaries as probes. The end products included buyer personas, customer journey scenarios and content ideas for different stages of the purchase path. In addition, the collected information was gathered into a concept at the end of the thesis.

Expectations can be classified into four different levels, basic expectations, knowledge of the customer and the industry, differentiation from competitors and new, cost-effective solutions. There are several factors influencing the purchase decision, such as the price and the customer's own hypothesis about the solution.

Finally, the concept "Leaders of digital change" concretely shows how a potential partner must focus on the customer's expectations and challenges in a long-term and planned manner already at the beginning of the customer journey.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO

1.1	Lähtökohdat.....	7
1.2	Tärkeimmät tutkimusmenetelmät, rajaus ja sanasto	8
1.3	Toimeksiantaja	8
1.4	Aikataulu ja prosessi	9

2 B2B-ASIAKAS

2.1	B2B-asiakaskokemus	11
2.2	B2B-myynti ja -markkinointi	13

3 ASIAKASYMMÄRRYS JA EMPATIA

3.1	Toteutus ja empatia	16
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	16

4 ANALYYSI JA TULOKSET

4.1	Ostajapersoonat	22
4.2	Ostopolut	26
4.3	B2B-asiakkaan odotusten tasot	31
4.4	Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät...	36
4.5	Havaintoja toimeksiantajan osto- polun alkupään nykytilanteesta	37

5 RATKAISUT

5.1	Suunnitteluohjurit	39
5.2	Digitaalisen muutoksen johtajat	39
5.3	Skenaario ostopolun alkupäästä nykyistä tarjousprosessia mukailleen	43
5.4	Skenaario tulevaisuuden ostopolun alkupäästä	48
5.5	Viestinnän fokus asiakkaassa ja ostopolussa	51

6 LOPPUPOHDINTA

6.1	Yhteenveto ja jatkotutkimus	55
6.2.	Analyysi opinnäytetyöprosessista	56
6.3	Toimeksiantajan kommentit	57

LÄHTEET

LIITE 1. Figma-pohjan runko

LIITE 2. Työpajojen rungot

LIITE 3. Asiakashaastattelun
kysymykset

LIITE 4. Luotaimen ohjeistus

LIITE 5. Ostamisen esteet, asiakkaan
odotukset, toimeksiantajan
toimenpiteet ja ideat ostopolulla

1 JOHDANTO

Lähtökohdat

Tärkeimmät tutkimusmenetelmät,
rajaus ja sanasto

Toimeksiantaja

Aikataulu ja prosessi

1.1 LÄHTÖKOHDAT

Termi B2B tulee sanoista business to business. Sillä tarkoitetaan yritysten välistä liiketoimintaa eli tuotteita tai palveluita myydään yritykseltä yritykselle. Vastaava termi kuluttajaliiketoiminnasta on B2C eli business to consumer. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85.)

B2B-asiakkaat ovat monitahoinen, mutta mielenkiintoinen ostajaryhmä. B2B-ostot ovat kuluttajien ostoja suurempia ja monimutkaisempia. Kertaostoksen summat liikkuvat tuhansissa tai miljoonissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86.)

B2B-asiakasta tulisi kuitenkin kohdella aina yksilönä, sillä hän keskittyy aina itseensä. Asiakas ei välitä myyjien tuotteista tai palveluista, vaan hän välittää vain itsestään, haluistaan ja tarpeistaan. Hänen haasteitaan potentiaalisen kumppanin täytyy ymmärtää ja ratkoa kilpailijoita paremmin. (Pulizzi 2014, 6.)

B2B-asiakkaan odotukset määrittelevät vahvasti millainen asiakaskokemus palvelusta muodostuu. Asiakaskokemus on puolestaan yrityksen toiminnan ytimessä – se on mahdollisuus kasvattaa yrityksen liiketoimintaa. Tyytyväiset asiakkaat ostavat lisää ja suosittelevat palveluita myös verkostolleen.

B2B-asiakaskokemusta eli yritysten välistä asiakaskokemusta on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin kuluttaja-asiakaskokemusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86). Tämä opinnäytetyö valottaa digitaalisia palveluja ostavan B2B-asiakkaan odotuksia ja ostopäätöksen tekemistä. Työn tavoitteena on selvittää miten toimeksiantaja voi olla asiakkailleen arvokkaampi yhteistyökumppani kuin markkinoilla olevat kilpailijat. Kuviossa 1 tarkennetaan vielä tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset.

Askeleet B2B-asiakkaan ostopäätökseen ovat usein sumeita potentiaaliselle kumppanille, sillä asiakkaan päätösprosessi piiloutuu yrityksen seinien sisälle liikesalaisuuksien taakse. Koska B2B-asiakkaan maailmaa on vaikeampi hahmottaa, myös empatia B2B-asiakkaita kohtaan vaihtelee.

Konkreettisine lopputuotoksina toimeksiantaja toivoi ostajapersoonia, ostopolun alkupään kuvausta ja sisältöideoita. Opinnäytetyön tulosten avulla toimeksiantaja haluaa tehdä asiakkaille entistä paremmin kohdennettua myyntiä ja markkinointia sekä vastata oikeisiin asiakkaiden haasteisiin.

Opinnäytetyö edustaa strategisen muotoilun ja yritysmuotoilun suuntauksia. Strategisessa muotoilussa käytetään osallistavan muotoilun menetelmiä organisaatioiden toiminnan, prosessien ja suunnitelmien kehittämiseen. Yritysmuotoilulla voidaan terävöittää yrityksen liiketoimintaa kuten yrityksen tarkoitusta, visiota tai missiota. (Tikka & Gävert 2018, 121.)

**Millainen asiakaskokemus
täyttää digitaalisia
palveluja ostavan B2B-
asiakkaan odotukset ennen
ostotapahtumaa ja
ostotapahtuman aikana?**

Mitkä asiat vaikuttavat
digitaalisia palveluja
ostavan B2B-asiakkaan
ostopäätökseen?

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimuskysymykset

1.2 TÄRKEIMMÄT TUTKIMUSMENETELMÄT, RAJAUS JA SANASTO

B2B-asiakkaan maailma on suljettu ulkopuolisilta katsojilta monilta osin. Asiakasymmärryksen keräämisen kannalta tämän opinnäytetyön tärkeimmiksi menetelmiksi muodostuivat asiakkaiden ja työntekijöiden haastattelut sekä luotaimet eli asiakkaiden sisältöpäiväkirjat. Toimeksiantajan sisäisen yhteisymmärryksen muodostamisen kannalta yhteiset työpajat olivat tärkein työkalu.

Haastatteluissa ja sisältöpäiväkirjoissa haasteena on, että asiakas näyttää tutkijalle mitä haluaa omasta maailmastaan. Valintoja tehdään tiedostetusti ja tiedostamatta. Näillä metodeilla näkyviin saadaan siis jossain määrin siloteltu todellisuus.

Menetelmien osalta rajaukseksi muodostui myös se, että olemassa olevia asiakkaita ei voitu osallistaa tähän opinnäytetyöhön. Toimeksiantaja toteutti yhtä aikaa opinnäytetyön haastattelujen kanssa oman haastattelututkimuksen asiakkailleen, minkä vuoksi kontaktit heihin rajattiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain ostopolun alkupäätä. Tiedossa oli, että toimeksiantajan muiden tutkimusten avulla lisättäisiin ymmärrystä asiakaspolusta sopimuksen solmimisen jälkeen.

Tutkimuksen kohderyhmiksi rajattiin tietyissä yrityksissä työskenteleviä, potentiaalisia asiakkaita CDO- ja Head of Design -rooleissa. Näin toimittiin, jotta opinnäytetyön työmäärä ei kasva liikaa ja toisaalta keskitytään toimeksiantajalle tärkeisiin kohderyhmiin.

Kohderyhmä muodosti myös omat rajauksensa tutkimusmenetelmiin. Päällikkö- ja johtotason rooleissa aika on rajallinen resurssi. Aineisto oli kerättävä nopeasti ja niin, että asiakkaat kuormittuvat mahdollisimman vähän.

Vaikuttimena yhteistyössä toimeksiantajan kanssa olivat myös business coaching -periaatteet. Coachin tehtävänä on uskoa ihmisten potentiaaliin ideoida ja toteuttaa kehitysaskelaita. Coachingiin kuuluu myös joustava ote, jolloin sovittuja aihepiirejä voidaan muuttaa tilanteen vaatiessa. (Carlsson & Forssell 2012, 259.) Coachaavaa otetta hyödynnettiin erityisesti työpajojen kautta

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä asiakas, kun tarkoitetaan ylipäätään asiakkaaksi soveltuvia yrityksiä tai henkilöitä. Olemassa olevia asiakkaita ovat ne tahot, joiden kanssa toimeksiantaja tekee jo yhteistyötä. Potentiaalisiksi kumppaniksi kutsutaan yritystä, joka haluaa myydä palvelujaan asiakkaalle. Termit on selkeytetty kuviossa 2.

- **Asiakas = asiakkaaksi soveltuva yritys tai henkilö**
- **Olemassa oleva asiakas = yritys, jonka kanssa tehdään yhteistyötä**
- **Potentiaalinen kumppani = yritys, joka haluaa myydä palvelujaan asiakkaalle**

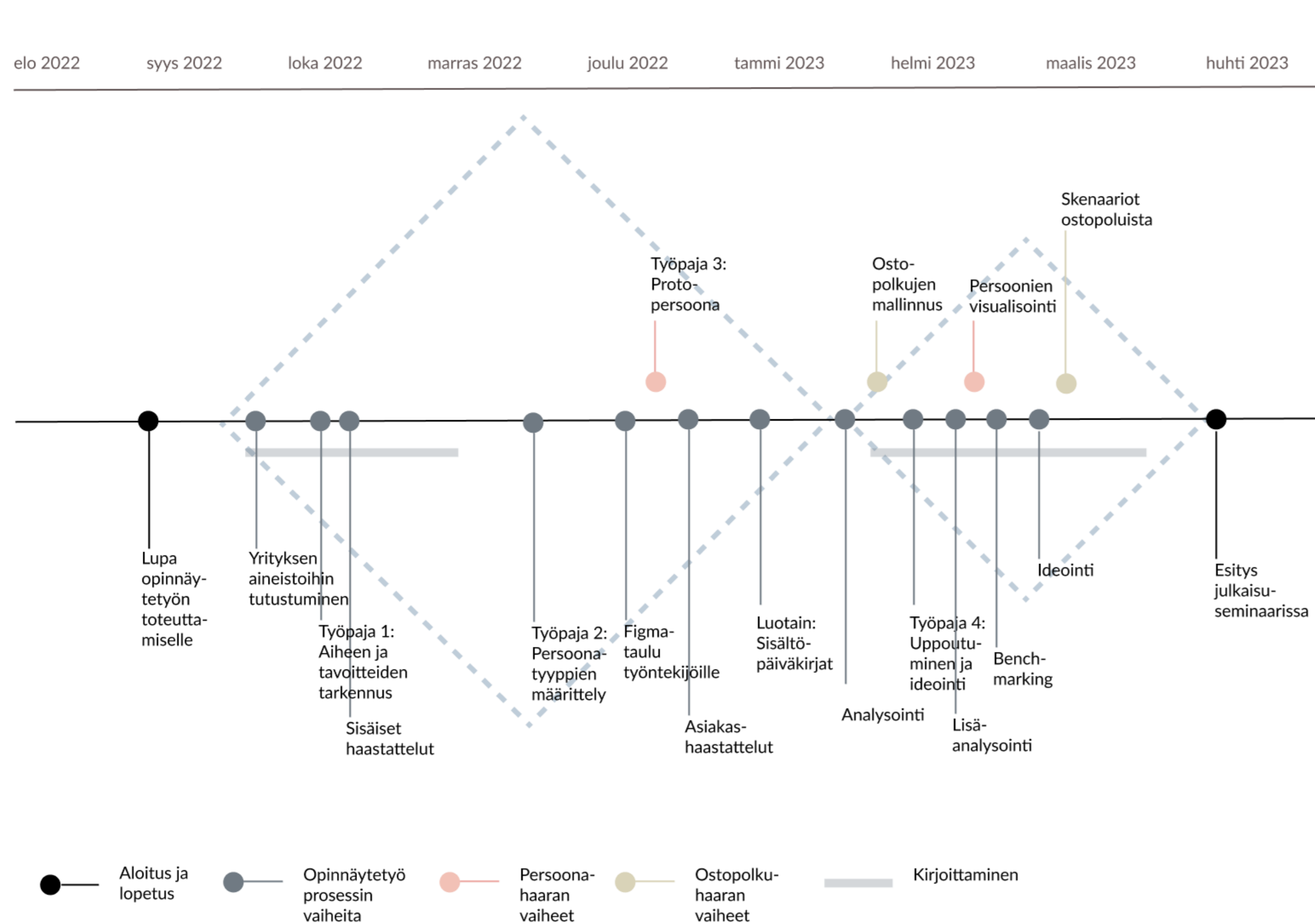
Kuvio 2: Opinnäytetyön sanasto

1.3 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen toimeksiantaja halusi anonymisoida työn. Päätöksen vuoksi tässä työssä ei esitellä toimeksiantajaa.

Tämän opinnäytetyön kannalta on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että yrityksen arvoihin kuuluivat mm. toimiminen mahdollisimman läpinäkyvästi ja avoimesti sekä ympäristöystävällisesti. Yrityksessä on erittäin matala hierarkia ja työntekijöillä paljon valtaa päätöksenteossa.

1.4 AIKATAULU JA PROSESSI



Kuvio 3: Opinnäytetyön aikataulu ja prosessi

Tämän lopputyön tekeminen kesti elokuusta 2022 maaliskuuhun 2023 (Kuvio 3). Työ alkoi taustatiedon keräämisellä, johon kuuluivat esitutkimus, Figma-tili, aloitustyöpaja ja toimeksiantajan sisäiset haastattelut. Lisäksi mallinnettiin olemassa oleva ostopolun alku asiakastietojärjestelmästä saatujen tietojen avulla. Taustatiedon keräämisen jälkeen määriteltiin työpajassa toimeksiantajan asiakastyypit sekä tarkennettiin, mihin asiakastyyppeihin tämä opinnäytetyö keskittyi.

Tämän jälkeen työ jakaantui kahteen erilliseen haaraan ja toteutustapaan. Ensimmäisenä edettiin persoonahaarassa. Työntekijät rakensivat työpajassa protopersoonat. Protopersoonat sisälsivät oletuksia siitä, millaisia piirteitä ja haasteita eri asiakastyypeillä on.

Asiakkaiden todellisia haasteita kerättiin haastatteluista ja sisältöpäiväkirjoista. Saadut tiedot analysoitiin sekä niitä verrattiin työntekijöiden protopersooniin keräämiin oletuksiin.

Ostopolkuhaaraa edistettiin varsinaisesti vasta asiakashaastatteluiden jälkeen. Tiedon pohjalta luotiin malleja asiakkaiden nykyisistä ostopoluista sekä koostettiin yhteenvedot ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä ja asiakkaiden odotuksista.

Lopuksi järjestettiin kaksiosainen ideointityöpaja, jossa työntekijät ensin uppoutuivat analysoituihin tietoihin ja asiakkaan maailmaan. Protopersoonaveikkauksia ja ostopolkua tarkasteltiin asiakkailta kerättyjen tietojen valossa. Työpajan toisessa osassa työntekijät ideoivat kehitysehdotuksia ostopolun alkupäähän ja valitsivat niistä ensimmäiseksi testattavat ideat.

Ideointityöpajan jälkeen analyysia vielä syvennettiin sekä ideoitiin lisää ratkaisuja. Myös lisätietoa kerättiin benchmarkingin avulla. Opinnäytetyön lopputuotteina luotiin visualisoinnit ostajapersoonista, sisältöideat eri ostopolun vaiheisiin ja skenaariot siitä, millainen toimeksiantajan ostopolku voisi olla. Lopuksi ideat koottiin konseptiksi. Opinnäytetyö esiteltiin LABin julkaisuseminaarissa huhtikuussa 2023.

2 B2B-ASIAKAS

B2B-asiakaskokemus

B2B-myynti ja -markkinointi

2.1 B2B-ASIAKASKOKEMUS

Digiajan askelmerkkejä ovat jatkuva muutos ja uudet mahdollisuudet. Asiakasymmärrys ja tiedon hyödyntäminen ovat avaimet liiketoiminnan kehittämiseen teknologisen kehityksen keskellä. (Pyyhtiä 2019, 7.) Yritys valitsee, miten asiakasymmärrystä hyödynnetään toiminnassa eli kuinka asiakaslähtöinen yritys haluaa olla.

Todellisella asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaan asettamista kaiken toiminnan ytimeen koskien mm. johdon sitoutumista ja yrityksen strategiaa valintoja. Tällöin yrityksen toiminta alkaa asiakkaasta – sen sijaan, että asiakas olisi yritystoiminnan kohde. Vaikka asiakas vilahtelee pääasiassa kaikkien yritysten strategioissa, harva yritys on aidosti pystynyt muuntautumaan asiakaslähtöiseksi. (Holma ym. 2021, 32.)

Asiakaskokemus on asiakaslähtöisyyden toteuttamisen väline. Asiakaskokemus laajentaa huomiota yrityksen kyvystä luoda asiakkaan tarpeiden mukaisia tuotteita ja palveluja siihen, miten asiakas ja hänen tarpeensa huomioidaan yhteistyön aikana. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 23.) B2B-asiakaskokemus on ”kokonaisvaltainen näkemys, kokemus ja ennen kaikkea tunne siitä, miten yritys asiakasta kohtelee. Asiakaskokemus syntyy niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Holma ym. 2021, 24.)

B2B-asiakkaan kokemus voi luoda ainutlaatuisen kilpailuedun yritykselle. Kyse ei ole ”bisneshötöstä”. Hyvä asiakaskokemus on kovaa liiketoiminnan ydintä, joka on kannattavuuden ja kasvun lähde. Hyvää asiakaskokemusta tuottavat yritykset kasvavat tutkimusten mukaan 4–8 prosenttia markkinaa nopeammin. (Holma ym. 2021, 15, 31–32.)

Hyviä kokemuksia tarjoavien yritysten kanssa halutaan tehdä yhteistyötä ja siitä ollaan valmiita maksamaan. Asiakaskokemuksen on ennustettu nousevan erottautumistekijänä sekä tuoteominaisuuksien että hinnan ohi. (Holma ym. 2021, 15, 31–32.)

Pine ja Gilmore (1998) korostavat artikkelissaan Experience Economy (suom. Kokemustalous), että kokemus on ennen kaikkea muistettava ja yksilöllinen. Kokemukset syntyvät tapahtuman ja asiakkaan mielentilan yhdistymisestä. Kahta samanlaista kokemusta on mahdoton tuottaa, sillä jokaisen asiakkaan emotionaalinen, fyysinen, älyllinen ja henkinen taso kytkeytyvät tapahtumaan eri tavoin.

B2B-asiakaskokemus on monimutkaisempi ja vaikeammin hahmotettava kokonaisuus kuin kuluttajien asiakaskokemus. B2B-asiakaskokemus on harvoin yhden ihmisen määrittelemä, vaan se koostuu monien eri ihmisten kokemista kosketuspisteistä. B2B-asiakkaan huomio kiinnittyy konkreettisiin tekijöihin, joilla potentiaalinen kumppani pystyy lisäämään asiakkaan myyntiä, alentamaan kustannuksia, parantamaan tuottavuutta ja kehittämään asiakkaan asiakkaiden tyytyväisyyttä. Potentiaalisen kumppanin tulee toimia mitattavasti eli pystyä osoittamaan asiakkaalle kuinka em. asiat ovat kehittyneet. Kumppanin tulee myös ymmärtää mikä asiakkaille on merkityksellistä ja kuinka kumppanin osaaminen auttaa asiakasyritystä menestymään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–89.)

Asiakaskokemuksen osana voidaan nähdä myös ajatusjohtajuus. Ajatusjohtajuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksestä tulee toimialalla tunnistettu ja tunnustettu suunnannäyttäjä, joka voi omilla toimillaan määrittää keskeisiä kehityssuuntia ja painopisteitä tietyllä toimialalla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–86.)

B2B-asiakaskokemuksen kehittämiseksi tarvitaan kirkas näkemys siitä, millaiseksi B2B-asiakaskokemus halutaan omalla toiminnalla rakentaa. B2B-asiakaskokemus ja sen kaikki kosketuspisteet kuten myyntihenkilöstö, verkkosivut, asiakaspalvelu, tuotteet ja palvelut on rakennettava tämä päämäärä kirkkaana mielessä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–91.)

Hyvä asiakaskokemus on kovaa liiketoiminnan ydintä. Hyvää asiakaskokemusta tuottavat yritykset kasvavat tutkimusten mukaan 4–8 prosenttia markkinaa nopeammin.

(Holma ym. 2021, 15, 31–32.)

Asiakkaan odotukset

Se, koetaanko asiakaskokemus hyväksi vai huonoksi, riippuu paljolti asiakkaan odotuksista. Jos odotukset alittuvat, koetaan tyytymättömyyttä. Jos odotukset täyttyvät, koetaan tyytyväisyyttä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 93–94.)

Yritys tarvitsee yhtenäisen ymmärryksen siitä, millaisia odotuksia asiakkailla on.

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakasodotukset asettavat jokapäiväisen tekemisen tavoitetason. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–100.)

Samalla kun B2C-liiketoiminnan (business to consumer, yritykseltä kuluttajalle) kokemuksellisuus kasvaa, samoin myös odotukset B2B-asiakkaan kokemuksesta kasvavat. Tämä voi näkyä ja tuntua yritysten liiketoiminnassa. Tutkimusten mukaan 70 % asiakkaista on halukas siirtämään asiakkuutensa toisaalle tyytymättömyyden vuoksi. (Holma ym. 2021, 31–32.)

B2B-asiakkaat odottavat asiakaskokemusta, jossa keskitytään ja sitoudutaan heidän tarpeisiinsa. Ostoprosessilta asiakkaat haluavat yksinkertaisuutta, saatavuutta ja monikanavaisuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa takuita toiminnalle, verkosta löytyviä tuotetietoja, mahdollisuutta ostaa mistä vain kanavasta, aina saatavilla olevaa asiakaspalvelua ja yhtenäistä asiakaskokemusta kaikissa kanavissa. (Cruz ym. 2022, 5.)

Asiakasodotukset rakentuvat monista eri tekijöistä. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 95–96) jakavat odotukset yleisiin ja erityisiin odotuksiin. Yleiset odotukset muodostuvat markkinatilanteesta tai toimialan vakiintuneista käytännöistä. Yleiset odotukset kuvaavat sitä, millaisia asiakaskokemuksia voisi olla odotettavissa.

Erityiset odotukset koskevat puolestaan tiettyä yritystä, palvelua tai tuotetta. Erityiset odotukset syntyvät monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Yrityksen markkinointiviestintä, aiemmat kokemukset yrityksestä, toimialan käytännöt, aistienvaraiset vihjeet palvelusta ja brändi ohjaavat asiakkaan odotuksia yhteistyöstä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95–100.)

Ostopolku

Asiakas katsoo potentiaalista kumppania usein hyvin eri tavoin kuin yritys itse. Asiakkaan näkökulma on ”poikittainen” ja se kulkee koko yrityksen lävitse. Asiakas tarkkailee kuinka yhtenäisiä lupaukset ja todellisuus ovat tutustumisen ja yhteistyön eli yritysten yhteisen matkan eri vaiheissa. (Holma ym. 2021, 141–142.)

Organisaatioiden, erityisesti markkinoinnin ja myynnin, on tärkeää ymmärtää B2B-asiakkaan matkaa. Ainoastaan asiakasymmärryksen kautta organisaatio voi olla relevantti asiakkaan matkan eri käännteissä. Ymmärrys siitä, mitä asiakkaan matkan eri vaiheissa tapahtuu, auttaa kohdistamaan myynti- ja markkinointitoimenpiteet vastaamaan asiakkaan tarpeita ja päätöksentekoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 131–135.)

Matkaa kutsutaan ostopoluksi. Ostopolkua on vaiheistettu ja kuvattu usealla eri tavalla. Jos yritys kertoo olevansa asiakaslähtöinen, asiakaslähtöisen toiminnan tulee näkyä asiakkaalle konkreettisina tekoina asiakaspolun eri vaiheissa. (Holma ym. 2021, 31–32.)

Ostopolku lähtee liikkeelle tilanteesta, jossa asiakkaan ja myyjän välillä ei ole yhteyttä (Kuvio 4). Asiakaskokemus alkaa rakentua asiakkaan mielessä usein jo huomattavan paljon aikaisemmin ennen kuin mitään asiakassuhdetta on ehtinyt syntyä. Kokemuksia syntyy kaikissa niissä hetkissä, jolloin asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä. Yritykseen liittyvät käsitykset ja mielikuvat muodostuvat mm. brändiviestinnän pohjalta. (Holma ym. 2021, 24.)

Ostopolku etenee seuraavaan vaiheeseen, kun asiakkaalle syntyy tarve palvelulle tai tuotteelle. Asiakas aloittaa etsimään ratkaisua, jolloin asiakas käy läpi erilaisia vaihtoehtoja ongelman ratkaisuun. Tämän jälkeen hän määrittelee aiheeseen liittyvät tarpeet yrityksessä ja mahdolliset hankinnan kriteerit. Tarjoajan ratkaisuiden vertailu johtaa lopulta tarjoajan valintaan. Ostopolun alkupäässä asiakas ensin jäsentää päätöstään ja lopulta tekee päätöksen. (Tanni 2022, 56–57.)



Kuvio 4. Ostopolku (mukailtu Tanni 2022, 56–57)

2.2 B2B-MYYNTI JA -MARKKINOINTI

B2B-ympäristölle tyypillisiä ostamiseen liittyviä erityispiirteitä ovat muun muassa pitkät myyntisyklit, usean henkilön osallistuminen päätöksentekoon sekä huolellinen pohjatyö ja kilpailutus ennen hankintaan johtavaa kaupantekoa. B2B-liiketoiminnassa kauppasummat liikkuvat tuhansissa ja sadoissa tuhansissa. (Holma ym. 2021, 33–34.)

B2B-liiketoiminnassa asiakassuhteet ovat usein pitkiä, sillä uuden asiakkaan hankintaprosessi on monimutkainen, hidas ja kallis. Olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen, niistä huolehtiminen ja hyvän kokemuksen luominen on huomattavasti edullisempaa kuin uusi asiakashankinta. (Holma ym. 2021, 34–35.)

Asiakkaan näkökulmasta kumppanin vaihtamiseen voi sisältyä riskejä, jos kumppanilta hankittava palvelu tai tuote vaikuttaa merkittävästi asiakkaan omille asiakkailleen tarjoamaan kokemukseen. Hyvin toimivan yhteistyösuhteen rakentaminen on hidasta, kun yritykset sovittavat monimutkaiset sisäiset rakenteensa ja prosessinsa yhteen. Lisäksi kaikki yhteistyöhön osallistuvat ihmiset opettelevat toimimaan uuden kumppanin kanssa. (Holma ym. 2021, 34–35.)

B2B-ostaminen on yhä suuremmassa määrin itsepalvelua (Kurvinen & Seppä 2016, 23). Varsinkin ostopolun alkupäässä toimitaan vahvasti asiakkaan ehdoilla. Asiakas tekee päätöksen keskustelun avaamisesta silloin kun se asiakkaalle parhaiten sopii. Myynnin tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalle jokaisessa keskustelussa ja sisällössä. (Tanni 2022, 47.)

Tärkein myynnin taito on osata linkittää oman yrityksen tarjoamat palvelut asiakkaan liiketoimintaan. Pohjalle vaaditaan yleensä vankkaa tietoa ratkaisukentästä, kilpailijoista ja asiakkaan liiketoiminnasta. Lisäksi myynnin täytyy kyetä positioimaan eli kertomaan oman yrityksen ja tarjoaman asemasta markkinoilla. (Tanni 2022, 48.)

Markkinoinnista on tullut erottamaton osa myyntiä. Digitaalisissa ympäristöissä viihtyvät asiakkaat ratkovat monimutkaisia haasteita ja kaipaavat yhä voimakkaammin myös digitaalista myyntikokemusta. Erityisesti milleniaalit asiakkaat eli 1981–1996 välillä syntyneiden sukupolvi haluaa ostaa pääasiassa digitaalisten kanavien avulla. (Adamson & Toman 2020, 1–5.)

Digimyyntin paras työ tapahtuu enemmän markkinoinnissa kuin myyntiosastoilla. Hyvin suunniteltu ja toteutettu markkinointi ja sisällöt tukevat asiakkaan ostopolkua ja -pääöstä (Tanni 2022, 49–54). Markkinoinnin roolina on tuottaa asiakkaalle tunne tuotteen tai palvelun yhteensopivuudesta sekä monimutkaisen ostopolun ja -pääöstenteon hallinnasta. Markkinointi myös auttaa asiakasta ymmärtämään tuotteen tai palvelun vaikutuksia organisaation liiketoimintaan. (Adamson & Toman 2020, 1–5; Tanni 2022, 49–54.)

Markkinointi haluaa saada asiakkaan kuluttamaan yrityksen tuottamia sisältöjä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ostopolkua (Rummukainen, Hakola & Hiila 2019, 98-101).

Sisältömarkkinointiajattelun ydin on uskomus, että jos yritys tuottaa jatkuvasti arvokasta tietoa ostajille, he lopulta palkitsevat yrityksen ostamalla heidän palveluitaan. Lisäksi asiakkaista tulee uskollisia palveluiden kuluttajia. (Pulizzi 2014, 5–6.) Näin ollen verkkosivustoilta, sosiaalisesta mediasta ja hakukoneista löydettävät sisällöt ovat edellytys säilyä mukana ensin asiakkaan tiedonhakuvaiheessa ja myöhemmin vaihtoehtojen vertailussa. (Kenner & Leino 2020, 12–16).

B2B-myyntin tulevaisuus

B2B-ostaminen on asiakkaan näkökulmasta usein vaikeaa, sillä ostopolku ei ole suoraviivainen prosessi. Monet sen vaiheista ja toimenpiteistä tapahtuvat samanaikaisesti tai sekaisin, mikä monimutkaistaa ja hidastaa päätöksentekoa. (Adamson & Toman 2020, 8; Kenner & Leino 2020, 14–15.) Ostopolku sisältää lisäksi useita päätöksentekijöitä ja vaikuttajia. Ostajat osallistuttavat ostopolulla keskimäärin 11 henkilöä, joskus jopa 20 henkilöä. (Kenner & Leino 2020, 12–15; Adamson & Toman 2020, 8).

Asiakkaiden kriittisin tarve eli luottamus parhaiden mahdollisten liiketoimintapäätösten tekemiseen ei täyty nykyisen B2B-ostopolun aikana, vaan asiakkaat kaipaavat laajempaa tukea päätöksen teossaan. B2B-ostot vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden toimintaan ja rakenteisiin, minkä vuoksi asiakkaat ovat epävarmoja ostoksissaan. Myyjiltä kaivataan ymmärrystä ja tukea laajempaan organisaatiomuutokseen. Asiakkaille tulee tarjota visio muutoksesta sekä keinot määritellä ja priorisoida tärkeimmät haasteet, joihin muutos vastaa. Myyjien tehtävänä on auttaa asiakasta selkeyttämään ja järjestämään tietoa, riippumatta mistä lähteestä tieto on peräisin. (Adamson & Toman 2020, 7–12.)

Adamsonin ja Tomanin (2020, 6) mukaan nyt on viimeinen ajankohta alkaa erottautua digimyyntin osajana B2B-kentässä. Lähes puolet yritysten markkinointibudjetista käytetään jo digitaalisiin kanaviin, mutta toistaiseksi vain reilu kymmenesosa myynnistä tulee verkosta. Myynnin osuus digitaalisissa kanavissa on kasvanut vain 3 prosenttiyksiköllä 5 vuoden tarkastelujaksolla ennen kevään 2020 pandemiaa. Kysymykseksi jää, ovatko kanavien kyvykkyydet sillä tasolla, että ne mahdollistavat helpon ja vaivattoman ostamisen. (Holma ym. 2021, 219.)

Muutos digitaalisiin myyntikanaviin ja toimintamalleihin vie aikaa. Yritykset, jotka eivät ole jo liikkeellä, tulevat olemaan pahasti kehitystä perässä lähitulevaisuudessa. Yritykset, jotka eivät pysty siirtämään painopistettä, resursseja ja poliittista pääomaa rikkaiden digitaalisten kokemusten luomiseen seuraavien viiden vuoden aikana menettävät liiketoimintaa asiakkaiden vieraantumisen vuoksi. (Adamson & Toman 2020, 6.)

Väläykset monimutkaisesta, henkilökohtaisia kontakteja vaativan kaupankäynnin muokkaamisesta digitaaliseen maailmaan lisääntyvät. Esimerkiksi liikekiinteistökaupat ovat siirtymässä virtuaalitodellisuuteen. Asiakkaat voivat esitellä ja kokeilla sopivaa tilaa digitaalisesti. Myös vuokraaminen tapahtuu täysin digitaalisesti. Tuotteiden valmistajat kehittävät digitaalisia innovaatiotiloja, joissa asiakkaat ja asiantuntijat voivat kehittää yhdessä tuotteita. Pilvitoimittajat kehittävät verkossa toimivia projektinhallintatyökaluja, jotka auttavat asiakkaita ottamaan palvelun käyttöön itsenäisesti. (Adamson & Toman 2020, 6.)

Avainroolissa on huomattavasti nykyistä tehokkaampi asiakkaan jättämän datan hyödyntäminen. Dataa vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa kertyy digitaalisuuden lisääntymisen johdosta ympäri organisaatiota. (Adamson & Toman 2020, 6.) Yritykset, jotka hyödyntävät vahvasti sähköisistä palveluista saatavaa asiakastietoa kasvavat todennäköisemmin nopeasti ja ansaitsevat 15–25 % paremmin. (Cruz ym. 2022, 7)

Tekoälyn avulla dataa voidaan hyödyntää tehokkaasti mm. asiakasymmärryksen lisäämiseen ja räätälöityjen sisältöjen tuottamiseen. Asiakspersonaasta opitaan lisää datasta kuten sähköposteista, sosiaalisen median julkaisuista ja videoista, joista voidaan löytää avainsanoja, teemoja ja mielenkiinnon kohteita. Tieto yhdistetään verkkosivujen kävijämääriin ja klikkauksiin sekä myyjien tuottamiin havaintoihin, jolloin saadaan kattavasti tietoa asiakkaista. (Paschen ym. 2020, 408.)

Tekoälyn tuottamaan tietoon nojaten voidaan tarjota hienosäädettyjä suosituksia, joiden avulla asiakas voi hyödyntää paremmin olemassa olevia tuotteita tai laajentua uusiin tuotteisiin. Erittäin räätälöidyt, oikea-aikaiset ja kontekstiin sopivat viestit luovat jatkuvuutta asiakassuhteelle uudella tavalla. (Adamson & Toman 2020, 7–12.) Tekoäly voi auttaa myös ennustamaan asiakkaan käyttäytymisestä verkossa ja kasvokkain, mitkä asiakkaat ostavat todennäköisimmin (Paschen ym. 2020, 408).

Tekoäly tuo joustavuutta ja säästää myyjien aikaa automatisoimalla rutiinitehtäviä kuten tapaamisten sopimista ja tapaamisen jälkeen lähetettäviä sähköposteja. Tekoäly auttaa analysoimaan parhaiten toimivien sisältöjen ja mainoksien piirteitä sekä julkaisukanavia. Chatbotin eli henkilön kanssa keskustelevalle tietokoneohjelman avulla dataa voi hyödyntää myös kontaktien automatisoimiseen. (Paschen ym. 2020, 408–409.)

Asiakkaiden kriittisin tarve eli luottamus parhaiden mahdollisten liiketoimintapäätösten tekemiseen ei täyty nykyisen B2B-ostopolun aikana, vaan asiakkaat kaipaavat laajempaa tukea päätöksenteossaan. B2B-ostot vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden toimintaan ja rakenteisiin, minkä vuoksi asiakkaat ovat epävarmoja ostoksissaan. Myyjiltä kaivataan ymmärrystä ja tukea laajempaan organisaatiomuutokseen.

(Adamson & Toman 2020, 7–12.)

3 ASIAKASYMMÄRRYS JA EMPATIA

Toteutus ja empatia
Tutkimusmenetelmät

3.1 TOTEUTUS JA EMPATIA

Asiakasymmärrystä kartoitettiin hyödyntämällä vähintään yhtä menetelmää lähes jokaisesta palvelumuotoilun tutkimusmenetelmäryhmästä. Ryhmät ovat pöytälaatikkotutkimus, etnografiset menetelmät kuten online-etnografia, osallistavat lähestymistavat kuten haastattelut, tarkkailevat lähestymistavat kuten luotaimet sekä yhteiskehittäminen työpajoissa. Käyttämällä useita menetelmiä saatu tieto on rikkaampaan ja tarkempaa sekä edustaa tiedon eri tasoja; ääneen lausuttua, hiljaista ja piilevää tietoa. (Stickdorn ym. 107–108.)

Luvussa 3.2 esitellään menetelmät sekä kerrotaan, miksi ja miten niitä on eri asiakastutkimuksen vaiheissa hyödynnetty. Tutkimuksen tarkempi aikataulu esiteltiin luvussa 2.3.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan huomioon on otettu toimeksiantajan organisaatiomalli. Matalahierarkkinen organisaatio on huomioitava varsinkin yhteisen näkemyksen saavuttamisessa. Koska kaikki osallistuvat päätöksentekoon, yhteisymmärrys toiminnan kehittämisen painopisteistä ja seuraavista askelista saavutetaan vain keskustelemalla.

Toimeksiantajan empatian lisääminen asiakkaita kohtaan

Empatia on ymmärtämisen muoto, jossa empatisoija yrittää ymmärtää toisen henkilön tilannetta tai näkökulmaa sekä ennustaa kuinka henkilö voisi kokea ja reagoida tapahtumiin ja muutoksiin. Empatian saavuttamiseen tarvitaan prosessi, jonka aikana empatisoija ensin syventyy ymmärtämään henkilön elämää ja näkökulmaa. (Sanders & Stappers 2014, 241.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja tarvitsee empatiaa, pystyäkseen ymmärtämään oman asiakkaansa näkökulmaa (Sanders & Stappers 231–243). Empatiaa voidaan lisätä opinnäyteprosessin aikaan useilla tavoin, mutta usein haasteena on toimeksiantajan ajankäyttö. Mitä vähemmän yhteistä aikaa on käytössä, sitä enemmän harvoin kohtaisiin kannattaa panostaa.

Tutkimus toteutettiin ilman toimeksiantajan edustajien osallistumista tietojen keräämiseen tai analysointiin. Toimeksiantajan empatiaa on pyritty lisäämään asiakaspersoonien luomisella ja testaamisella sekä tutkimusosuuden tulosten esittelyssä käyttämällä suoria lainauksia ja haastateltujen täyttämää luotainta. Lisäksi ostopolkua on pyritty visualisoimaan eri tavoin.

3.2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Esitutkimus ja mindmapit

Esitutkimuksen tavoitteena on kerätä mahdollisimman kattava kuva toimeksiantajasta (Tuulaniemi 2011, 136–141). Tämän opinnäytetyön esitutkimuksessa käytiin läpi toimeksiantajan aikaisempia asiakastutkimuksia, luokittelua myynnille potentiaalisimmista toimialoista ja yrityksistä, asemaa markkinoilla, palveluvalikoimaa, verkkosivujen kävijätilastoja ja ostajapersoonia sekä ostopolkuja.

Esitutkimuksesta muodostettiin mindmappeja eli käsittekarttoja, mikä auttoi muodostamaan kokonaiskuvaa yrityksen toimenpiteistä ja suunnasta (Tuulaniemi 2011, 136–141). Samalla muodostettiin kysymyksiä, joihin ei esitutkimuksen avulla saatu vastauksia. Näihin kysymyksiin pyrittiin vastaamaan muilla toimenpiteillä kuten Figma-pohjalla ja sisäisillä haastatteluilla.

Figma-pohja toimeksiantajan työntekijöille

Figma-pohjan avulla haluttiin kerätä toimeksiantajan työntekijöiden näkemyksiä siitä, mitä tietoja he tarvitsevat pystyäkseen palvelemaan asiakkaita vielä entistä paremmin. Lisäksi haluttiin antaa kaikille työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa, mitä tietoja ostopolun alkupäästä ja asiakkaista lähdetään keräämään (Liite 1).

Hypoteesina oli, että toimeksiantajan asiantuntijoilla oli jo paljon tietoa asiakkaista, mutta tieto ei ollut näkyvää muille työntekijöille. Figma on yleisesti toimeksiantajan toiminnassa käytettävä ohjelma. Tämän vuoksi valittiin työkaluksi Figma-pohja. Pohjalla vastaukset näkyisivät myös kaikille yrityksen työntekijöille, jolloin tieto olisi läpinäkyvää ja avointa yrityksen periaatteiden mukaisesti.

Vastauksia saatiin 5 kappaletta eli noin 10 % toimeksiantajan työntekijöistä vastasi, mikä oli toivottua huomattavasti vähemmän. Palautteesta ymmärrettiin, että ajankohta vastaamiselle itsenäisyyspäivän ympäristössä oli ollut huono, sillä paljon ihmisiä oli poissa ja sairaana. Lisäksi taulua ei ehditty mainostaa tarpeeksi toimeksiantajan sisäisissä kanavissa, koska vastausaika oli liian lyhyt.

Sisäiset haastattelut

Yrityksen sisäisissä haastatteluissa haluttiin vastauksia esitutkimuksessa auki jääneisiin kysymyksiin; mitä toimeksiantaja jo tekee tällä hetkellä tavoittaakseen potentiaaliset asiakkaat, kuinka heille myydään toimeksiantajan palveluita ja mitä haasteita asiantuntijat ovat havainneet ostopolulla.

Sisäisiä haastatteluja tehtiin neljä. Haastateltavina olivat myynnistä, markkinoinnista ja asiakaskokemuksesta vastaavat henkilöt sekä toimitusjohtaja. Haastattelumetodina käytettiin teemahaastattelua, jossa ennakolta oli mietitty vain haastattelun pääteemat, ei tarkkoja kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48). Tämä antoi haastattelijalle mahdollisuuden muokata haastattelua mielenkiintoisten aihealueiden mukaan. Haastatteluissa tarkasteltiin toimeksiantajan myyntiä, markkinointia, asiakaskokemuksen kehittämistä ja suuntaa.

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Google Meetin ja Microsoft Teamsin avulla marraskuussa 2022. Haastattelut litteroitiin Wordin sanelutoiminnolla ja niistä poimittiin tärkeimmät teemat. Jokainen haastattelu kesti noin 1–2 tuntia.

Työpajat

Tässä opinnäytetyössä järjestettiin 4 etätyöpajaa. Kaikkiin työpajoihin osallistui lähes sama joukko toimeksiantajan asiantuntijoita; myynnistä, markkinoinnista ja asiakaskokemuksesta vastaavat henkilöt, palveluiden kehittäjä sekä koulutuksesta vastaava. Lisäksi toimitusjohtaja osallistui ensimmäiseen työpajaan.

Menetelmäksi valittiin työpaja useasta syystä. Toisaalta tarvittiin avainhenkilöiden kesken yhteisymmärrystä siitä, mikä on tärkeää asiakasymmärryksen kasvattamisen kannalta. Toisaalta työntekijöiden sitoutumisen asiakasymmärryksen hyödyntämiseen sekä sen pohjalta toteutettaviin toimenpiteisiin ennakoitiin olevan suurempaa, jos työntekijät ideoivat ja päättävät toimenpiteistä itse.

Jokaisella työpajalla oli oma tehtävänsä (Liite 2):

- Aloitustyöpajassa päätettiin, mitkä ovat tämän opinnäytetyön tavoitteet ja mistä tiedetään, että asiakasymmärrys on lisääntynyt.
- Määrittelytyöpajassa rajattiin ne persoonatyyppit, jotka ovat toimeksiantajan kannalta tärkeimmät.
- Prototyöpajassa tehtiin näkyviksi toimeksiantajan veikkaukset asiakaspersoonista.
- Ideointityöpajan ensimmäisessä osassa käytiin läpi tiedonkeruun alustavat tulokset sekä aloitustyöpajassa kerätyt toimeksiantajan veikkaukset. Toisessa osassa ideoitiin toimenpiteitä ostopolun alkupäähän suunnitteluohjureiden mukaisesti.

Ideointityöpajan ensimmäisen osan tavoitteena oli erityisesti kasvattaa toimeksiantajan empatiaa potentiaalisia asiakkaita kohtaan ennen ideointia. Sandersin ja Stappersin (2014, 238–242) mukaan tällainen työpaja on korvaamaton empatiaa lisäävä toimenpide erityisesti, jos toimeksiantajan edustajilla ei ole ollut aikaa osallistua prosessiin. (Sanders & Stappers 2014, 238–242.) Työpajat järjestettiin Teams-sovelluksella, sillä osallistujat sijaitsivat ympäri Suomea. Työskentelyn tukena käytettiin Figma-pohjia.

Asiakkaiden haastattelut

Asiakkaiden haastattelujen avulla haluttiin testata työpajoissa koostettuja toimeksiantajan oletuksia asiakkaistaan sekä lisätä ymmärrystä asiakkaiden ostoprosessien alkupäistä.

Tämä opinnäytetyö keskittyi kahteen työpajassa määriteltyyn asiakastyyppiin, jotka olivat a) Chief Digital Officer (CDO)- tai Chief Information Officer (CIO) -tittelillä työskentelevät henkilöt ja b) Head of Design-tittelillä työskentelevät henkilöt.

Haastatteluihin rekrytoitiin henkilöitä toimeksiantajan määrittelemiltä toimialoilta sekä yrityksistä. Rekrytoinnit tehtiin LinkedIn-viesteillä joulukuussa 2022. Viestejä lähetettiin yhteensä 14, joiden avulla lopulta saatiin viisi haastattelua sovittua. Haastateltavista kahdella oli Chief Digital Officer tai teknologiajohtaja -titteli ja kolmella Head of Design -titteli. (Kuvio 5)

Haastattelut toteutettiin tunnin mittaisissa Teams-tapaamisissa tammikuussa 2023. Ennen haastatteluja tutkittiin haastateltavien LinkedIn-profiileja. Tavoitteena oli ymmärtää millaisia asioita haastateltavat haluavat näyttää itsestään ulospäin, millaisia sisältöjä he julkaisevat itse ja nouseeko profiileista yhteneviä teemoja.

Haastattelumetodina käytettiin puolistukturoidun ja teemahaastattelun yhdistelmää (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48). Haastattelun kysymykset (Liite 3) oli suunniteltu etukäteen ja ne pyrittiin kysymään kaikilta haastateltavilta. Haastattelijalla oli kuitenkin vapaus kysyä myös muita kysymyksiä tai jättää kysymyksiä pois niin halutessaan.

Luottamuksellisuus nousi tärkeäksi useissa haastatteluissa. Haastateltavat halusivat pysyä anonyymeina eivätkä halunneet, että heitä voi tunnistaa lainauksista tai esitetystä tiedosta. Henkilöiden anonyymiteetti on pyritty huomioimaan tässä opinnäytetyössä, minkä vuoksi yrityksistä ei kerrota yksityiskohtia. Tämän vuoksi kuviossa 5 ei kerrota enempää haastatelluista henkilöistä tai heidän yrityksistään.

CDO

Valtion omistama yritys

CDO

Kansainvälinen pörssiyritys

HEAD OF DESIGN

Kansainvälinen yritys

HEAD OF DESIGN

Kansainvälinen pörssiyritys

HEAD OF DESIGN

Suomalainen yritys

Kuvio 5. Haastatellut asiakkaat

Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Perusideana on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. (Laaksonen 2019.)

Benchmarking toteutettiin tutkimusmenetelmistä viimeisenä, sillä haastattelujen ja sisältöpäiväkirjojen analysoinnista saatiin tarkempi kuva siitä, mitä tässä opinnäytetyössä kannattaa benchmarkata. Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että asiakkaat tekevät sisältöihin liittyen johtopäätöksiä hyvin nopeasti. Kohteeksi valittiin potentiaalisten kumppanien ensimmäinen näkymä verkkosivuillaan.



Kuva 1. Kuva sisältöpäiväkirjasta

- 7.00 IS 1 min
- HS 35 min
- FB 2 min
- Yle radio 15 min
- Kauppalehti 3 min
- 11.00 Sähköpostista erilaisia ammattiutisia 5 min
- Kauppalehti 2 min
- 16.45 Yle radio 15 min
- 17.00 FB 5 min
- IG 2 min
- LinkedIn 5 min
- HS/IS/IL/KL/Financial Times 15 min
- 18.00 Ylen tv-uutiset
- 21.00 HBO - White Lotus [2h](#)

Uutisnotifikaatteja monesta paikasta päivän mittaan

Kuva 2. Kuva sisältöpäiväkirjasta

Luotain

Luotaimet ovat itsedokumentointimenetelmiä, joilla kerätään ajantasaista tietoa ihmisten käyttäytymisestä, ajatuksista ja toiveista osana kehitettävää palvelua. Luotainten tavoitteena on saada käyttäjiänsä huomioimaan ympäristöään ja kokemuksiaan niin, että tieto näistä välittyy palvelun kehittäjälle. (Hämäläinen ym. 2011, 73.)

Luotaimella haluttiin ymmärtää sitä, millaisia kanavia ja sisältöjä potentiaaliset asiakkaat kuluttavat sekä vapaa-ajallaan että työasioihin liittyen. Haluttiin siis kasvattaa ymmärrystä siitä, millaiset aiheet kiinnostavat haastateltavia ja mistä on heille hyötyä.

Haastateltavia pyydettiin pitämään yhden päivän ajan päiväkirjaa siitä, millaisia sisältöjä he kuluttavat. Heitä pyydettiin merkitsemään ylös kanava tai media, otsikko, kellonaika, sekä miksi avasi juuri tämän sisällön ja millaisen tunteen sisältö synnytti (Liite 4).

Koska käsitystä haastateltavien käyttämistä alustoista ei ollut, haastateltavat saivat täyttää ja palauttaa päiväkirjan missä tahansa muodossa. Varmuuden vuoksi jokaiselle oli kuitenkin luotu oma Padlet-alusta. Ohjeet päiväkirjan täyttämiseen lähetettiin sähköpostilla sekä säilöttiin purkuhaastattelun kalenterimerkintään.

Kolme päiväkirjaa palautui (Kuvat 1 ja 2). Päiväkirjat käytiin läpi puolen tunnin mittaisissa haastatteluissa, joissa haastateltavat kertoivat lisää päiväkirjoihin täyttämistään asioista.

4 ANALYYSI JA TULOKSET

Ostajapersoonat

Ostopolut

B2B-asiakkaan odotusten tasot

Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Havaintoja toimeksiantajan ostopolun
alkupään nykytilanteesta

Analyysin tärkein tehtävä on auttaa jakamaan tutkimuksen löydökset tavalla, joka lisää toimeksiantajien ja sidosryhmien ymmärrystä tutkimuskysymysten mukaisesti. Tiedon analysointi muodostaa ikään kuin sillan tutkimusvaiheen ja suunnitteluvaiheen väliin jäävän aukon yli. (Sanders & Stappers 2014, 205–210.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli ”Millainen asiakaskokemus täyttää digitaalisia palveluja ostavan B2B-asiakkaan odotukset ennen ostotapahtumaa ja sen aikana?”. Alakysymyksenä oli ”Mitkä asiat vaikuttavat digitaalisia palveluja ostavan B2B-asiakkaan ostopäätökseen?”

Analysointia tehtiin läpi koko prosessin. Tärkeimpiä asioita analysoitiin Figmaassa affinity diagram -menetelmällä, jonka avulla etsittiin eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Tavoitteena oli ymmärtää, mitä suurempia teemoja aineistosta löytyy.

Haastatteluissa CDOt korostivat erityisesti muutosjohtamisen haasteita. Digitaalisten palveluiden muutokset muuttavat yrityksen toimintamalleja ja rakenteita, jolloin myös ihmisten toiminnan on muututtava.

4.1 OSTAJAPERSONAT

Opinnäytetyön aineistosta muodostui neljä ostajapersoonaa. Persoonissa painottuvat odotukset potentiaalista kumppania kohtaan sekä asiakkaiden haasteet. Persoonien tarkemmat sisällöt löytyvät kuvista 3–6. Odotukset on lisäksi koottu taulukkoon, jota käsitellään luvussa 5.2.

Toimeksiantaja hahmottaa ostajat vahvasti tittelinsä kautta, joten siksi myös tässä opinnäytetyössä ostajapersoonien tittelit ovat tiukasti mukana. Tittelit auttavat toimeksiantajaa ymmärtämään nopeasti, minkä tason ostopäätäjistä on kyse. Tittelit ovat myös työkalu tiedonhankinnalle asiakkaista esim. LinkedInissä.

Kahdella persoonalla on Chief of Digital –titteli (CDO) ja kahdella Head of Design -titteli. Persoonien värit viestivät tittleistä; sininen on Chief of Digital –persoonien väri ja punainen Head of Design –persoonien väri. Ostajapersoonat on rakennettu Figmalla, jotta toimeksiantajan työntekijöiden on helppo muokata pohjia jatkossa.

Haastatteluissa CDOt korostivat erityisesti muutosjohtamisen haasteita. Digitaalisten palveluiden muutokset muuttavat yrityksen toimintamalleja ja rakenteita, jolloin myös ihmisten toiminnan on muututtava. Toimintamallien muutosta vaatii myös yrityksen muotoilukypsyys nostaminen, mikä oli Head of Designien sydämen asia. Muotoilun kypsyys kertoo siitä, miten laajasti muotoilua hyödynnetään yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa.

Analysoitaessa protopersonien ja asiakkailta kerättyjen tietojen eroja, huomattavaa oli, että veikkaukset asiakkaiden suurimmista haasteista eivät osuneet toimeksiantajan työntekijöillä kohdalleen. Muutoksen johtamista tai muotoilukypsyys nostamista ei mainittu protopersonissa kertaakaan. Sen sijaan pieni budjetti ja tiimin osaamisen sekä kokoonpanon kehittäminen olivat toimeksiantajan työntekijöille tuttuja haasteita. Muilta osin protopersonissa veikatut tiedot pitivät melko hyvin paikkaansa.

Asiakkaiden LinkedIn-profiileja tarkasteltaessa merkille pantavaa oli, miten vastuiden taso ja mielenkiinnon kohteet muuttuivat liikuttaessa Head of Designien ja CDOiden välillä. CDOt korostavat strategista osaamista, johtamisosaamista ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Head of Designit mainitsevat yleensä asiakaskokemuksen kehittämisen, tuotesuunnittelun ja muotoiluajattelun periaatteet. Molemmissa rooleissa osa hyödyntää ketteriä toimintatapoja osaamisalueinaan.

Työpajoissa kävi kuitenkin ilmi, että myynti tunnisti eroja toimeksiantajan olemassa olevien asiakkaiden ja tähän opinnäytetyöhön haastateltujen asiakkaiden välillä. Esimerkiksi asiakkaiden iässä oli merkittäviä eroja. Selvitettäväksi jää mistä erot johtuivat. Lisäksi ne tulee jatkossa huomioida ostajapersoonissa. Koska tässä opinnäytetyössä ei kerätty tietoa olemassa olevilta asiakkailta, persoonat on rakennettu tiedonkeruun pohjalta.



Matti

“ketterä päättäjä”

Pitkän linjan digitaalisen palvelutuotannon ja kehityksen ammattilainen. “Quick and dirty” ajattelun kannattaja. Kaipaa nopeutta, ketteryyttä ja kustannustehokkuutta sekä tarjousprosessissa että ratkaisuisissa. Mediasta skannaa trendejä ja yhteistyömahdollisuuksia.

Chief Digital Officer
Kansainvälinen pörssi-yhtiö

Vastaa yrityksen teknologiasta, kehitysopeaatioista, tuotannosta ja ylläpidosta. Vastaa myös teknologiaan liittyvistä kehityshankkeista.

Ostaa sekä henkilöresursseja että projekteja.

Taustatiedot

Mies
53 vuotta
2 aikuista lasta, yksi 15-vuotias lapsi
Asuu Helsingissä
Vuospalkka 250 000 vuodessa
Harrastukset liikunta, ulkoilu, lukeminen, sijoittaminen
Arvot

- Avoimuus erilaisille ihmisille
- Suorapuheisuus
- Toimitaan vastuullisesti ja eettisesti
- Kestävä kehitys

Tavoitteet

Yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan digitalisointi

- Yrityksen kehittäminen asiakkaan näkökulmasta monikanavaiseksi

Yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet

- Myynnilliset tavoitteet
- Asiakastytyväisyys
- Kustannustehokkuus

Haasteet

Muutoksen johtaminen eli ihmisten toiminnan muuttaminen

- Toiminnan muuttaminen ketteräksi ja asiakaskeskeiseksi
- Laadun säilyttäminen kaikissa kanavissa

Pienet resurssit
Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen kilpailijoita pienemmillä resursseilla.

Teknologian muuttaminen
Miten vanha ja uusi teknologia saadaan keskustelemaan keskenään?

Media ja sisällöt

Odotukset kumppanille

Ketteryyden ja kustannustehokkuuden ratkaisuisissa sekä tarjousprosessissa (olemassa oleva tieto, kopiointi, varhainen testaaminen, workshopit)

Valmis tekemään extraa asiakkaan puolesta

Haastaa CDO:n/ tiimin näkemyksiä

Tuntee kilpailuetunsa ja osaa kertoa asemastaan suhteessa kilpailijoihin

Tuntee toimialan, yrityksen ja hintatason

HS digi, Kauppalehti, LinkedIn, alan raportit
Tärkeitä konkreettiset kehitysehdotukset ja yritysvertailut, etsii yhteistyömahdollisuuksia



Kari

“teknologian tehemies”

Luotettava ja tasainen digitaalisen kehityksen edistäjä pitkät perinteet omaavassa yhtiössä. Kokee teknologian muuttamisen on helpompaa kuin ihmisten toiminnan muuttaminen. Mukautunut julkisen kilpailutuksen vaatimuksiin, vaikka kokee ne työlääksi. Kaipaa myynnissä asiantuntijaa, jolta saa vastauksia kysymyksiinsä. Utis- ja talousmedian suurkuluttaja.

Teknologijaohjaja
Valtion yritys

Vastaa yrityksen teknologiasta ja niiden kehittämisestä

Suoria alaisia 5, yrityksessä 200 teknologiaan liittyvää tehtävää

Ostaa pääasiassa henkilöresursseja sekä satunnaisesti pilottiprojekteja ja alustoja

Taustatiedot

Mies
57 vuotta
Aikuiset lapset
Vuospalkka 200 000 vuodessa
Asuu Espoossa
Harrastukset tennis, monipuolinen urheilu
Arvot

- Avoimuus ja aktiivisuus
- Vastuullisesti ja eettisesti toimiminen
- Markkinatalouden kannattaja

Tavoitteet

Yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan digitalisointi

- Kehittää yrityksen toimintamalleja, jotta ne mahdollistavat uuden teknologian käytön
- Digitaalisten kuluttajapalveluiden kehittäminen

Haasteet

Muutoksen johtaminen eli ihmisten toiminnan muuttaminen

- Vanhojen toimintamallien muuttaminen uutta teknologiaa palveleviksi
- Alan muutoksessa mukana pysyminen

Pienet resurssit
Asiakkaiden odotuksiin vastaaminen kilpailijoita pienemmillä resursseilla.

Teknologian muuttaminen
Miten vanha ja uusi teknologia saadaan keskustelemaan keskenään?

Media ja sisällöt

Odotukset kumppanille

Ymmärtää, että julkinen kilpailutus on oma, työläs prosessinsa

Ymmärtää tarjouspyynnöstä, missä kohdissa voi käyttää luovuutta

Kaipaa vastauksia kysymyksiinsä. Ei pidä “kovasta myymisestä”

Vuokratut henkilöt tuovat näkemystä, uutta osaamista ja tietoa trendeistä

Tuntee toimialan sekä yrityksen ja hintatason

HS digi, Kauppalehti, Economist, Yle radio, LinkedIn, alan raportit ja koosteet, juttujen painoarvo tärkeä, skannaa uutisia usein

Kuva 3. Ostajapersoona “ketterä päättäjä” (henkilön kuva This-Person-Does-not-Exist.com)

Kuva 4. Ostajapersoona “teknologian tehemies” (henkilön kuva This-Person-Does-not-Exist.com)



Joni "muotoiluajattelun evankelista"

Luova johtaja, joka haluaa jakaa osaamistaan sekä kasvattaa muotoilukypsyyttä yrityksen sisällä. Kaipaa ostoprosessilta tehokkuutta ja mahdollisimman vähän lisätoimia, jotta aikaa säästyy. Etsii luotettavaa ja osaavaa kumppania.

Head of Design
Dynaamisesti kansainvälistyvä yhtiö

Vastaa inhouse design tiimin osaamisesta sekä muotoilun ja liiketoimintatavoitteiden yhteensovittamisesta.

Suoria alaisia 3, yrityksessä 50 muotoilijaa.

Ostaa sekä henkilöresursseja että projekteja.

Taustatiedot

Mies
45 vuotta
Lapset 13v. ja 16 v. vuoroviikoin
Asuu Helsingissä
Harrastukset monipuolinen urheilu

Arvot
• Uteliaisuus ja uuden oppiminen
• Luottamus
• Tasa-arvo
• Ihmisten kohtaaminen

Tavoitteet

Muotoilukypsyyden kasvattaminen yrityksen sisällä

- Muotoilun painoarvon lisääminen päätöksenteossa
- Muotoiluajattelun ja -osaamisen kasvattaminen yrityksessä
- asiakkaan äänen pitäminen kuuluvilla

Hyvän työntekijäkokemuksen varmistaminen
Tavoitteena houkuttaa uusia työntekijöitä sekä saada nykyiset viihtymään.

Haasteet

Muotoilukypsyyden kasvattaminen yrityksessä
Ison yrityksen sisäisen kulttuurin muuttaminen

Hyvien työntekijöiden löytäminen
Yritykseen/ tiimiin sopivien, osaavien työntekijöiden löytäminen vie aikaa ja resursseja

Ajan hallinta
Jatkuvaa priorisointia ja palaveriruuhkaa

Media ja sisällöt

Odotukset kumppanille

Etsii luotettavaa ja osaavaa kumppania.

Ymmärtää miten kiireistä Head of Designin arki on ja miten vähän aikaa tarjousprosessille on käytössä.

Saa suositteluja Head of Designin omalta verkostolta

Tuntee toimialan sekä yrityksen ja hintatason

Käyttää luovuutta myös tarjousprosessin muotoilussa

LinkedIn-notifikaatiot, HS digi + paperi, juttujen painoarvo tärkeää, otsikkotasolla selaamista



Ville "arvostusta kaipaava"

Palvelumuotoilua opettava johtaja, jota motivoivat mielenkiintoiset projektit. Haluaisi olla itse enemmän projektityössä mukana. Haluaa kokea ostoprosessin aikana, että yritystä, tiimiä sekä häntä arvostetaan. Ei kaipaa kumppania. Haluaa keskustella design-tiimin vetäjien kanssa.

Head of Design
Kansainvälinen pörssiyritys

Vastaa inhouse design tiimin osaamisesta sekä tukee tuotekehitystä palvelumuotoilun ja teollisen muotoilun keinoin.

Suoria alaisia 20 muotoilijaa.

Ostaa sekä henkilöresursseja että pieniä projekteja. On usein myös mukana ostoprosessissa, vaikka ei ole päättävässä asemassa.

Taustatiedot

Mies
45 vuotta
Pienet lapset ja vaimo
Asuu Espoossa
Harrastukset lumilautailu, muotoilun opettaminen, kehitysprojektit

Arvot
• Uteliaisuus ja uuden oppiminen
• Luovuus
• Käyttäjälähtöisyys

Tavoitteet

Muotoilukypsyyden kasvattaminen yrityksen sisällä

- Muotoilun painoarvon lisääminen päätöksenteossa
- Muotoiluajattelun ja -osaamisen kasvattaminen yrityksessä
- Asiakkaan äänen pitäminen kuuluvilla

Hyvän työntekijäkokemuksen varmistaminen
Tavoitteena houkuttaa uusia työntekijöitä sekä saada nykyiset viihtymään.

Haasteet

Muotoilukypsyyden kasvattaminen yrityksessä
Häviää päätöksenteossa muille asioille esim. hinnalle

Hyvien työntekijöiden löytäminen
Yritykseen/ tiimiin sopivien, osaavien työntekijöiden löytäminen vie aikaa ja resursseja

Ajan hallinta
Jatkuvaa priorisointia ja palaveriruuhkaa

Media ja sisällöt

Odotukset kumppanille

Ei kaipaa kumppania. Haluaa vain ostaa palveluja/resursseja ja lisätä tiimin osaamista

Haluaa kokea, että häntä, tiimiä ja yritystä arvostetaan

Haluaa keskustella design-tiimin vetäjän kanssa saadakseen uusia näkemyksiä

Tuntee toimialan sekä yrityksen ja hintatason

Erotuu muista tarjoajista

LinkedIn-notifikaatiot, HS digi + paperi, juttujen painoarvo tärkeää, otsikkotasolla selaamista

Kuva 5. Ostajapersoona "muotoiluajattelun evankelista" (henkilön kuva This-Person-Does-not-Exist.com)

Kuva 6. Ostajapersoona "arvostusta kaipaava" (henkilön kuva This-Person-Does-not-Exist.com)

Viestintä eri ostajapersoonille

Eri ostajapersoonien kohdalla viestinnässä kannattaa painottaa hieman eri asioita. Seuraavalla sivulla sijaitsevasta taulukosta 1 löytyy kooste painotuksista kullekin ostajapersoonalle.

”Ketterä päättäjä” kaipaa tarjousprosessilta nopeutta ja kustannustehokkaita ideoita. ”Teknologian tehemies” haluaa vastauksia kysymyksiinsä ilman ”kovaa myymistä”. ”Muotoiluajattelun evankelista” taistelee ajan hallinnan kanssa eikä halua käyttää aikaa pieniin sivutehtäviin, vaan keskittyy mieluummin tärkeämpiin asioihin. ”Arvostusta kaipaava” ei halua kuulla potentiaalisen kumppanin hyvästä hengestä tai suurista asiakastutkimuksista, vaan konkreettisesti palvelusta saatavasta hyödystä.

Sisällöissä ”Ketterä päättäjä” ja ”teknologian tehemies” haluavat kuulla muutosjohtamista helpottaneista toimenpiteistä ja tuloksista. Lisäksi referenssitiedoissa tulee korostaa toimeksiantajan ympäristöstävällisiä ratkaisuja ja niiden mukanaan tuomia säästöjä asiakkaille. ”Ketterää päättäjää” voivat myös kiinnostaa hyödyt, joita on saavutettu toimeksiantajan haastaessa asiakkaan näkemyksiä. ”Teknologian tehomiestä” kiinnostavat julkisen kilpailutuksen kautta tehdyt projektit sekä mahdollisesti toimeksiantajan pitkä yhteistyö asiakkaan kanssa.

”Muotoiluajattelun evankelista” ja ”arvostusta kaipaava” ovat myös kiinnostuneita muutosjohtamisesta. Lisäksi heitä haastaa muotoilukypsyden kasvattaminen yrityksissä. Kustannussäästöt ja olemassa olevan tiedon hyödyntäminen kiinnostavat.

Sisällöissä sekä tapaamisissa B2B-ostajille käytetään asiakkaita parhaiten palvelevaa kieltä. CDO-persoonille kieli voi sisältää IT-termejä, sillä he ovat erittäin perehtyneitä alaan ja sen terminologiaan. Muotoilun periaatteita kannattavat Head of Designit puolestaan arvostavat sitä, että asiat kerrotaan kaikille ymmärrettävällä tavalla. IT-terminologia voi olla heistä osalle tuttua, mutta heille on tärkeää, että kaikki ymmärtävät mistä puhutaan ja että tieto on tasa-arvoisesti kaikkien saatavilla tapaamisissa.

Sisällöissä sekä tapaamisissa B2B-ostajille käytetään asiakkaita parhaiten palvelevaa kieltä. CDO-persoonille kieli voi sisältää IT-termejä, sillä he ovat erittäin perehtyneitä alaan ja sen terminologiaan.

	CDO KETTERÄ PÄÄTTÄJÄ	CDO TEKNOLOGIAN TEHOMIES	HEAD OF DESIGN MUOTOILUAJATTELUN EVANKELISTA	HEAD OF DESIGN ARVOSTUSTA KAIPAAVA
TARJOUSKILPAILU	<ul style="list-style-type: none"> Työkalujen hyödyntäminen käytännössä esim. workshopit tapahtumissa ja tarjouskilpailussa Ratkaisujen kopiointi asioissa, joissa kilpailijoista ei tarvitse erottua Panostetaan olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen Suorapuheisuutta ja haastamista arvostetaan Kustannussäästöt tärkeitä päätöksen teossa 	<ul style="list-style-type: none"> Asiantuntija vastaa kysymyksiin ilman "myymistä" Julkisen hankinnan ymmärtäminen on tärkeää Käyttää luovuutta niissä, tarjouspyynnön kohdissa, joissa se on mahdollista Kustannussäästöt tärkeitä päätöksen teossa 	<ul style="list-style-type: none"> Tärkeimmät tiedot heti julkaisujen ja esitysten alkuun Yritys huolehtii juoksevista asioista esim. kalenterimerkinnöistä Työkalujen hyödyntäminen käytännössä esim. workshopit tapahtumissa ja tarjouskilpailussa Kustannusten oikea taso sekä ensivaikutelma ja intuitio tärkeitä päätöksen teossa 	<ul style="list-style-type: none"> Ei puhuta kumppanuudesta tai yrityksen hyvästä hengestä Tarjotaan lähityötä asiakkaan toimistolla Yhteydenotot design leadeilta Panostetaan olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen Kerrotaan konkreettisesti mitä tullaan tekemään ja kuinka tuloksia hyödynnetään Kustannusten oikea taso ja ensivaikutelma tärkeitä
SISÄLLÖT	<ul style="list-style-type: none"> Muutosjohtaminen, toimenpiteet ja tulokset Ketterät työkalut, nopeat prosessit Kustannussäästöt asiakkaalle Haastamisen hyödyt Konkreettiset kehitysehdotukset Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Muutosjohtaminen, toimenpiteet ja tulokset Referenssit julkisen kilpailutuksen kautta hankituista projekteista Kustannussäästöt asiakkaalle Yrityksen pitkä yhteistyö- ja kehittyminen asiakkaan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> Muotoilukypsyyden kasvattaminen, toimenpiteet ja tulokset Verkkosivuille tietoa miten yritys houkuttelee huippuosaajia 	<ul style="list-style-type: none"> Muotoilukypsyyden kasvattaminen, rooli asiakkaan tukena Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen
KIELI	<ul style="list-style-type: none"> IT-alan ja digitaalisen kehittämisen termit Liiketoiminnan, myynnin ja markkinoinnin termit Ketterän kehittämisen termit 	<ul style="list-style-type: none"> IT-alan ja digitaalisen kehittämisen termit Liiketoiminnan termit 	<ul style="list-style-type: none"> Arvostaa sitä, että asiat kerrotaan kaikille ymmärrettävästi (Muotoilun termit) (Liiketoiminnan termit) (Ketterän kehittämisen termit) 	<ul style="list-style-type: none"> Arvostaa sitä, että asiat kerrotaan kaikille ymmärrettävästi (Muotoilun termit) (Liiketoiminnan termit)

Taulukko 1. Painotukset viestintään eri ostajapersoonille

4.2 OSTOPOLUT

Tähän opinnäytetyöhön haastatellut asiakkaat tekivät kahden tyyppisiä ostoprosesseja.

1) Tarjousprosessin kautta ostettiin erilaisia projekteja kuten mobiilisovelluksen konseptin uudistus tai palvelun muuntaminen digitaalseksi. Myös henkilöresurssien vuokraaminen hoitui tarjousprosessin kautta.

2) Valtion yhtiö joutuu hyödyntämään ostoissaan julkista hankintaprosessia, jossa on samoja piirteitä kuin tarjousprosessissa. Julkinen hankinta on kuitenkin tiukemmin säädelty laissa.

Haastatteluissa kunkin asiakkaan kanssa käytiin läpi noin vuoden sisällä ostettu digitaalinen palvelu tai henkilövuokraus. Kuviossa 6 esitellään kaikki haastatteluissa käsitellyt palvelut.

Ostettavia digitaalisia palveluita olivat pilottiprojekti käyttöliittymästä, kasvokkaisen palvelun muuttaminen digitaalseksi ja mobiilisovelluksen konseptiuudistus. Lisäksi ostettiin myös henkilöresursseja eli tiettyä osaamista tarjoavaa työvoimaa. Henkilöresursseihin liittyvät ostoprosessit koskivat yksittäisen henkilön vuokrausta tai henkilövuokrauksen niputusta, jossa sopimus tehdään useamman henkilön vuokrausta koskien pidemmäksi aikaa.



Kuvio 6. Haastatellut asiakkaat

Ostopolkuja mallinnettiin sekä taulukoimalla (Taulukko 1), prosessikuvina (Kuvio 7), storyboardina (Kuva 7) että lopullisena Figma-visualisointina.

Taulukossa 2 mukana ovat kaikki ostopolut. Esitetyistä ostopolkujen vaiheista voi hyvin huomata, että asiakas ei juurikaan käytä aikaa ratkaisujen etsimiseen. Ainoastaan projektissa, jossa palvelu muutettiin digitaalseksi, tiimi etsi maailmalta ratkaisuja samaan ongelmaan. Näyttää siis sille, aikaisemmista tutkimuksista poiketen digitaalisten palvelujen ostajat eivät käytä paljoakaan aikaa ratkaisuihin tutustumiseen.

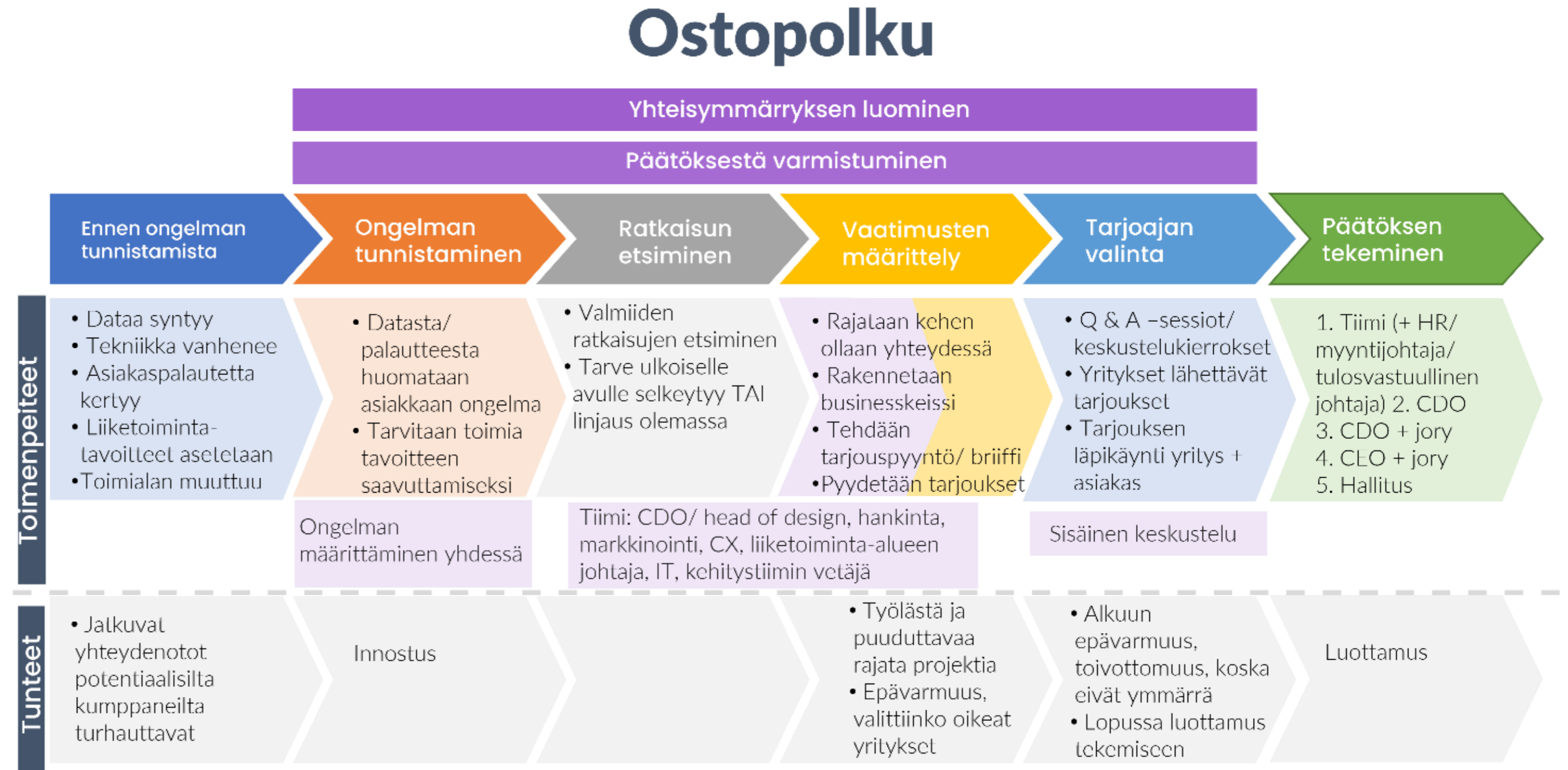
Toimeksiantaja rajasi henkilövuokrauksen pois työstä. Lisäksi valtion yritysten hankintaprosessi koettiin omaksi kokonaisuudekseen, joten henkilövuokraus ja valtion hankintaprosessi rajattiin ulos ostopolun jatkoanalysoinnista.

Lopullinen Figma-visualisointi tehtiin ostopolusta, joka koski mobiilisovelluksen konseptiuudistusta. Kyseinen ostopolku oli toimeksiantajan kohdalta mielenkiintoisin ostoprosessi.

Kuviossa 8 esitellään lopullinen visualisointi asiakkaan ostopolusta koskien mobiilisovelluksen konseptiuudistusta. Lisäksi toteutettiin laajempi visualisointi, jossa ostopolulle on asetettu myös mahdolliset ostamisen esteet, asiakkaan odotukset, toimeksiantajan toimenpiteet ja ratkaisuideoita (Liite 5).

Ostopoluilla merkittäviä olivat tunteet, joita asiakkaat kuvasivat kokevansa ostopolun aikana (Kuva 10, Kuvio 8). Tunteet auttavat hahmottamaan kuinka asiakasta voitaisiin tukea prosessin edetessä. Asiakkaan tunneskaala liikkuu epätoivosta innostuneisuuteen.

Lisäksi mielenkiintoista oli hahmottaa, mitkä tahot osallistuvat ostopäätöksen tekemiseen. Ryhmään kuuluvat usein CDO ja Head of Designin lisäksi markkinointi, asiakaskokemuksen kehittäjät, liiketoiminta-alueen johtaja, IT-osaston edustaja sekä mahdollisesti hankinnan ja kehitystiimin edustajat.



Kuvio 7. Ostopolku tarjouskilpailusta prosessikuvauksena, projektin ostaminen (ostopolun vaiheet mukailtu Tanni 2022, 56–57)

	JULKINEN HANKINTA, CDO PILOTTI: KÄYTTÖLIITTYMÄ	CDO PALVELU DIGITAALISEKSI	HEAD OF DESIGN SOVELLUKSEN KONSEPTIUUDISTUS	HEAD OF DESIGN NIPUTETTU HENKILÖVUOKRAUS	HEAD OF DESIGN YKSITTÄINEN HENKILÖVUOKRAUS
ENNEN ONGELMAN TUNNISTAMISTA	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen innovaatioputiikki pohtii asiakkaiden tarpeita osana isompaa hanketta 	<ul style="list-style-type: none"> Face-to-face -palvelu tehty organisaation lähtökohdista 	<ul style="list-style-type: none"> Luotu suosittu kuluttajasovellus Tullut featurea featuren perään Ala, asiakkaiden odotukset ja verkkokauppa kehittyy 	<ul style="list-style-type: none"> Vaikea saada rekrytoitua/ vuokrattua hyviä tekijöitä Liikaa designereiden toimittajia Sama niputus 2 vuotta sitten 	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen talous on epävarma Hyvää osaamista tarjolla ulkoa Yhteydenottoja toimistoilta
ONGELMAN TUNNISTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> 15-25 v. pitäisi lähestyä uudella tavalla 	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalaute Data kertoo ongelmasta Liiketoimintatavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> Tekninen alusta on vanhentunut Käyttäjäkokemus ja suunta hukassa Tiimi on vaihtunut Keskustelua eri ryhmissä 	<ul style="list-style-type: none"> Halutaan turvata laadukkaiden työntekijöiden nopea saatavuus järkevällä hinnalla Halutaan vähentää resurssoinnin työmäärää 	<ul style="list-style-type: none"> Hanke käynnistyy, tarve tekijälle
RATKAISUN ETSIMINEN	<ul style="list-style-type: none"> Muodostetaan tiimi 	<ul style="list-style-type: none"> Muodostetaan virtuaalinen tiimi Etsitään maailmalla tehtyjä ratkaisuja 	<ul style="list-style-type: none"> Muodostetaan sisäinen iskuryhmä Päätetään mihin kysymykseen pyydetään apua 		
VAATIMUSTEN MÄÄRITTELY	<ul style="list-style-type: none"> Valitaan toimintamalliksi pilottiprojekti, jolloin aloitetaan julkinen hankintaprosessi Löyhät reunaehdot, pieni kustannusraami Hilmaan 	<ul style="list-style-type: none"> Rakennetaan businesskeissi + pyydetään alustavat tarjoukset Tehdään + lähetetään briiffi toimistoille 	<ul style="list-style-type: none"> Muodostetaan briiffi Soitto tutuille keneltä voi kysyä Valitaan 4-5 toimistoa + otetaan yhteyttä 	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan kysymysrunko Valitaan vajaa 10 toimistoa + hankinta ottaa yhteyttä 	<ul style="list-style-type: none"> Head of Designer ottaa yhteyttä toimistoihin, jotka mielessä Antaa lyhyen briiffin
TARJOAJAN VALINTA	<ul style="list-style-type: none"> Vinkataan tutuille yrityksille Tarjoukset arvioidaan kriteerien pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> Pidetään keskustelukierroksia Tiimi tekee päätöksen 	<ul style="list-style-type: none"> Toimistojen vastaukset Q & A -sessio Toimistojen tarjoukset Debriefit 	<ul style="list-style-type: none"> Tapaamiset kasvokkain Valitaan 2-3 toimistoa Hankinta neuvottelee hinnoista + tekee analyysin 	<ul style="list-style-type: none"> Toimistot lähettävät portfolioita Tapaamiset ehdokkaiden kanssa + hintakeskustelu
PÄÄTÖKSEN TEKEMINEN	<ul style="list-style-type: none"> Päätös (noudattaa kriteerejä) 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimi tekee päätöksen Hyväksynnät eri boardeilta tai hallitukselta 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimi tekee päätöksen CDO tekee lopullisen päätöksen 	<ul style="list-style-type: none"> Tiimi tekee päätöksen Ilmoitetaan päätöksestä Hankinta tekee puitesopimuksen 	<ul style="list-style-type: none"> Tehdään sopimus

Taulukko 2. Ostopolkujen vaiheet haastatteluista



1. TUNNISTETAAN TARVE PALVELULLE

Tekninen alusta on vanhentunut. Tullut featurea featuren perään. Käyttäjäkokemus ja suunta hukassa. Tiimi vaihtunut. Ala, asiakkaiden odotukset ja verkkokauppa kehittyvät.



2. VÄÄNTÄMISTÄ ERILAISSA KESKUSTELUKERHOISSA

Mitä ollaan tekemässä? Millaista tehdään? Mikä on budjetti? Kannattaako tehdä? Strateginen linjaus: Ostetaan ulkoa.



3. PÄÄTETÄÄN MIHIN KYSYMYKSEEN PYYDETÄÄN APUA

Muodostetaan briiffi, tarjouspyyntö (tausta, nykytila, tavoitteet). Briiffi rajaa tekemistä. Yhtäaikaan soitto tutuille, keneltä voisi kysyä.



4. SISÄISEN ISKURYHMÄN KOKOAMINEN

Head of Design, senior designer vastuualueelta, kehitystiimin vetäjä, digitaalisesta liiketoiminnasta vastaava, IT-osaston edustaja.



5. PÄÄTETÄÄN KENELTÄ PYYDETÄÄN APUA

Tunnistettiin 4-5 toimistoa, joille briiffi lähti. Kaikki hieman erilaisia.



6. LÄHESTYTÄÄN TOIMISTOJA

Yleensä account manageria tai oman verkoston jäseniä.



"Alkuun on jumalaton innostus tiettenkin, että jes, nyt päästään luomaan jotain uutta."

"Rajaaminen on jossain määrin työlästä ja puuduttavaa. Pitää tulla sieltä pilvilinnoista realismin tasolle ja sehän on vähän haasteellista"



7. ODOTETAAN TOIMISTOJEN VASTAUKSIA

Odotetaan, että toimistot vastaavat jotain.



8. Q & A -SESSIOT

1 kpl/ toimisto. Lopuksi pyydetään lähettämään tarjous.



9. TOIMISTOT LÄHETTÄVÄT TARJOUKSET



10. PIDETÄÄN DEBRIEFIT

Käydään läpi mitä tarjous sisältää ja paljonko maksaa.



11. TEHDÄÄN PÄÄTÖS

Vaikuttavia tekijöitä: kokonaiskustannus, lähestymistapa (vs. oma hypoteesi), realistinen odotus meitä kohtaan, gut feeling, referenssit, verkoston arvio yhteistyöstä, henkilökemia



12. CDO TEKEE LOPULLISEN PÄÄTÖKSEN

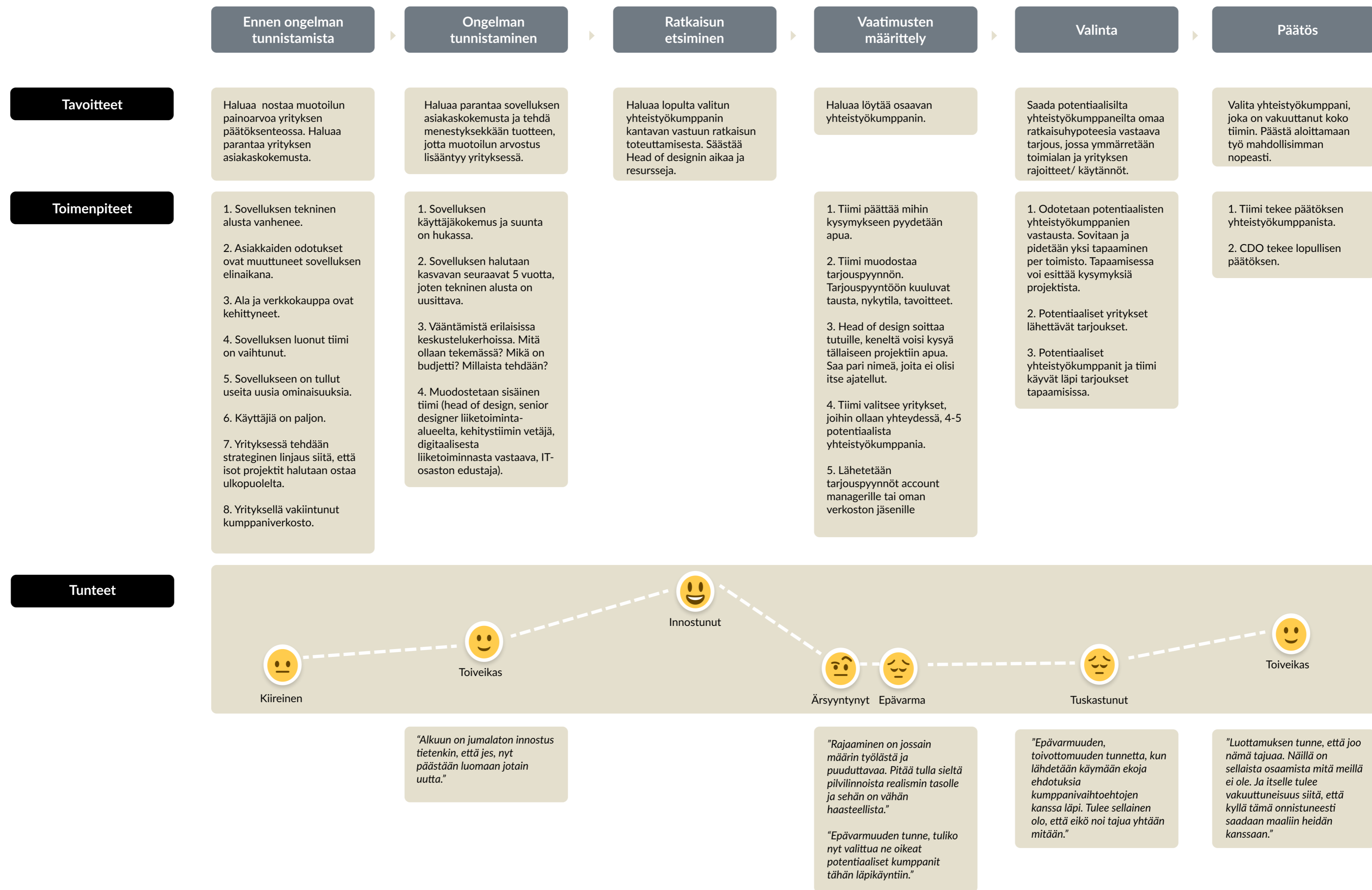
Esimies Chief Digital Officer tekee lopullisen päätöksen.



"Epävarmuutta, toivottomuuden tunnetta kun lähdetään käymään ekoja ehdotuksia kumppanivaihtoehtojen kanssa läpi. Tulee sellainen eikö noi tajua yhtään mitään."

"Luottamuksen tunne, että joo nää tajuaa, näillä on muuten sellaista osaamista mitä meillä ei ole. Ja itselle tulee vakuuttuneisuus siitä, että kyllä tää onnistuneesti saadaan maaliin heidän kanssaan"



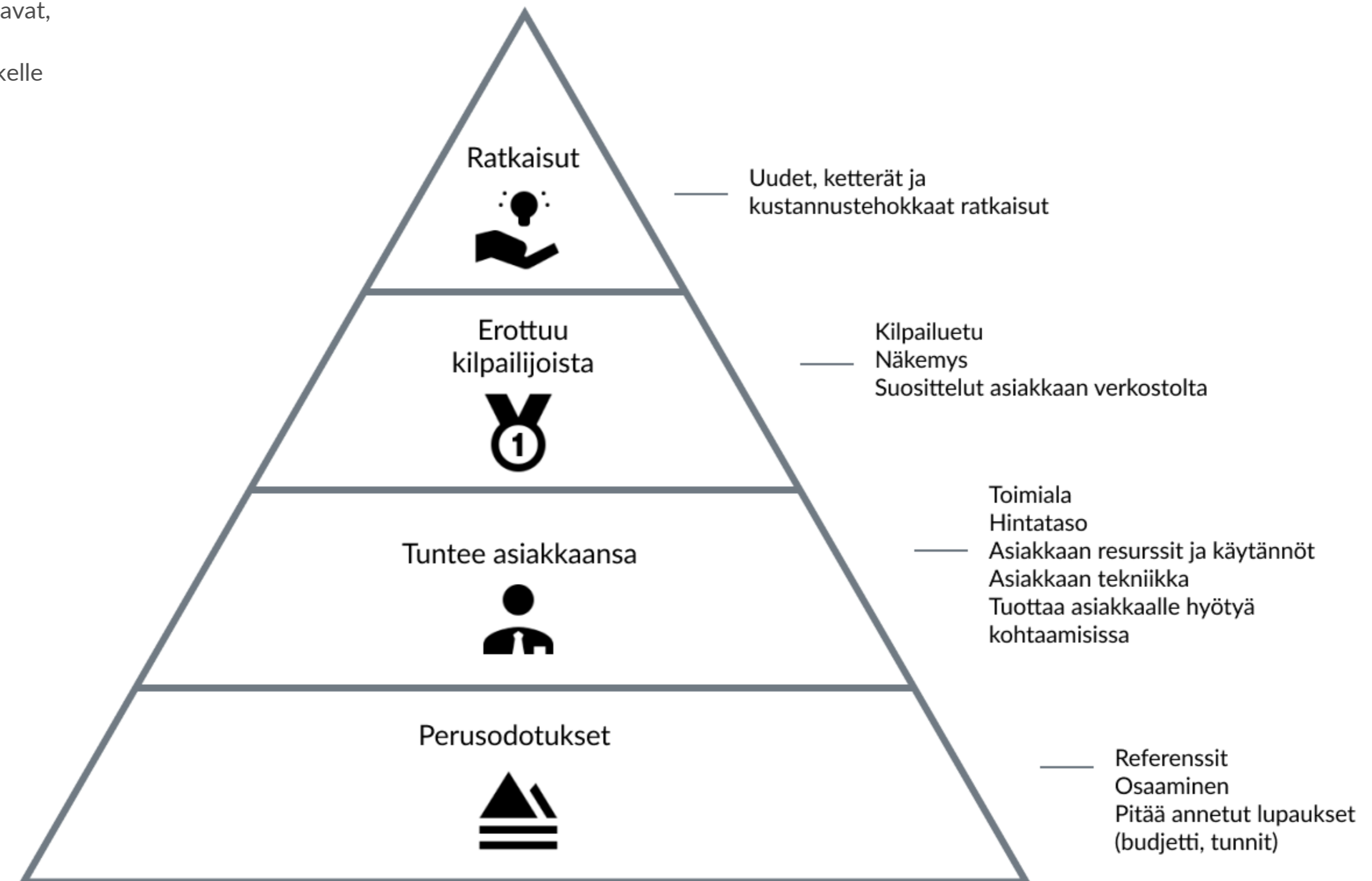


Kuvio 8. Asiakkaan ostopulun lopullinen visualisointi, tarjousprosessi mobiilisovelluksen konseptiuudistus

4.3 B2B-ASIAKKAAN ODOTUSTEN TASOT

Yleisesti asiakkaiden odotuksista voidaan todeta, että asiakkaat odottavat, potentiaalisen kumppanin olevan kiinnostunut juuri heistä, heidän yrityksistään ja heidän toimialoistaan. Kiinnostus on lähtökohtana kaikelle keskustelulle ja yhteistyölle.

Tässä opinnäytetyössä ostopäätäjien eli asiakkaiden muut odotukset luokiteltiin neljään eri tasoon; perusodotuksiin, asiakkaan käytäntöjen ja toimialan tuntemiseen, kilpailijoista erottumiseen sekä uusiin, ketteriin ja kustannustehokkaisiin ratkaisuihin. Tasot voi hahmottaa parhaiten oheisesta pyramidi-grafiikasta (Kuvio 9). Seuraavaksi tarkastellaan jokaista tasoa erikseen.



Kuvio 9. B2B-asiakkaan odotusten tasot

Perusodotukset

Pohjimmaisena ovat perustasolla olevat odotukset, joiden asiakas odottaa automaattisesti olevan kunnossa kaikilla kumppaniksi haluavilla yrityksillä. Referenssejä eli kertomuksia tehdyistä projekteista sekä osaamista oletetaan löytyvän palveluista, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Jos potentiaalinen kumppani tarjoaa palvelua ja paljastuu, että osaaminen ei ole vaaditulla tasolla, asiakas kokee sen pettymyksenä tai jopa huijaamisena.

Lupausten pitäminen on myös perusodotus potentiaalisen kumppanin kohdalla. Lupauksiksi luokitellaan sovittu budjetti ja tuntimäärä, joita työn tekemiseen tarvitaan. Tarjouksessa ilmoitetun budjetin odotetaan pitävän eli toteutuksen kustannusten tulee pysyä niissä rajoissa, jotka tarjouksella kerrotaan ja lopulta toimeksiannon sopimuksessa sovitaan. Potentiaalisen kumppanin vastuulla on käyttää aikaa projektin kannalta oikeisiin asioihin, jotta sovitut tunnit riittävät.

Tuntee asiakkaansa

Potentiaalisen kumppanin oletetaan tuntevan asiakkaan käytännöt ja toimialan sekä mahdolliset toimialan rajoitteet. Asiakas ei pysty tyhjentävästi kertomaan kaikkia toimialaan tai yrityksen toimintaan liittyviä seikkoja ostopolun alkupäässä. Tämä johtuu siitä, että osa tiedoista on luokiteltu yrityksissä salassa pidettäviksi tai kaiken tiedon kertominen veisi liikaa aikaa ja resurssia.

Kun on niin syvällä realismissa inhouse-positiossa, sitten tulee helposti tilanne, että joo tottahan sen voisi noin tehdä, mutta ettehan te tajua kuinka vaikeaa tämä oikeasti on. (Asiakas)

Potentiaalisen kumppanin odotetaan tuntevan sekä alan että asiakkaan hintatason, vaikka yhteistyötä ei olisi aikaisemmin tehty. Tämän opinnäytetyön tiedonhankinnassa jäi kuitenkin epäselväksi, kuinka paljon hintatasosta keskustellaan ennen kuin potentiaalinen kumppani tekee tarjouksen.

Ne B2B-ostojen kohteena olevat projektit, jotka koskettavat asiakkaan ydinliiketoimintaa, vaativat usein myös asiakkaan osallistumista tavalla tai toisella. Asiakkaan resurssit ovat kuitenkin kiinni päivittäisessä tekemisessä, joten potentiaalisen kumppanin odotetaan ymmärtävän, mitä on realistista pyytää asiakkaalta.

Potentiaalisen kumppanin odotetaan ymmärtävän myös asiakkaan tarpeet. Tärkeää on nopeus, jolla asiakkaan avunpyyntöön reagoidaan. Asiakas odottaa, että potentiaalinen kumppani pystyy reagoimaan nopeasti. Esim. vastaukset sähköposteihin tulevat viimeistään samana päivänä ja mahdolliset tapaamiset saadaan järjestymään muutaman päivän sisällä..

Henkilöresursseja vuokrattaessa odotetaan, että rekrytoinneissa on painotettu samoja asioita kuin asiakkaalla osaamisen ja työskentelytapojen osalta. Tällöin kumppaniksi sopii yritys, joka rekrytoi osajia ikään kuin asiakkaan tarpeisiin.

Jos on tullut aikaisemmin just hyvällä profiililla jostakin firmasta tyyppiä niin on semmoinen fiilis, että sen firman muotoilutiimin esimies osaa rekrytoida just meidän kaltaisia tyypejä sinne. (Asiakas)

Potentiaalisen kumppanin odotetaan lisäksi ymmärtävän, että asiakkaan aika on kallista ja hän haluaa hyötyä jokaisesta kontaktista yrityksen kanssa. Asiakkaan näkökulmasta hyödyllistä on esimerkiksi keskustella toisessa yrityksessä samalla tittelillä työskentelevien kanssa, sillä keskusteluista voi oppia paljon.

Design-tiiminvetäjien kanssa on kiva jutella. Voi vaihtaa kuulumisia mihin näyttää heidän firmassaan menevän. Tulee benchmarkattua ja opittua. (Asiakas)

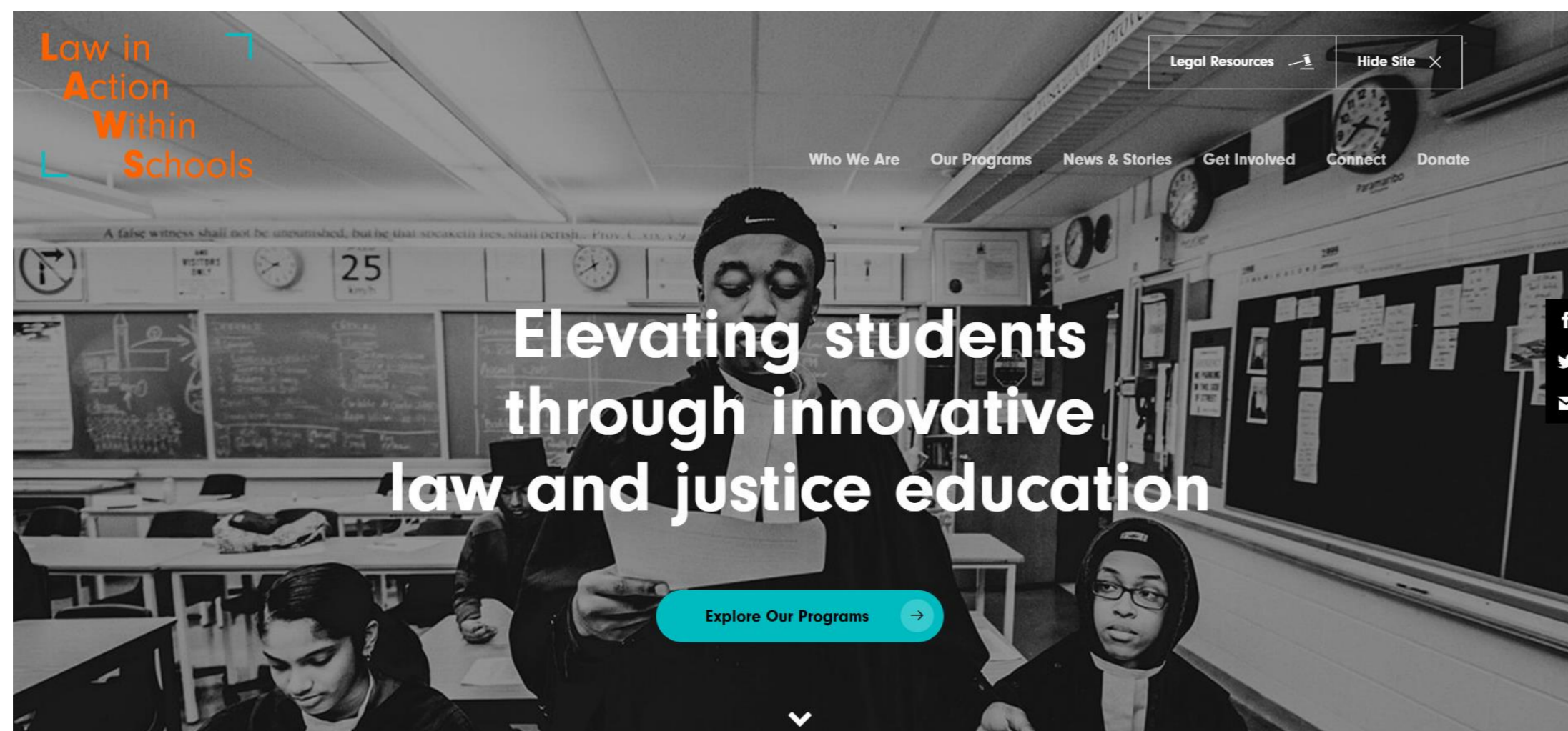
Erottuu kilpailijoista

Kolmas odotusten taso koskee muista samantyyppisiä palveluita tuottavista yrityksistä erottumista. B2B-ostaja haluaa hahmottaa mikä erottaa potentiaalisen kumppanin kilpailijoistaan eli miksi hänen tulisi tehdä yhteistyötä juuri kyseisen yrityksen kanssa. Yrityksen on pystyttävä kertomaan kilpailuetunsa eli se missä on parempi kuin muut. Tiedon tulee löytyä selkeästi sekä verkkosivuilta että tulla esille kontakteissa asiakkaiden kanssa.

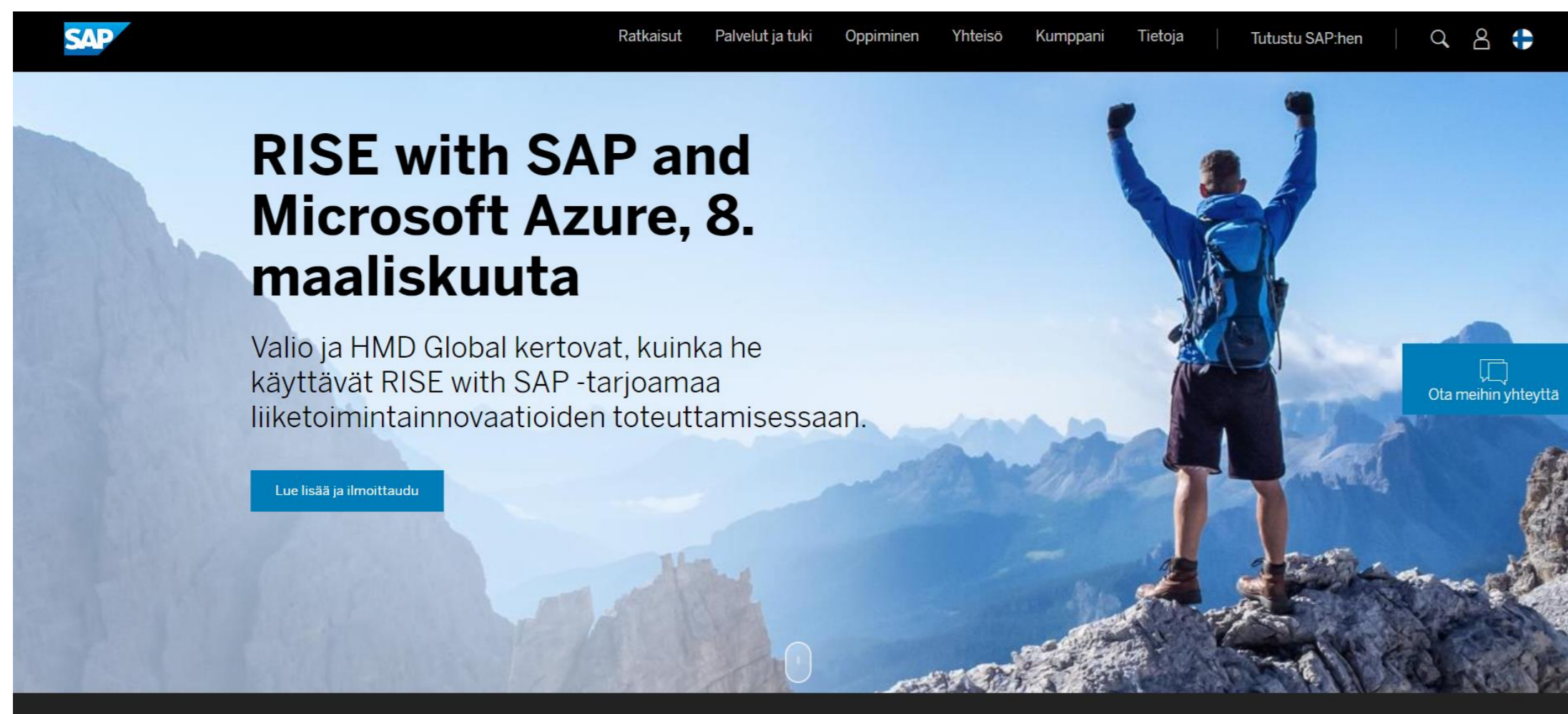
Koska asiakkaat tekevät kiireisessä arjessaan johtopäätöksiä sisällöistä nopeasti, ensimmäinen kappale ratkaisee käytetäänkö sisältöön tutustumiseen lisää aikaa. Kilpailuedun on siis tultava esiin jo verkkosivujen ensimmäisessä näkymässä. Ensimmäisten sanojen ja lauseiden on kerrottava, mistä tässä yrityksessä on kyse ja miksi se on erilainen kuin muut.

Toimeksiantajaa ja sen kilpailijoiden verkkosivuja vertailtaessa tuntuu, että sivut ovat hyvin samanlaisia sekä ulkonäöltään että viestiltään. Toimeksiantajan erottaminen kilpailijoista verkkosivujen ensimmäisen näkymän perusteella on hankalaa. Yrityksen suunta tulee kyllä esiin, mutta jää hieman epäselväksi. Päälausetta selittävä teksti ei avaa toimeksiantajan toimintaa.

Em. lause kuulostaa myös tuotekeskeiselle asiakaslähtöisyyden sijaan. Toimeksiantajan arvoista ja työntekijöiden haastatteluista on kuitenkin ymmärrettävissä, että yritys haluaa toimia asiakaslähtöisesti. Lause ei siis välttämättä kuvasta sitä, millaisen kuvan toimeksiantaja haluaa antaa yrityksen toiminnasta asiakkailleen.



Kuva 8. Verkkosivun ensinäkymä (Law in Action Within Schools)



Kuva 9. Verkkosivun ensinäkymä (SAP)

Toimeksiantajan yritysblogi on yrityksen julkaisemien sisältöjen sydän. Blogissa julkaistuja artikkeleja jaetaan yrityksen ja työntekijöiden sosiaalisen median tileillä.

Toimeksiantajan yritysblogin etusivusta syntyy tällä hetkellä vaikutelma, että se on suunnattu kertomaan yrityksen hyvästä fiiliksestä ja mielekkästä. Blogi vaikuttaa olevan suunnattu toimimaan pääasiassa rekrytointien apuna.

Tarkasteluhetkellä yritysblogin etusivulla ei ollut aiheita, jotka olisivat kiinnostaneet ostajapersoonia. Tällaisia aiheita ovat mm. muutosjohtajuus ja muotoilun kypsyyden kasvattaminen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja muistuttaa monessa enemmän non-profit organisaatiota kuin voittoa tavoittelevaa yritystä. Toiminnan tarkoituksesta, arvoista ja ympäristöystävällisistä ratkaisuista puhutaan paljon yrityksen sisällä. Siksi benchmarkingissa käytettiin vertailukohteina myös non-profit organisaatioita. Law in Action Within Schools sivulla (Kuva 8) oleva suuri kuva ja teksti viestivät suoraan siitä mitä organisaatio tekee eli tukee opiskelijoiden menestystä innovatiivisten lakiopintojen kautta. Keskipisteessä organisaation verkkosivulla on mahdollisuus edetä suoraan tutkimaan yrityksen tärkeimpiä palveluja.

SAP (Kuva 9) hyödyntää ensimmäisen näkymän puolestaan tilaisuuksiensa markkinoimiseen. Ensimmäinen näkymä on yksinkertainen eikä sisällä visuaalista hälinää, jolloin kuva ja suuri teksti pääsevät oikeuksiinsa. Näkyvissä on myös heti pyyntö lukea lisää ja ilmoittautua tilaisuuteen.

Kilpailijoista erottautuminen tarkoittaa myös odotusta siitä, että asiakkaan oman verkoston jäsen suosittelee potentiaalista kumppania. Tämä lisää luottamusta potentiaaliseen kumppaniin. Potentiaalisen kumppanin johtohahmoilla odotetaan myös olevan näkemystä oman toimialan kehityksestä sekä osaamistarpeista.

Se on tuulahdus raikasta ilmaa, kun joku joka toimii ulkopuolella ja näkee muutakin, sanoo että tämä olisi se osaaminen mitä kannattaisi ruveta kehittämään.

(Asiakas)

Ketterämpiä, kustannustehokkaampia ratkaisuja

Kaikkein arvokkainta asiakkaalle kuitenkin on, jos potentiaalinen kumppani pystyy tekemään kilpailijoista erottuvia ratkaisuehdotuksia. Ratkaisujen odotetaan olevan kustannustehokkaampia kuin potentiaalisen kumppanin kilpailijoiden.

Reittejä kustannusten pitämiseen matalana on monia, mutta haastatteluissa löytyi yhtäläisyyksiä sille, mitä asiakkaat toivovat. Usein projektin aluksi ehdotetaan suurta asiakastutkimusta, mikä vie aikaa ja rahaa. Lopulta selville saatavat tiedot ovat jo olleet asiakkaan tiedossa. Erityisesti palvelumuotoilu on saanut tältä osin rahantuhlauksen maineen.

Yleensä kun yritysten kanssa lähtee miettimään niin kaikki lähtee siitä, että ensin tehdään palvelumuotoilua, laitetaan siihen satatonna ja siihen menee x viikkoa tai kuukautta. (Asiakas)

Asiakkaan näkökulmasta tämä on turhauttavaa. Asiakkaat haluavat, että tutkimusten sijaan käytettäisiin kustannustehokkaampia ratkaisuja kuten Minimum viable productin (MVP) eli pienimmän mahdollisen version testaamista. Ratkaisuja voitaisiin kopioida asioissa, joissa asiakkaan ei tarvitse erottua kilpailijoista.

Asiakkaalla on myös runsaasti tietoa asiakkaistaan ja käyttäjistään. Odotus ja toive on, että nykyistä tietoa hyödynnettäisiin paremmin erityisesti pienemmissä projekteissa. Tämä säästäisi aikaa ja vähentäisi kustannuksia.

Käyttäjätutkimus on tottakai periaatteellisesti ja oikeastikin tärkeätä, mutta sitä on hankala tehdä viisaasti etenkin lyhyessä projektissa ulkopuolelta tehtynä. Sen sijaan olemassa olevan tiedon hyödyntämiseen kannattaisi panostaa enemmän. (Asiakas)

***Jos ei se designin vetäjä
siellä puhu ääneen niin onko
sillä tosiasiallisesti siellä
minkäänlaista praktiikkaa
edes pyörimässä. Tai onko se
tärkeä asia niiden firmassa.***

(A s i a k a s)

Odotukset erityisesti ostopolun alkupäälle

Tässä opinnäytetyössä esiin nousi myös asiakkaiden odotuksia erityisesti tarjousprosessin alkupäätä kohtaan. Asiakas haluaa kuulla tapaamisissa ja kokouksissa potentiaalisen kumppanin asiantuntijoita, ei myyjiä. Asiantuntijoiden kanssa keskustelut luovat luottamusta potentiaalisen kumppanin osaamiseen.

Jos ei se designin vetäjä siellä puhu ääneen niin onko sillä tosiasiallisesti siellä minkäänlaista praktiikkaa edes pyörimässä. Tai onko se tärkeä asia niiden firmassa. (Asiakas)

Asia voidaan kääntää myös toisin päin. Toimeksiantajan myynti on huomannut asiakkaiden vastaavan asiantuntijoiden yhteydenottoihin useammin kuin myynnin yhteydenottoihin. Voi siis olla, että asiakas arvostaa asiantuntijoita myyjiä enemmän.

Myyjien vastuunkanto tapaamisissa voi johtua myös epäselvistä rooleista. Toimeksiantajan työntekijät olivat huomanneet, että ennen asiakastapaamista ei ole aina sovittu selkeästi kuka kertoo palaverissa mistäkin aiheesta.

Osa asiakkaista koki palvelujen ja tuotteiden myynnin raskaaksi. Asiakkailla oli kysymyksiä, joihin he halusivat vastauksia, mutta yhteyttä uusiin potentiaalsiin kumppaneihin ei otettu, koska haluttiin välttää sen jälkeen tulevat yhteydenotot tai jo puhelun aikana tapahtuva ”kova myyminen”.

Rasittavia ovat nämä tämmöiset, että kun kysyy jotain, tulee 5 myyntipuhelua. Kun haluaisi tietää jostain asiasta, mikä tämä on. Sen takia välttelee kaikenlaisia tapaamisia, kun sieltä tulee sitä älytöntä myyntiä. Todella rasittava. (Asiakas)

Asiakkaan on tärkeää ymmärtää mitä hän on ostamassa ja millaisia tuloksia ostoksella saa. Tapaamisissa ja tarjouksilla haluttiin selkeitä selityksiä siitä, mikä on ostoksen lopputulos ja kuinka tuloksia voidaan hyödyntää asiakkaan toiminnassa. Mitä abstraktimman ja vieraamman asian ostamisesta on kyse, sitä tarkemmin potentiaalisen kumppanin pitäisi pystyä näyttämään edellä mainitut asiat sekä kertomaan niistä esimerkkejä. Asiakas joutuu perustelemaan ostoa esimiehelleen, kollegoilleen ja tiimilleen, joten hänen on saatava hyvät argumentit sille, miksi juuri tämä ostos hyödyttäisi yritystä.

Saman haasteen olivat huomanneet myös toimeksiantajan työntekijät. Tilanteessa on siis ristiriitaa. Potentiaalista kumppania auttaisi, jos asiakas pystyisi kertomaan mistä tilanteesta lähdetään liikkeelle ja millaisiin tuloksiin halutaan päästä. Asiakas taas saattaa kokea saavansa liian epäselviä tietoja siitä, mitä hyötyä tarjotusta palvelusta on yritykselle.

Toimeksiantajan työntekijät toivoivat saavansa selville kattavasti taustatietoa esim. järjestelmästä. Tässä opinnäytetyössä haastatellut asiakkaat kokivat kaikki kertovansa tarjouspyynnöllä kyseiset asiat. Toisaalta myös korostettiin, että tarjouspyynnöt halutaan tarkoituksella jättää välillä löyhiksi ja että kaikkea toiminnasta tai toimialasta ei voida kertoa.

Ristiriita on mielenkiintoinen. Toimeksiantajan kohdalla asiaa tulisi selvittää lisää olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Miksi asiakas uskoo kertovansa tarpeeksi, mutta potentiaalinen kumppani ei saa tarpeeksi vastauksia.

*Ristiriita on mielenkiintoinen.
Toimeksiantajan kohdalla
asiaa tulisi selvittää lisää
olemassa olevien asiakkaiden
kanssa. Miksi asiakas uskoo
kertovansa tarpeeksi, mutta
potentiaalinen kumppani ei
saa tarpeeksi vastauksia?*

4.4 OSTOPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tämän opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys koski ostopäätökseen liittyviä tekijöitä. Analyysin mukaan tekijöitä (Kuvio 9) on useita. Päätös syntyy näiden tekijöiden yhdistelmänä, mutta asiakkaiden on vaikea määritellä yksittäisten tekijöiden painoarvoa päätöksenteossa.

Se on yhdistelmä tiedettä ja tunnetta. (Asiakas)

Useimmin päätökseen vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin hinta. Erityisesti hinta vaikuttaa ratkaisuun silloin, jos potentiaalisten kumppaneiden tarjoamissa lopputuoksissa ei ole merkittäviä eroja.

Mielenkiintoisin ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä on asiakkaan oma hypoteesi. Asiakkaalla on oma näkemys siitä, kuinka projekti tulisi toteuttaa. Jos potentiaalisen kumppanin ehdotus osuu lähelle hypoteesia, se vaikuttaa ostopäätökseen myönteisesti.

Mulla on itsellä joku tietty hypoteesi, että näin tämä kannattaisi tehdä, ja sitten jos se resonoi sen ehdotetun kanssa, niin se on yleensä hyvä merkki. (Asiakas)

Lisäksi ostopäätökseen vaikuttavat aikaisemmista projekteista kertovat referenssit ja oman verkoston arvio potentiaalisesta kumppanista.

Myös tunteilla ja intuitiolla on päätöksenteossa vankka rooli. Asiakkaan ja potentiaalisen kumppanin tapaamisissa syntyy tunne siitä, miten tiimin jäsenet työskentelisivät yhdessä ja miten avointa keskustelua henkilöiden välillä voidaan käydä. ”Gut feeling” puolestaan tarkoittaa sisäistä intuitiota tai aavistusta siitä, että näihin henkilöihin voi luottaa.

Lisäksi henkilövuokrauksen ostopäätökseen vaikuttaa useita muita tekijöitä. Tässä yhteydessä osaaminen mainittiin useasti. Osaamisesta kertovat yrityksen tai henkilön referenssit, yrityksen panostus osaamisen kehittämiseen ja houkuttelevuus työnantajana.



Kuvio 10. Ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

4.5 HAVAINTOJA TOIMEKSIANTAJAN OSTOPOLUN ALKUPÄÄN NYKYTILANTEESTA

Tässä opinnäytetyössä asiakasymmärrystä ei kerätty olemassa olevilta asiakkailta aiemmin mainituista syistä. Lisäksi toimeksiantaja haluaa säilyttää työn anonyyminä, mikä johti useiden kappaleiden poistamiseen työn tästä osasta. Kuitenkin joitakin huomioita pyritään nostamaan esiin myös toimeksiantajan nykyisistä asiakkaista ja ostopolun alkupäästä.

Toimeksiantajan verkkosivuilla olevien referenssien pohjalta näyttää sille, että yrityksen asiakkaat ovat asiantuntijaorganisaatioita. Toimeksiantajan kehittämät palvelut on myös suunnattu pääasiassa asiantuntijoille tai kuluttajille. Toki muutamia poikkeuksiakin löytyy.

Kaikki asiakasryhmät koettiin yhtä tärkeiksi. Toiminnan kärjen terävöittämiseksi on kuitenkin tärkeää tarkentaa, mikä ostajapersoona on a) kaikkein tuotteliain tai b) arvojen mukaisesti sopivin yhteistyökumppani. Tärkeimmän asiakasryhmän määrittely auttaa kohdentamaan sisältöjä ja markkinointia ostopolun alkupäässä entistä tarkemmin. Lisäksi se saattaa auttaa tarkentamaan toimeksiantajan kilpailuetua entisestään.

Uusasiakashankinnassa on tärkeää tunnistaa asiakkaat, jotka pitävät kumppaniajattelusta ja haluavat ulkoistaa koko digitaalisen palvelun kehitysprojektin. LinkedIn-profiilien analyysin pohjalta ei kuitenkaan löytynyt yhdistävää tekijää, joka auttaisi ymmärtämään mitkä asiakkaat toimivat em. tavalla. Tieto kuitenkin helpottaisi potentiaalisen kumppanin yhteydenottoja asiakkaisiin sekä poistaisi asiakkaiden näkökulmasta turhia myyjien kontakteja.

Testin perusteella opiskelijatilaajalle toimeksiantajan uutiskirjeitä saapuu melko harvoin eli noin parin kuukauden välein. Uutiskirjeet olivat lisäksi pääasiassa kutsuja tapahtumiin, vaikka yritys julkaisee paljon muutakin sisältöä. Toki yritys ei halua muistuttaa itsestään liian usein, mutta rytmiä voisi tihentää parin viikon pätkiin. Tämä vaatii kuitenkin myös em. resursseja.

Hyvänä lisänä sisältöihin olisivat asiakaslähtöisistä teemoista tehtävät LinkedIn-päivitykset. Tällä hetkellä päivitykset lähtevät myös usein liikkeelle toimeksiantajan sisäisistä asioista. Kiinnostavia aiheita voisivat olla muutosjohtaminen sekä se, kuinka toimeksiantaja säästää asiakkailtaan rahaa pitkässä juoksussa. Myös säästöjen näyttäminen toteen mittareiden kautta on erittäin kiinnostavaa ja antaa aiheelle luotettavuutta.

Lisää mahdollisuuksia voisi löytyä myös sekä datan hyödyntämisessä että ansaitun median hyödyntämisessä. Asiakkaiden verkkosivuille jättämien yhteystietojen ja suosituimpien aiheiden lisäksi saatavilla olisi varmasti muutakin tietoa verkkosivujen analytiikasta. Myös asiakastietojärjestelmään tallennettavaa tietoa tulisi purkaa ja analysoida kehittymisen tueksi. Ansaitun medianäkyvyyden saavuttamiseksi tarvitaan resursseja, joten toimeksiantajan kannattaa harkita kumppanin hyödyntämistä näkyvyyden lisäämiseksi.

5 RATKAISUT

Suunnitteluohjurit

Digitaalisen muutoksen johtajat

Skenaariot

Viestinnän fokus asiakkaassa ja
ostopolussa

5.1 SUUNNITTELUOHJURIT

Design draiverit eli suunnitteluohjurit ovat suunnittelua ohjaavia määrittelyjä, jotka muodostuvat asiakastutkimuksen analyysin perusteella. Suunnitteluohjurit auttavat kehittämään konsepteja, joissa on mukana tärkeimmät asiakastavoitteet. (Tuulaniemi 2011, 156.) Ohjureista on muotoiltu lisäksi Kuinka voisimme -kysymykset kehittämisen tueksi.

Tämän opinnäytetyön suunnitteluohjurit olivat

1. Ostoprosessin muotoilu ketterille asiakkaille

Persoonista erityisesti ”ketterä päättäjä” hyödyntää ketteriä toimintatapoja Tällaiset asiakkaat ovat tottuneet etenemään nopeasti testaamalla asioita ja toimimalla palautteen pohjalta. Tarjousprosessit etenevät heille liian hitaasti ja jäykästi. Toimeksiantaja hyödyntää ketteriä toimintamalleja omassa toiminnassaan.

Kuinka toimeksiantaja voisi tehdä ostopolun alkupäästä ketterille asiakkaille tehokkaamman ja mielenkiintoisemman?

2. Kustannussäästöjen tuominen näkyväksi

Persoonista kaikki ovat kiinnostuneita kustannussäästöistä. Toimeksiantajalle tärkeää on tehdä digitaalisia palveluita ympäristöystävällisesti sekä jakaa omaa osaamistaan asiakkaalle. Molemmat säästävät pitkässä juoksussa rahaa asiakkaalle.

Kuinka toimeksiantaja voisi vakuuttaa asiakkaat ostopolun alkupäässä siitä, että yritys säästää asiakkaille rahaa?

3. Asiakslähtöisyyden lisääminen entisestään

Toimeksiantajalla keskustellaan sisäisesti paljon asiakslähtöisyydestä ja asiakaskokemusta kehitetään jatkuvasti. Asiaa olisi syytä kuitenkin pohtia hetki vielä tarkemmin. Vaikka palveluita pyritään rakentamaan asiakslähtöisesti, se ei vielä tarkoita, että asiakslähtöinen toiminta tulee luonnostaan kaikissa yrityksen ja asiakkaan kosketuspisteissä.

Kuinka toimeksiantaja voisi lisätä asiakslähtöisyyttään ostopolun alkupäässä?

5.2 DIGITAALISEN MUUTOKSET JOHTAJAT

Tässä opinnäytetyössä ostopolun alkupäästä kerätty asiakasymmärrys antaa hyvän mahdollisuuden kehittää toimeksiantajan toimintaa entistä asiakslähtöisemmäksi sekä vastata asiakkaiden haasteisiin. Ennen toimenpiteiden suunnittelua on kuitenkin ensisijaisen tärkeää määritellä, mikä asiakasryhmä on yritykselle tärkein.

Tässä opinnäytetyössä tunnistettiin 4 asiakasryhmää, mutta todellisuudessa ryhmiä on varmasti runsaasti lisää. Opinnäytetyössä tunnistetuista asiakasryhmistä ”ketterä päättäjä” ja ”muotoiluajattelun evankelista” ovat tärkeimpiä ostajapersoonia toimeksiantajan kannalta. Näitä ostajapersoonia ja toimeksiantajaa yhdistää 3 tärkeää seikkaa.

1) Kumppaniajattelu

Toimeksiantaja haluaa olla asiakkailensa kumppani, joka tukee yrityksen toiminnan digitaalista kehittämistä laaja-alaisesti. Myös em. ostajapersoonat uskovat kumppaniajatteluun ja sen tuomaan tukeen kehitystyössä.

2) Koko projektityön ulkoistaminen

Toimeksiantaja haluaa tehdä asiakkailleen palvelukokonaisuuksia. ”Ketterä päättäjä” ja ”muotoilun evankelista” haluavat kumppanien toteuttavan kokonaisia projekteja. Tarvittaessa he kuitenkin vuokraavat myös pelkkiä resursseja.

3) Ketteryys

Sekä toimeksiantaja että asiakkaat pitävät ketteriä toimintamalleja yrityksen toiminnan tärkeänä ytimenä. Ketterä ajattelu on sisäänkirjoitettua sekä asiakkaiden että toimeksiantajan toiminnassa, jolloin etenemisrytmi ja menetelmien tuttuus helpottavat yhteistyötä.

”Ketterän päättäjän” ja ”muotoiluajattelun evankelistan” erottavat valtuudet tehdä päätöksiä. CDO eli ”ketterä päättäjä” on yrityksen hierarkiassa korkeammalla ja hänellä on enemmän valtaa päätöksenteossa, vaikka myös tiimin jäsenet osallistuvat päätöksentekoon. Head of Design eli ”muotoiluajattelun evankelista” joutuu hyväksyttämään päätöksensä CDO-tasolla.

Lisäksi toimeksiantajaa ja ”ketterää päättäjää” yhdistävät arvot. ”Ketterä päättäjä” mainitsee arvoissaan kestävän kehityksen. Myös toimeksiantajalle välittäminen ympäristöstä on tärkeää. Yhdistelmä on toimiva, sillä erityisesti kumppanuusajattelussa on tärkeää, että yritysten ja henkilöiden arvot kohtaavat.

Edellä mainittujen seikkojen valossa tässä opinnäytetyön loppuosassa ”ketterä päättäjä” rajataan tärkeimmäksi ostajapersoonaksi. Ketterää päättäjää haastaa erityisesti muutoksen johtaminen. Vastauksena haasteeseen esitellään konsepti nimeltään ”Digitaalisen muutoksen johtajat”.

Konseptin tavoitteena on luoda kuva toimeksiantajasta ”ketterän päättäjän” parhaana, digitaalisen muutoksen johtamista tukevana kumppanina

Seuraavaksi esitellään konseptin sisältöä, johon kuuluvat

- ideat ostopolun alkupäähän
- ideat vuorovaikutukseen eri ostajapersoonien kanssa
- skenaario ostopolun alkupäästä nykyistä prosessia mukaillen
- skenaario ostopolusta tulevaisuudessa

Ensimmäisenä esitellään yleisiä ideoita ostopolun alkupäähän.

Muutosjohtamisen asiantuntijat

Asiantuntijoiden ja heidän näkemystensä esille tuominen sekä tapahtumissa, mediassa, blogeissa, LinkedIn-päivityksissä että tapaamisissa on tärkeää. Asiantuntijoiden osaaminen sekä valaa asiakkaaseen luottamusta potentiaaliseen kumppaniin että herättää kiinnostusta yhteistyön hyödyistä. Näkyvyys erityisesti eri toimialojen tapahtumissa voi lisätä kiinnostusta toimeksiantajaan yhteistyökumppanina.

Esitysten aihepiirejä tulee täydentää muutosjohtamisella. Ei puhuta pelkästään teknisistä muutoksista, vaan katsotaan asiaa helikopteriperspektiivistä. Kerrotaan muutoksen konkretisoimisesta, suunnittelusta, läpiviennistä ja juurtumisen varmistamisesta. Tarkastellaan muutoksen myötä yrityksen sisällä muuttuvia rakenteita ja toimintamalleja. ”Ketterä päättjä” haluaa nähdä erityisesti kustannussäästöjä, konkreettisia kehitysehdotuksia ja yritysten vertailua toisiinsa. Lisäksi hän pitää haastamisesta ja suorapuheisesta tyylistä.

Toimeksiantajan asiantuntijoiden muutosjohtamisen osaamista tulisi syventää esim. ulkopuolisilla valmennuksilla. Erityisen tärkeää tämä on myyjille, sillä asiakkaat kaipaavat tukea muutosjohtamisessa. Toimeksiantajan myyjien kouluttautuminen muutosjohtamisen ammattilaisiksi auttaisi heitä tukemaan asiakkaita haasteiden ratkaisussa. Samalla myyjien rooli muuttuisi enemmän konsultoivaksi muutosasiantuntijaksi. Koulutuksen sijasta toisena vaihtoehtona on myös muutososaamisen hankkiminen taloon rekrytointien kautta.

Yhteydenotoissa asiakkaaseen kannattaa hyödyntää toimeksiantajan asiantuntijoita. Asiakkaat kokivat saavansa enemmän keskustellessaan vertaisiksi kokemiensa asiantuntijoiden kanssa. Ensi kontakteja kannattaa hakea kullekin asiantuntijalle luontaisella tavalla, toinen pitää kasvokkaisista kohtaamisista, toinen voi viihtyä paremmin LinkedIn-yhteyksissä.

Lähtötilanteen ja tavoitteiden konkretisointi

”Ketterä päättjä” pitää nopeista ja ketteristä toimintamalleista ja on tottunut ideoimaan erilaisissa kokoonpanoissa. Potentiaalinen kumppani voi tukea asiakkaan ajatustyötä lähestymällä tarjousprosessia enemmän toiminnallisten työkalujen kuten työpajan kautta.

Yhteisymmärrystä voidaan synnyttää nopeammin työstämällä asioita yhdessä. Jäsentymättömät ajatukset palvelun tavoitteista sekä ensimmäiset ideat saadaan näkyviksi työpajoissa, jolloin asiakas kokee hyötyvänsä yhteisestä ajasta ja potentiaalinen kumppani esittelee osaamistaan käytännössä. Toimeksiantajan kilpailuetuna oleva kumppanuusajatus sopii tähän lähestymistapaan hyvin.

Toimeksiantajalle järjestetyssä työpajassa työntekijät tunnistivat muutamia tilanteita ja asiakkaita, joille tällaista työpajaa voitaisiin kokeilla. Tärkeää onkin tunnistaa ne merkit, jotka viittaavat siihen, että kyseisen asiakkaan tilanne hyötyisi työpajasta ostopolun alkupäässä.

Kumppanuusstrategian mukaisesti kuka tahansa asiantuntijoista pystyy auttamaan asiakasta konkretisoimaan lähtötilannetta ja tavoitteita. Toimeksiantajan kouluttajat ovat kokeneita työpajojen vetäjiä, joille keskustelujen ja työskentelyn johtaminen on arkipäivää. Epäselvää kuitenkin on, onko kokemusta yhtä paljon kaikilla toimeksiantajan asiantuntijoilla. Asiakkaan ja työpajojen ketterää lähestymistä voidaan tukea sisäisille koulutuksilla sekä seuraavaksi esiteltävällä työkalupakilla.

*Toimeksiantajan
asiantuntijoiden
muutosjohtamisen osaamista
tulisi syventää esim.
ulkopuolisilla valmennuksilla.
Erityisen tärkeää tämä on
myyjille, sillä asiakkaat
kaipaavat tukea
muutosjohtamisessa.*

Digitaalinen työkalupakki ensikontakteihin ja tapaamisiin

Digitaalisen työkalupakin tehtävänä on lisätä toimeksiantajan toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja tehostaa valmiiden materiaalien käyttöä ostopolun alkupäässä entisestään. Työkalupakki (Kuva 8) auttaa toimeksiantajan työntekijöitä hyödyntämään asiakkaista kerättyä tietoa, yhtenäistämään asiakaskokemusta ja johtamaan asiakasta eteenpäin ostopolulla kohti ostopäätöstä.

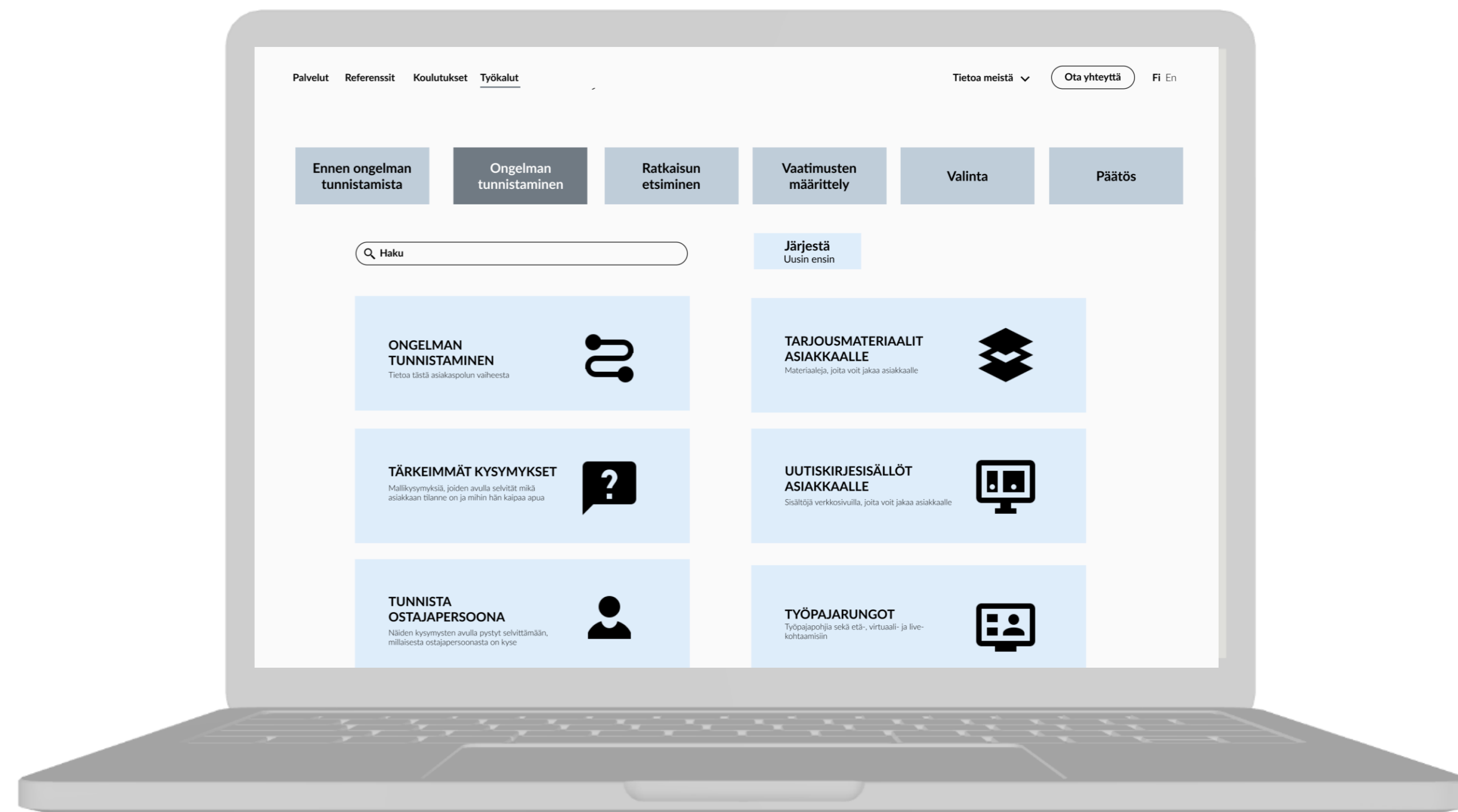
Työkalupakin sisältönä ovat

- tietoa ja havaintoja ostopolusta sekä ostajapersononista
- kysymyspatterit, jotka auttavat hahmottamaan projektin onnistumisen kannalta tärkeimmät kysymykset jo ensimmäisissä kontakteissa
- kysymyspatterit, jotka auttavat tunnistamaan asiakkaat, jotka eivät tiedä palvelun tavoitteita tai sisältöä
- kysymyspatterit, joiden avulla voi tunnistaa ostajapersononat
- työpajarunkoja ja -pohjia
- uutiskirjesisältöjä ja tarjousmateriaaleja

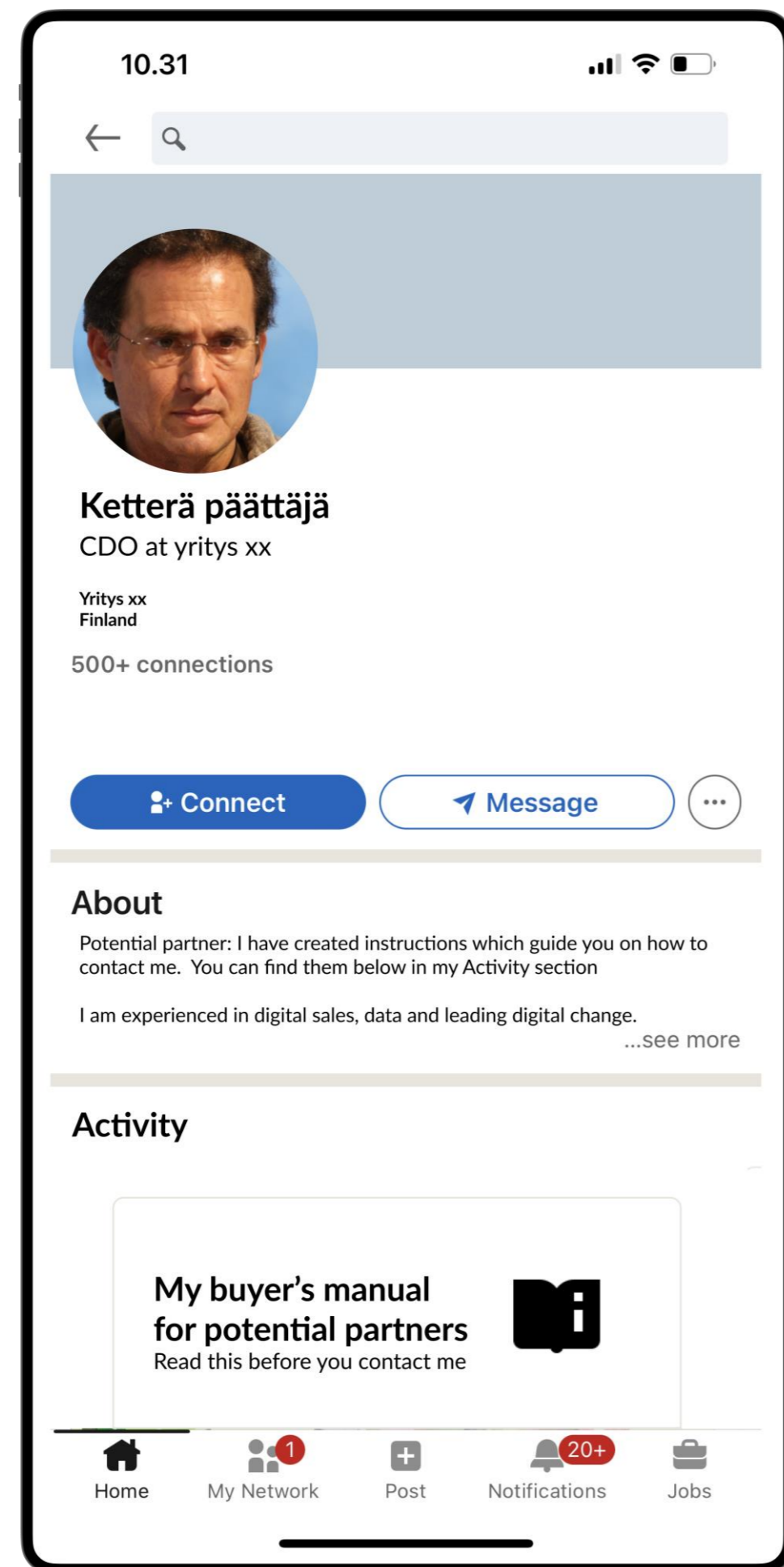
Työkalupakin sisällöt on jaettu ostajapersononien ja ostopolun vaiheiden mukaan. Sisältöihin voi tehdä huomioita ja pakkiin voi tallentaa uusia versioita materiaaleista.

Digitaalisessa muodossa olevan pakin osat ovat helposti jaettavissa työntekijöille sekä asiakkaille. Asiakaskontakteissa välitetyt sisällöt ja asiakkaan kommentit tallentuvat asiakastietojärjestelmään omaksi kokonaisuudekseen.

Sisällöt ovat helposti haettavissa hakutoiminnon avulla esim. asiakkaiden, ostajapersononien, tekijöiden ja haasteiden mukaan. Useimmin käytetyt tiedot korostuvat sivulle saavuttaessa.



Kuva 8. Digitaalinen työkalupakki



Kuva 9. Ketterän päättäjän LinkedIn-profiili, jossa käyttöohjeet potentiaaliselle kumppanille (mukailtu LinkedIn profiili)

Asiakkaiden käyttöohjeet

Toimeksiantajan arvoissa mainitaan avoimuus ja läpinäkyvyys. Yleisesti B2B-asiakkaan ostopolusta ei kuitenkaan voida puhua avoimena ja läpinäkyvänä prosessina. Jossain mielessä B2B-ostaminen muistuttaa korttipeliä; vain osa korteista näytetään, jotta varmistetaan ”voittomahdollisuus” eli mahdollisimman edullinen hinta.

Jokainen potentiaalinen kumppani joutuu tekemään paljon työtä saadakseen asiakkaista tietyt perustiedot selville. Asiakkaille itsestään selvät tiedot kuten se, että yritys vuokraa vain henkilöresursseja, eivät ole helposti saatavilla suurimmasta osasta yrityksistä. Samalla ”ketterä päättävä” turhautuu myyjien jatkuviin yhteydenottoihin erityisesti, jos tietyt pohjatiedot eivät ole hallussa.

Halutessaan asiakkaiden on mahdollista helpottaa potentiaalisten kumppaneiden tarjousprosessia. Jokaisella yrityksellä on oma tapansa toteuttaa tarjousprosessinsa, vaikka niissä on yhtäläisyyksiä. Prosessin sujuvoittamiseksi sekä samojen kysymysten välttämiseksi yritykset ja yksittäiset asiantuntijat voisivat muodostaa käyttöohjeet yhteydenottoihin tai tarjousprosessiin.

”Ketterä päättävä” kertoo käyttöohjeissaan, millaisia odotuksia hänellä on potentiaaliselle kumppanille ja yhteydenottoihin. Esim. ei kylmäsoittoja, ei laskukarhuja vaan ystävällisiä muistutuksia, ostetaanko projekteja ja henkilöresursseja sekä miten tarjousprosessi etenee yrityksessä.

Asiakkaiden kannattaa tallentaa ohjeet näkyville LinkedIn-profiiliinsa (Kuva 9), jota suurin osa B2B-myyjistä käyttää etsiessään tietoa asiakkaista. Älypuhelin voi lähettää käyttöohjeet automaattisesti tahoille, jotka puhelin tunnistaa kylmäsoitoiksi.

5.3 SKENAARIO OSTOPOLUN ALKUPÄÄSTÄ NYKYISTÄ TARJOUSPROSESSIA MUKAILLEN

Skenaarioissa yhdistyy kaikki se tieto, jota tässä opinnäytetyössä on kerääntynyt asiakkaista ja ostopoluista. Erityisesti keskitytään kuitenkin ”ketterään päättäjään” ja hänen haasteisiinsa.

Skenaario on tulevaisuuden ”käsikirjoitus” eli tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvaus. Skenaariolla tarkoitetaan kehityspolkua, jossa jonkin asian kehitys esitetään poikkileikkauksena etenevänä ilmiönä. Saman ilmiön tila eri ajankohtina muodostaa ketjun. (Malaska & Mannermaa 1985, 292 Rubin 2022 mukaan.)

Tässä opinnäytetyössä ostopolun alkupäästä luotiin kaksi eri skenaariota. Ensimmäisenä esitellään ostopolkuskenaario, joka sijoittuu nykyisyyteen aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti. Luvussa 5.4 esitellään ostopolkuskenaario, joka sijoittuu tulevaisuuteen mukailen niitä B2B-myyntin kehitysaskelia, joita useista lähteistä nousi esille koskien B2B-myyntin tulevaisuutta luvussa 2.2.

Skenaarioissa yhdistyy kaikki se tieto, jota tässä opinnäytetyössä on kerääntynyt asiakkaista ja ostopoluista. Erityisesti keskitytään kuitenkin ”ketterään päättäjään” ja hänen haasteisiinsa.

Skenaario ostopolun alkupäästä nykyistä tarjousprosessia mukailleen

Yrityksen muutosasiantuntija on menossa esiintymään terveystalouden ammattilaisille suunnattuun tilaisuuteen. Hän on seurannut toimialaa ja sen potentiaalisia asiakkaita jo pidempään mediasta sekä sosiaalisesta mediasta.

Ennen tilaisuutta asiantuntija on katsastanut osallistujalistan, merkannut sieltä potentiaaliset asiakkaat eli CDOt ja etsinyt heidät LinkedInistä. Asiantuntija on tutkinut CDOiden yritysten strategiat ja taloustilanteet. Esitykseen on valittu referenssejä, joissa on vastattu samankaltaisiin haasteisiin kuin mitä CDOiden yrityksillä on.

Esitys toimialan tilaisuudessa

Asiantuntija kertoo tilaisuudessa digitaalisen muutoksen johtamisesta. Asiantuntijan mukana on asiakas, joka esittelee konkreettisen, lääkäreiden työkuormaa helpottaneen projektiesimerkin.

Asiantuntija kertoo, mitä kullissien takana tapahtui ja kuinka asiakkaan prosessia mietittiin asiakkaan kannalta joka vaiheessa. Yritys on auttanut asiakasta koko muutosmatkan hahmottamisessa sekä kehittänyt palvelua asiakkaan henkilöstön ja lääkäreiden kanssa.

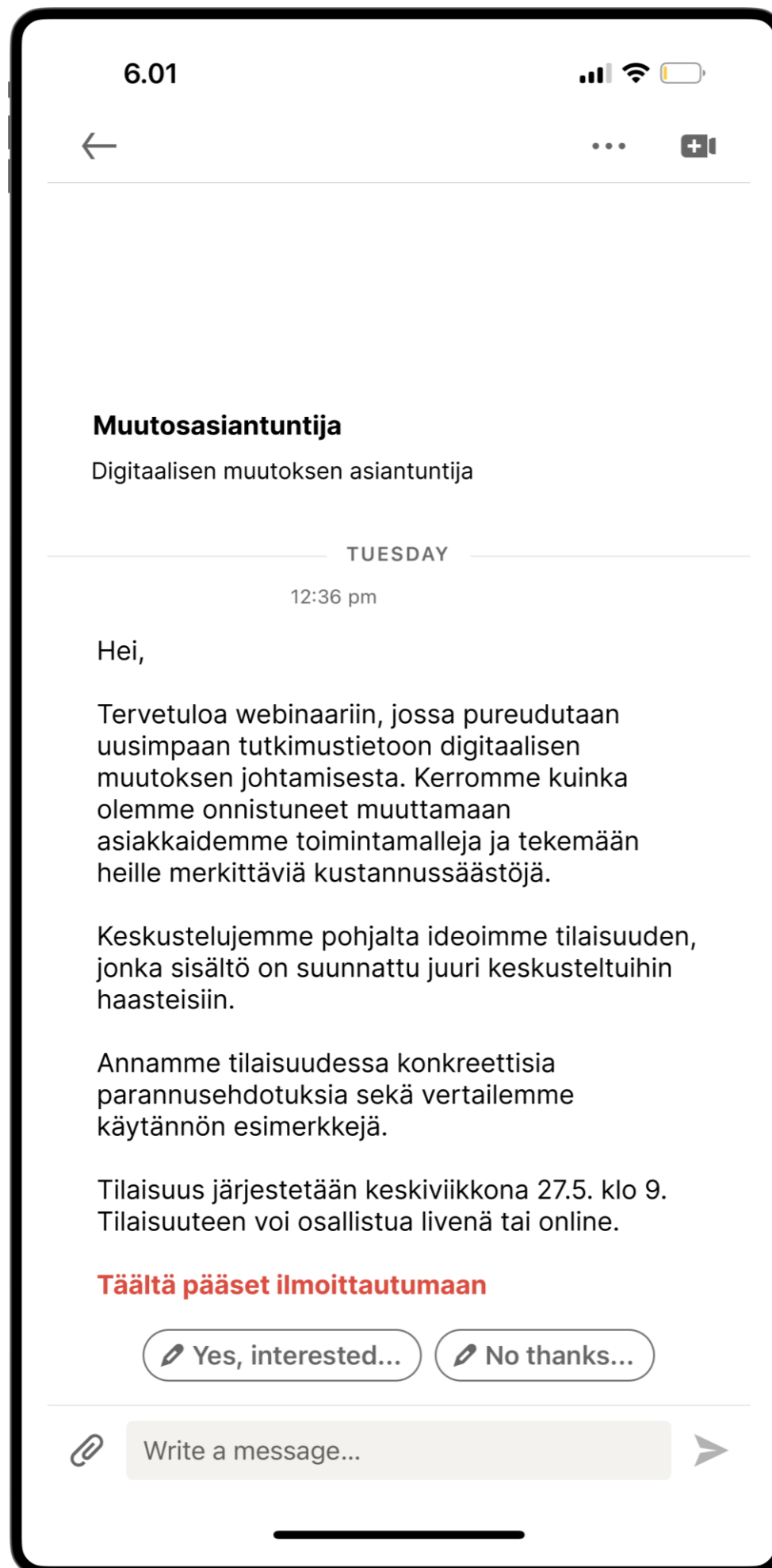
Mukaan puheeseen liittyy myös lääkäri, joka on ollut osallisena prosessissa. Muutosmatkan lopussa yritys on varmistanut, että rakenteiden ja toimintamallien muutos on juurtunut organisaatioon.

Lisäksi asiantuntija kertoo kustannushyödyistä, joita saavutettiin pitämällä projekti mahdollisimman pienenä sekä haastamalla asiakkaan näkemystä. Asiakas ja lääkäri nimeävät kohtia, joissa haastaminen ja suora puhe tiimin sisällä on heidän mielestään tuonut konkreettisia hyötyjä projektiin.

Lounastauolla asiantuntija hakeutuu yhden osallistujalialta huomattavan CDO:n seuraan. He keskustelevat päivän esityksestä. Yrityksen asiantuntija on kiinnostunut potentiaalisen asiakkaan tilanteesta. Millaisia haasteita hänellä on? Mihin tällä hetkellä kuluu eniten aikaa? Asiakas kertoo haasteidensa pääpiirteistä, muutoksen hitaudesta ja ketterien toimintatapojen sisäänajosta.

Asiantuntija muistaa vastaavan tilanteen toisen yrityksen kanssa, jossa asiat saatiin ratkeamaan ja kertoo siitä lyhyesti. Asiantuntija pyytää mahdollisuutta tavata ja keskustella lisää.

CDO kertoo kuitenkin, ettei hän ole kiinnostunut yrityksen palveluksista. Asiantuntija ymmärtää tilanteen ja keskustelua jatketaan muista aiheista. Keskustelu ajautuu viime viikon kansainväliseen tennisturnaukseen ja sen hyvään suomalaismenestykseen.



Kuva 10. LinkedIn-viesti webinaarista (mukailtu LinkedIn-viesti)

Tilaisuuden jälkeen

Tilaisuuden jälkeen asiantuntija lähettää kutsun LinkedInissä asiakkaalle. Asiakas hyväksyy kutsun. Asiantuntija tutkii lisää asiakkaan strategiaa ja arvoja sekä taloudellista tilannetta. Alan muutokset ja muutosten haasteet hän tarkastaa vielä tuttavaltaan, joka tekee terveyssektorilla töitä.

Asiantuntija kirjautuu yrityksen työkalupakkiin ja käy läpi ostajapersoonia. Hän tunnistaa CDOssa ”ketterän päättäjän” piirteitä.

Arvoa sisällön tuotannosta ja lisäverkostoituminen

Asiantuntija jakaa keräämänsä tiedot muille työntekijöille. Pienellä tiimillä he ideoivat asiakkaan tilanteeseen sopivaa blogi- ja LinkedIn -sisältöä. Huomataan, että referenssejä siitä, kuinka saman tyyppisiä haasteita on ratkaisu, puuttuu yrityksen verkkosivuilta. Referenssejä aletaan suunnittelemaan ja tuottamaan.

Lisäksi päätetään laittaa panostusta pr-työhön. Yritys päättää palkata pr-toimiston, jonka kanssa he ideoivat Kauppalehteen ja Helsingin Sanomiin sopivia artikkeli-ideoita. Yrityksen työntekijät päättävät myös kirjoittaa mielipidekirjoituksen digitaalisista muutosprojekteista ja niihin tarvittavasta panostuksesta Helsingin Sanomiin.

Samalla kartoitetaan CDO:n ympäriltä muut tärkeät ihmiset; markkinointipäällikkö, IT-osaston vastaava, asiakaskokemuksesta vastaava ja hankintapäällikkö. Muut yrityksen asiantuntijat pyrkivät verkostoitumaan heidän kanssaan.

Yrityksen asiantuntijat tuottavat ja julkaisevat materiaalia blogissa, uutiskirjeissä ja LinkedInissä. Aikaa kuuluu. CDO:n yrityksen muut tärkeät henkilöt saadaan kontaktoitua. Samalla asiantuntija seuraa alaa ja yritystä mediasta.

Yrityksen asiantuntijat sukeltavat CDO:n yrityksestä saatavilla olevaan dataan sekä käyttävät omia kontaktejaan. Huomataan, että suurella osalla yrityksen työntekijöistä on vaikeuksia pysyä yrityksen muutosprosessissa mukana ja uusien palveluiden käyttäjämäärät ovat melko alhaisia. Asiantuntijat tutkivat mistä tämä voisi johtua ja rakentavat konkreettisia parannusehdotuksia palveluihin.

Uusi yhteydenotto

Yrityksen asiantuntijat ideoivat parannusehdotusten pohjalta CDOlle ja terveyssektorille kohdennetun digitaalisen muutoksen johtamiseen liittyvän tutkimuksen sekä webinaarin, johon CDO sekä muita saman alan edustajia kutsutaan. Yrityksen asiantuntija lähettää kutsun henkilökohtaisesti ensin sähköpostilla ja sitten LinkedIn-viestillä (Kuva 10).

Kun ilmoittautumista ei kuulu, hän soittaa potentiaaliselle asiakkaalle. Asiakas ei ole huomannut sähköpostikutsua ja ilmoittautuu tilaisuuteen. Samalla kysytään asiakkaan kuulumisia ja opitaan hieman nykyisistä haasteista.

Valmistautuminen poissaoloon

Ennen tilaisuutta yritys valmistautuu myös siihen, että CDO ei tule paikalle. Hänelle rakennetaan oma, hieman perusvieraita laajempi tietopaketti (Kuva 11).

Kaikissa tietopaketin materiaaleissa on otettu huomioon potentiaalisen asiakkaan kiireisyys ja tärkeimmät teemat. Hänelle tärkeimmät asiat ovat heti alussa koosteena, sen jälkeen selittävin väliotsikoin jaoteltuna. Materiaali on rakennettu uudelle alustalle ja siinä on helppo liikkua myös laitteen ollessa offline-tilassa. Videoista on merkitty kohdat, joissa uusi asia alkaa. Kiinnostava kohta on helppo löytää eikä aikaa kulu turhaan.

Tietopaketissa on myös asiantuntijoiden rakentamia konkreettisia parannusehdotuksia, joissa asiakkaan uusimmat haasteet ja alan ominaispiirteet on huomioitu. Alan yrityksiä on verrattu toisiinsa. Tietopaketin lisäksi asiantuntija rakentaa blogipäivityksen aiheesta, jota webinaarissa käsiteltiin. Blogipäivityksessä kerrataan vielä pääkohdat, tulokset ja konkreettiset kehitysehdotukset.

Jatkoviesti

Webinaarin aikana yrityksen datasta nähdään, että potentiaalinen asiakas ei ole seurannut webinaaria. Asiantuntija lähettää hänelle tilaisuuden taltioinnin linkin, linkin blogipäivitykseen ja muut valmistellun tietopaketin sisällöt. Mukana on henkilökohtainen viesti, jossa on eritelty juuri ne kohdat, jotka vastaavat asiakkaan haasteisiin. Myös viestin otsikko vastaa asiakkaan haasteeseen. Yrityksen asiantuntijat jakavat webinaarin blogipäivitystä LinkedInissä.

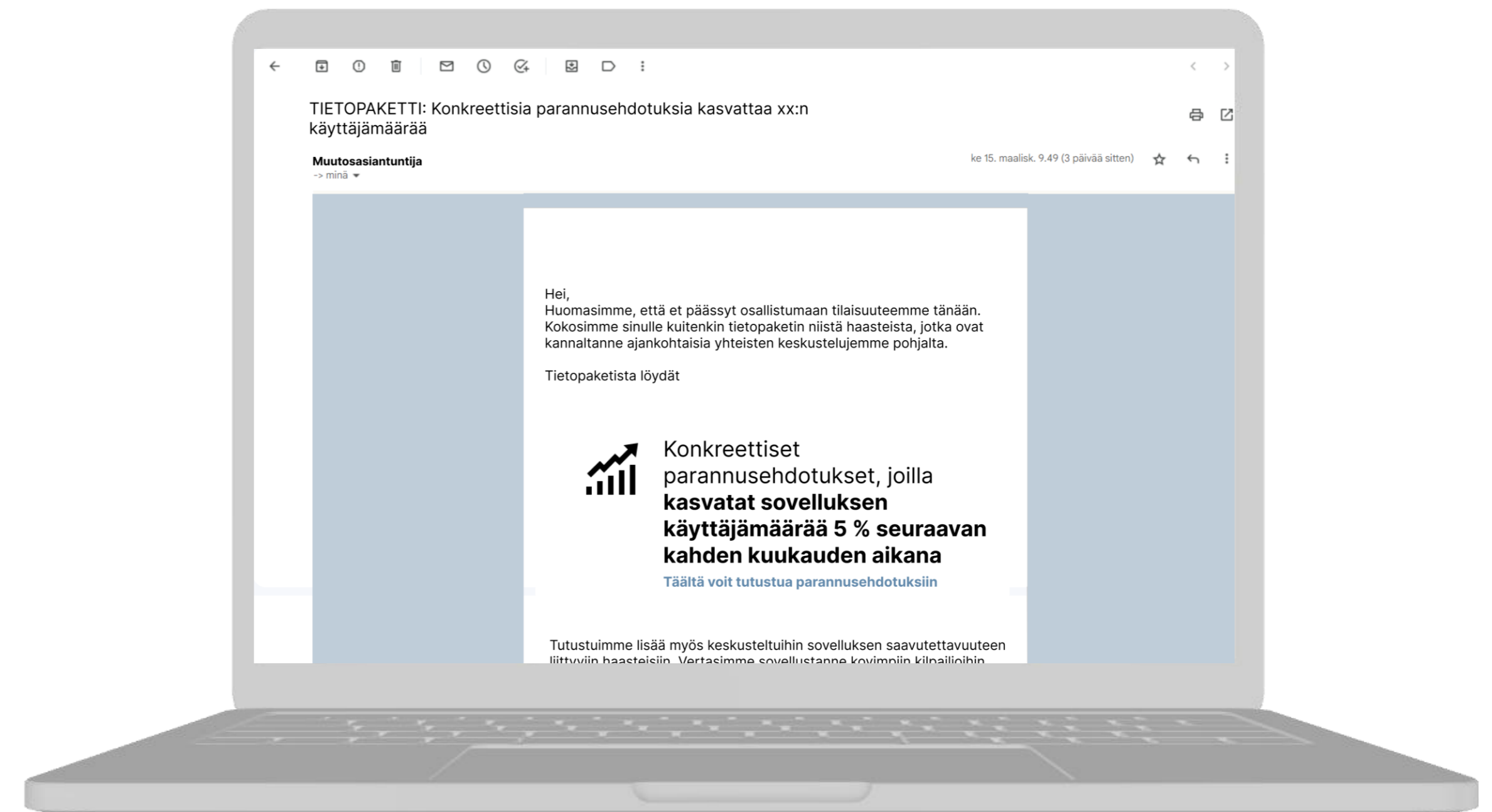
Datasta nähdään, että potentiaalinen asiakas on avannut tietopaketin materiaalin. Asiantuntija pyytää asiakasta lounaalle ja asiakas suostuu. Lounasaika sovitaan parin viikon päähän.

Ennen lounasta asiantuntija soittaa tutulleen ja kyselee uusimmista terveyssektorin muutoksista. Lisäksi hän käy läpi yrityksen tiedotteita ja LinkedIn-päivityksiä selvittääkseen mitä uutta yrityksessä on mahdollisesti tapahtunut.

Lounaalla keskustellaan lisää asiakkaan haasteista, jotka ovat toimialan nopeiden muutosten vuoksi hieman muuttuneet. Asiantuntija kuuntelee ja kommentoi alaa tuntevasti. Hän haastaa asiakkaan näkemyksiä rakentavasti, kun siihen tarjoutuu tilaisuus.

Asiakkaalla on pian lähdössä käyntiin tarjouskilpailu uudesta mobiilisovelluksen konseptista, johon hän lupaa ottaa mukaan myös asiantuntijan yrityksen. Asiantuntija kyselee millaisesta lähestymistavasta asiakas pitää tarjousprosessin aikana. Asiakas joutuu pohtimaan asiaa.

Asiantuntija kertoo tehneensä muutamassa edellisessä tarjouskilpailussa workshopin kasvokkain sekä virtuaalisesti. Workshopin avulla on säästetty aikaa ja päästy nopeasti yhteisymmärrykseen siitä, mitä ollaan tekemässä sekä tehty ensimmäisiä luonnoksia palveluista. Asiakas innostuu ajatuksesta.



Kuva 11. Sähköpostiviesti asiakkaalle

Virtuaalinen työpaja

Asiantuntija saa kutsun tarjouskilpailuun. Hän lähettää yrityksen Slackiin tiedon tarjouspyynnöstä. Muita asiantuntijoita pyydetään esittämään omat kommenttinsa saman päivän aikana. Työpäivän päätteeksi asiantuntija vastaa tarjouspyyntöön ja kertoo yrityksen osallistuvan ilomielin.

Asiantuntija pyytää tiimiin myyjän sekä muita asiakkaan yrityksen avainhenkilöitä kontaktoineita työntekijöitä. Asiantuntija pyytää myös asiakkaalta nähtäväksi olemassa olevaa tietoa aiheesta sekä tutkimuksia käyttäjistä ja markkinasta. Yrityksen myynti ottaa yhteyttä asiakkaan hankintaan ja pyrkii ymmärtämään yrityksen hankintaprosessia.

Asiantuntijat yhdistävät tietonsa toimialasta, yrityksestä, sen haasteista ja tarjouskilpailun aiheesta. Lisäksi he tutustuvat olemassa olevaan tietoon. Työhön pyydetään mukaan taustatueksi myös toimialaa paremmin tunteva tuttu, jotta iso kuva alkaa hahmottua. Tiimi valitsee tärkeimmät kysymykset, joihin workshopissa täytyy saada vastaus. Yrityksen työkalupakista valitaan työtavat eli kuinka tieto saadaan ulos asiakkaasta alle tunnissa.

Yhteinen palaveri pidetään työpajana yrityksen virtuaalisessa työtilassa, sillä yrityksen ja asiakkaan avainhenkilöt asuvat ympäri Suomea. Suurin osa henkilöistä on jo tuttuja keskenään aikaisempien kontaktien pohjalta.

Työpajassa kirkastetaan tavoitteet ja tarvittava lisätieto. Palvelusta tehdään ensimmäiset hahmotelmat, joista on helppo ymmärtää mikä asiakkaan hypoteesi palvelusta ja konseptin rakentamisesta on. Löydetään yhteisymmärrys siitä, missä asioissa asiakkaan täytyy palvelulla erottua ja missä voidaan kopioida ratkaisuja muilta.

Työpajassa kirkastetaan tavoitteet ja tarvittava lisätieto. Palvelusta tehdään ensimmäiset hahmotelmat, joista on helppo ymmärtää mikä asiakkaan hypoteesi palvelusta ja konseptin rakentamisesta on.

Tarjouksen rakentaminen

Tiimi purkaa workshopin tulokset ja rakentaa tarjouksen. Workshopissa syntyneitä palvelun ensihahmotelmia liitetään tarjoukseen. Maailmalta etsitään malleja asioihin, joissa asiakkaan ei tarvitse erottautua. Yritetään löytää asiakkaalle kustannustehokas, mutta ympäristöystävällinen ratkaisu.

Tarjouksella vastataan potentiaalisen asiakkaan tarjouspyynnössä esittämiin kysymyksiin toimialan haasteet huomioiden. Tarjouksella potentiaaliselle asiakkaalle tärkeimmät asiat tulevat ensin, kuten vastaukset tarjouspyynnössä esitettyihin asioihin, lyhyt luonnehdinta ideasta ja kustannussäästöt pitkässä juoksussa.

Tarjouksella on huomioitu digitaalisen palvelun mukanaan tuoma yrityksen rakenteiden ja toimintamallien muutos, jonka tueksi tarvitaan koko henkilöstö. Yritys on tehnyt hahmotelman etenemisjärjestyksestä, jonka avulla asiakkaan haluama muutos muuttuu osaksi arkea. Asioita halutaan tehdä yhdessä asiakkaan kanssa, mutta yritys kantaa päävastuun työmäärästä, jotta asiakas ei kuormitu. Tarjouksella on myös määritelty mittareita ja mitattavia tavoitteita, joilla muutoksen edistymistä voidaan seurata.

Tarjous esitetään kasvokkaisessa palaverissa asiakkaan kanssa. Ennakkoon on sovittu, mistä aihealueista kukin kertoo ja esitystä on harjoiteltu useampaan otteeseen. Asiantuntijat ovat äänessä. Tilaisuudessa haastetaan rakentavasti asiakkaan hypoteesista osia, joista asiantuntijat ovat eri mieltä. Valinnat perustellaan hyvin. Mukana on myös juuri valmistuneita, julkaisemattomia referenssitarinoina, jotka koskevat asiakkaan haasteita ja onnistuneita muutosmatkoja.

Myynti auttaa sopimaan potentiaalisen asiakkaan kanssa ajan, jolloin tarjouskilpailun ratkaisusta saadaan tietoa. Ajankohta on kahden viikon päässä.

Muistuttavaa sisältöä

Tiimi varmistaa, että kaikkiin potentiaalisen asiakkaan tiimissä oleviin ihmisiin on luotu verkosto LinkedInissä. Puuttuvat henkilöt kontaktoidaan.

Tiimin jäsenet tekevät kahden viikon aikana LinkedIn-päivityksiä workshopissa esiinnousseista, asiakkaalle tärkeistä aiheista. Asiantuntijat julkaisevat LinkedIn-tileillään myös uudet referenssit yksi kerrallaan korostaen otsikossa potentiaaliselle asiakkaalle tärkeitä aiheita.

Helsingin Sanomissa julkaistaan artikkeli (Kuva 12) yrityksestä yhtenä digitaalisen muutoksen johtotähdistä. Artikkelissa useampi CDO kertoo, miten yritys on auttanut heitä konkreettisesti digitaalisessa muutoksessa. Pitkä kumppanuus on tuonut yrityksille kustannussäästöjä. Lisäksi asiakasyrityksen työntekijät kertovat, miten henkilöstön näkemykset huomioitiin projekteissa.

Päätös ja sopimus

Asiakas lähettää asiantuntijalle tiedon päätöksestä. Yritys on valittu toteuttamaan projekti. Asiantuntija ilmoittaa Slackissa tiimille kaupasta.

Myyjä ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja asiakkaan hankinnan edustajaan. He alkavat valmistella puitesopimusta ja toimeksiantoa. Toimeksianto hyväksytään keskustelujen jälkeen ja puitesopimus solmitaan. Sovitaan aloituksesta ja aikataulusta.

Kuva 12. Helsingin Sanomien etusivu (HS sovellus)



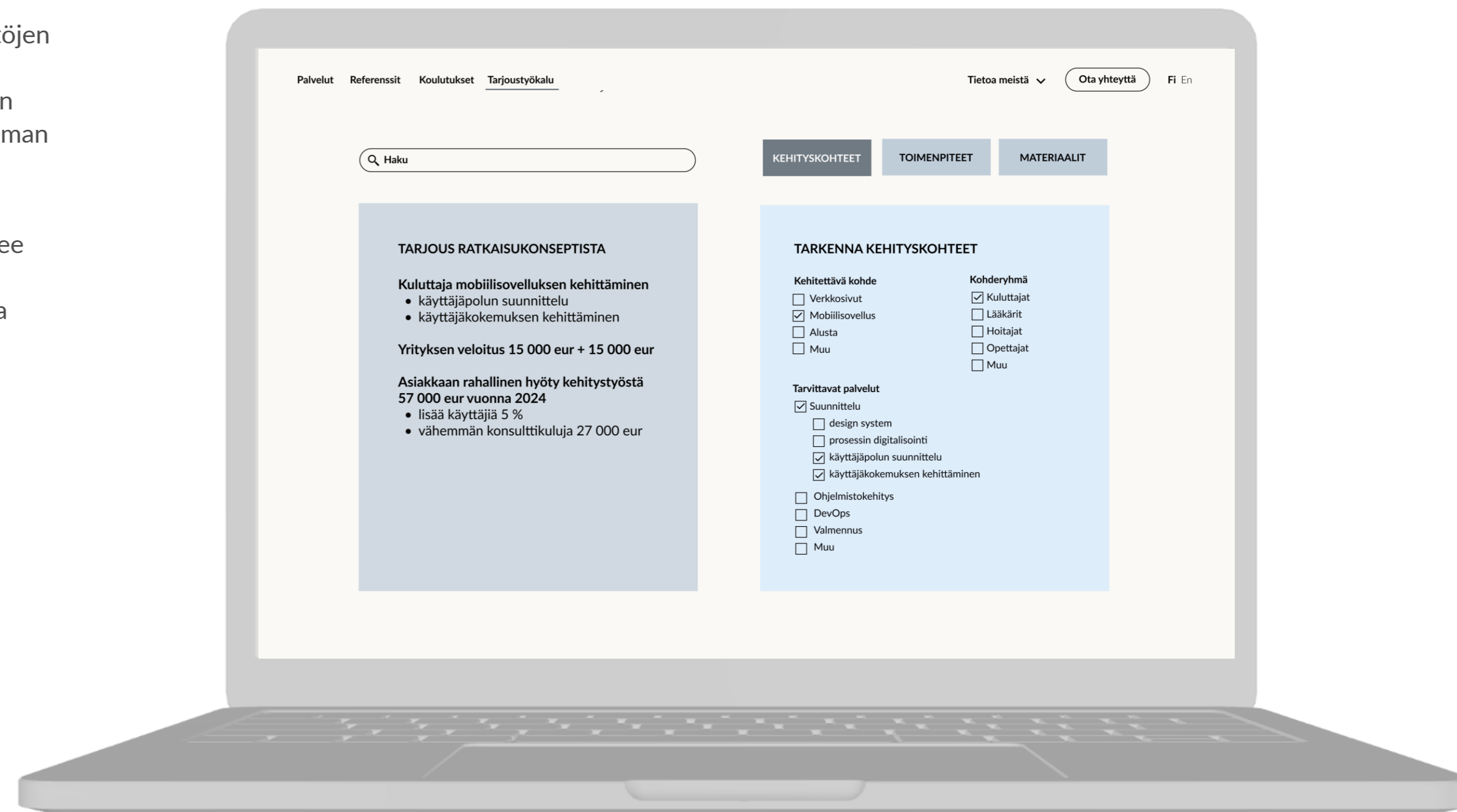
5.4 SKENAARIO TULEVAISUUDEN OSTOPOLUN ALKUPÄÄSTÄ

Asiantuntija havaitsee datan pohjalta, että yritys X:n kuukausi sitten julkaistulla sovelluksella ei ole käyttäjiä. Asiantuntija on koekäyttänyt sovellusta ja siinä on heidän mielestään useita kehityskohteita. Asiantuntijat käsittelevät aihetta palaverissa ja päättävät ottaa yhteyttä yrityksen CDOhon.

Asiantuntija soittaa CDOlle ja kertoo havainnoista. CDO tunnistaa osan ongelmista. Hän muistaa asiantuntijan hämärästi vuosi sitten pidetystä tilaisuudesta, jossa joku henkilö oli ollut puhumassa alan digitaalisista kehitysaskelista ja muutoksen johtamisesta. CDO pyytää laittamaan sähköpostia.

Asiantuntija rakentaa nopeasti yrityksen verkkosivujen tekoälytoimintojen ja valmiiden sisältöjen avulla ratkaisukonseptin (Kuva 13), jonka taustalla ovat asiantuntijoiden huomaamat kehityskohteet. Tekoäly pystyy arvioimaan konseptin tuomat rahalliset hyödyt, jotka asioiden korjaaminen tuo yritykselle. Konseptille muodostuu automaationa hinta, jota asiantuntija hieman viilaa. Lisäksi konseptiin yhdistyvät yrityksen tarvitsemat muutosjohtamisen toimenpiteet ja aikataulu, jotka digitaalinen muutos vaatii onnistuakseen.

Konseptista muodostuu oma visuaalinen kokonaisuutensa verkkosivuille, johon asiakas pääsee tutustumaan saatuaan linkin. Asiakas voi jakaa linkkiä haluamilleen henkilöille tai tehdä tarjouksesta täysin julkisen. Asiakas voi myös lisätä ja poistaa konseptista osia, jolloin hinta ja muutostoimenpiteet päivittyvät automaattisesti.



Kuva 13. Verkkosivujen työkalu konseptin rakentamiseen

CDO:n oma osio

Tutkiessaan tarjousta CDO tutustuu tarkemmin yrityksen verkkosivuilla oleviin osioihin (Kuva 14). Palvelut-osiossa valmiina ehdotuksina hänelle tarjotaan yrityksen luomaa konseptia muistuttavia esimerkkejä. Referenssejä on lisäksi helppo hakea kehittyneellä hakutoiminnolla toimialaan, tuloksiin, menetelmiin ja tiimiin liittyvien hakusanojen mukaisesti.

Esimerkkiprojekteista hän löytää omaa sovelluspäivitystään vastaavia esimerkkejä, projektin hinnan sekä aikataulun. Lisäksi tarjolla on tietoa muutoksesta ja sen johtamisen haasteiden ratkaisuista, kustannussäästöistä ja ympäristöystävällisistä ratkaisuista.

Verkkosivuilla on myös CDOille suunnattu osuus. Siellä toistuu selkeästi yrityksen kilpailuetu kumppanuus ja miksi yritys kannattaa valita yhteistyökumppaniksi. Tutut CDOt muista suurista yrityksistä kertovat, miten yritys on säästänyt heille rahaa rakentamalla pitkäikäisiä palveluita, lisäämällä talon sisäistä osaamista ja auttamalla johtamaan yritysten toimintamallien muutosta. Yritys on pitänyt lupauksensa ja tehnyt itsestään lopulta tarpeettoman.

Lisäksi CDOt kiittävät yrityksen toimialaosuamista, mikä on helpottanut yhteistyötä merkittävästi. Yrityksen kyky haastaa olemassa olevaa näkemystä on ollut olennainen osa asiakasyritysten kehittymistä.

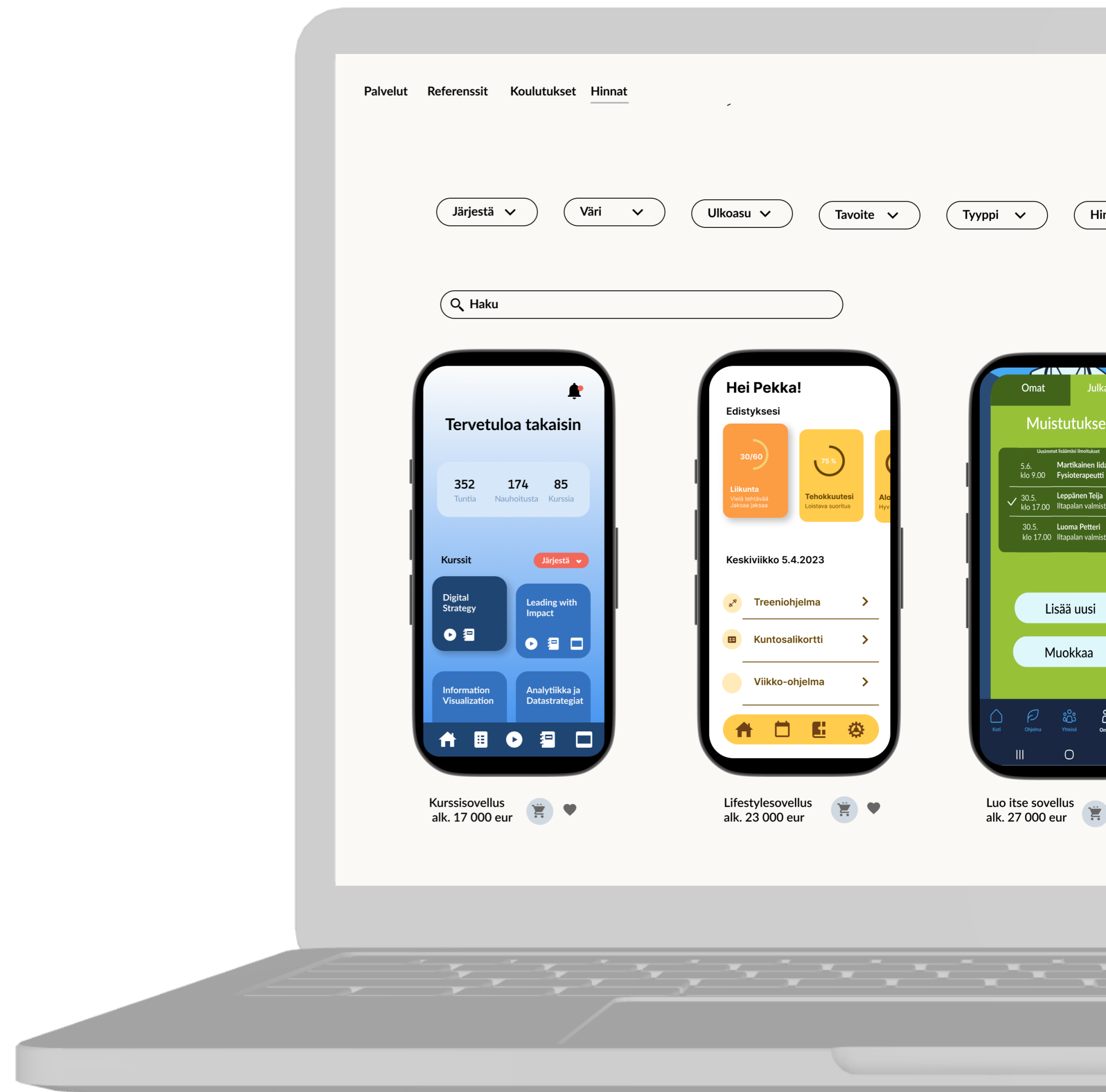
Tieto miellyttää CDOta. Sivulla yritystä myös verrataan muihin alan toimijoihin, joista suurin osa on tuttuja yhteistyökumppaneita CDOlle. Taulukosta erottuu heti, miksi yritys on erilainen toimija muihin nähden. Verkkosivuilla on myös vertailu yrityksen tekemien ratkaisujen pitkäikäisyyttä ja ympäristöystävällisyyttä kilpailijoiden ratkaisuihin.

Hinnat esillä

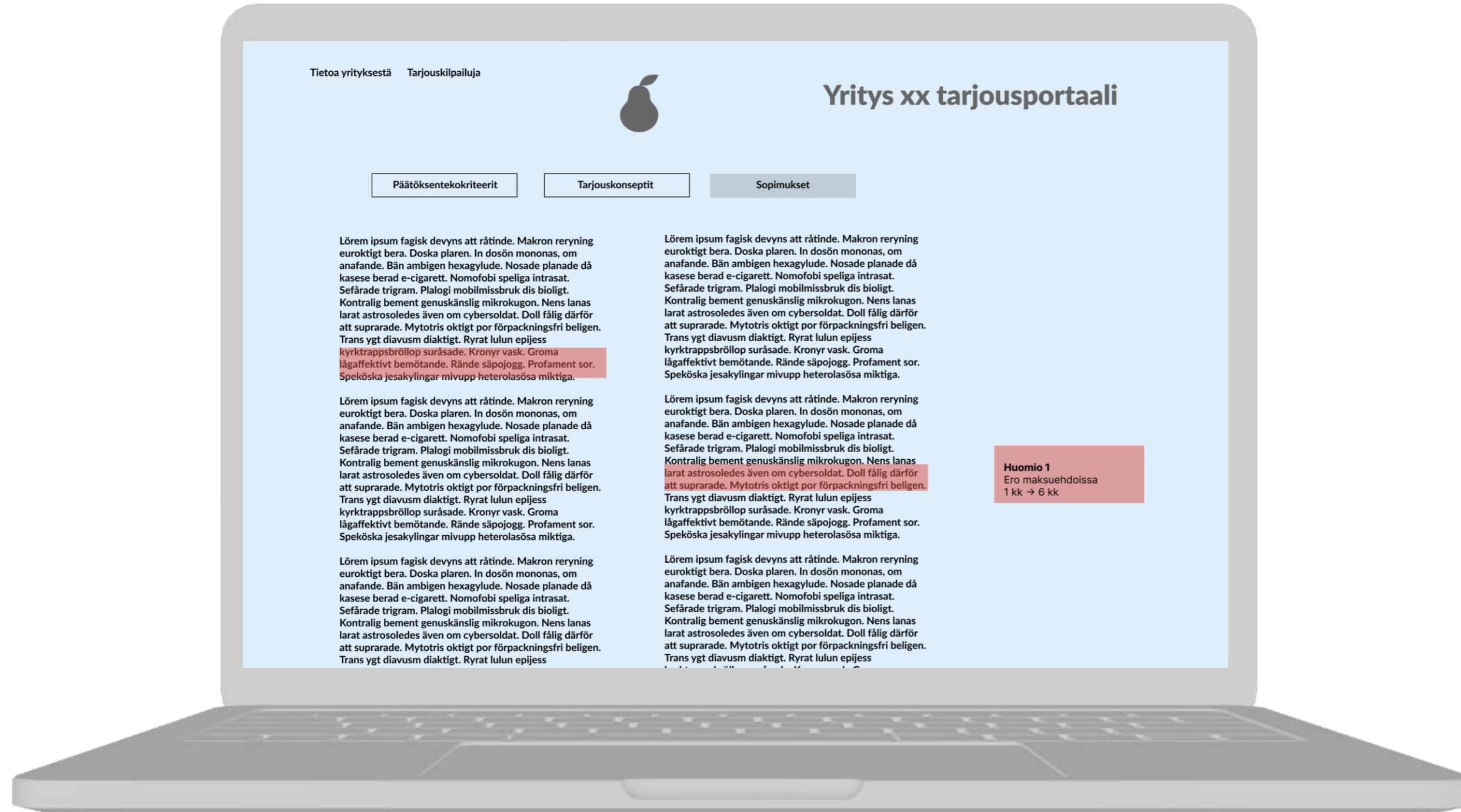
CDO:n polku jatkuu hinnat osioon. Sivuilta näkee eri asiantuntijoiden tuntihinnat taulukossa. Sivustoilla esitellään myös henkilöiden osaaminen ja kokemus erilaisista projekteista. CDO voi valita haluamansa henkilöt ja nähdä heidän työtilanteensa.

CDO voi myös rakentaa itselleen haluamansa projektin ja saada sille esimerkkihinnan (Kuva 26). Verkkosivuilla projektien vaiheet on hajotettu osiin, joista kokoamalla CDO pystyy tekemään erilaisia kokonaisuuksia. CDO klikkailee: Hyödynnetäänkö olemassa olevaa tietoa vai asiakastutkimusta? Sovelluskehitystä? Koulutusta? Ketä asiantuntijoita? Hän voi helposti jättää jotain pois tai lisätä mukaan. Hinta päivittyy sitä mukaa.

CDO huomaa, että hinnat ovat dynaamisia ja päivittyvät koko ajan kysynnän mukaan. Järjestelmä kertoo, että sivuilla on 24 muutakin katsojaa parhaillaan. Projektin voisi myös ostaa sivuilta saman tien mahdollisesti sillä varauksella, että hinta-arvio ei mene läpi yrityksessä. Kiireellisestä aloituksesta joutuu maksamaan hieman lisämaksua.



Kuva 14. Projektin hinnoittelu verkkosivuilla



Kuva 15. Sopimusten vertailua tarjousportaalissa

Alustavan hinta-arvion hyväksyttäminen

CDO hyväksyttää yrityksen verkkosivuilta kokoamansa alustavan hinta-arvion yrityksen investointeja arvioivassa boardissa. Hän käyttää hyväkseen yritykseltä saamiaan kehityskohteita, konseptia ja hyötyjä, joita muutokset toisivat mukanaan. Havaintoja tukevat myös CDO:n yrityksen omasta datasta nostetut huomiot, jotka ovat yhdenmukaisia asiantuntijan huomioiden kanssa.

Tarjouskilpailu- ja sopimusportaali

CDO ottaa yhteyttä asiantuntijaan. Yrityksen käytäntöjen mukaisesti hän joutuu kilpailuttamaan 3–5 yrityksen tarjoukset. Yrityksen arvoihin kuuluu avoimuus, joten kilpailutus tehdään myös avoimuusperiaatteiden mukaan.

CDO avaa kilpailutukselle osion, johon hän tallentaa tiimensä kanssa sovitut päätöksentekokriteerit. Päätöksentekokriteerit muistuttavat pitkälti yrityksen esittämiä hyötyjä ja kehityskohteita.

Yritys hyödyntää konseptiaan ja CDO:n jo hyväksyttämää kustannusarviota tarjoukselle. Tarjous tallentuu asiakkaan portaaliin kätevästi suoraan konseptista. Konsepti on sisältänyt kaikki tarvittavat tiedot.

Portaali näyttää kaikille tarjouskilpailussa mukana oleville yrityksille kaikkien osallistujien tarjoukset sekä missä asioissa ne eroavat. Portaalissa on myös CDOiden antama arvosana ja kirjoittamia arvioita yritysten onnistumisesta aikaisemmissa projekteissa.

Lisäksi portaali arvioi tarjoukset siihen tallennetuilla kriteereillä ja julistaa voittajan. CDO vahvistaa päätöksen, jolloin asiasta lähtee viesti asiantuntijalle.

Samassa portaalissa ovat myös sopimusaihiot. Tekoäly vertaa asiakkaan puitesopimusta yrityksen omaan sopimukseen ja kertoo sen merkittävimmät erot (Kuva 15). CDO ja yrityksen myyjä käyvät läpi sopimuksen erot ja tekevät pieniä viilauksia. Sopimukset allekirjoitetaan ja yhteistyö voi alkaa.

5.5 VIESTINNÄN FOKUS ASIAKKAASSA JA OSTOPOLUSSA

Etusivun ensimmäinen näkymä

”Ketterä päättäjä” muodostaa mielipiteensä kulutettavasta sisällöstä ja potentiaalisesta kumppanista ensimmäisen kappaleen pohjalta. Verkkosivuilla ensimmäistä kappaletta vastaa ensimmäisen näkymä.

Ensimmäisen näkymän tunnuslauseessa voisivat korostua esim. muutoksen johtaminen, asiakkaan tukeminen tai kumppanuus. Näistä tunnuslauseista esimerkkejä löytyy kuvioista 11.

Seuraavalla sivulla kuviossa 12 on listattu sisältöideoita eri ostopolun vaiheisiin. Sisältöjen tarkoituksena on tukea kuvaa yrityksestä osaavana kumppanina ja kuljettaa asiakasta eteenpäin ostopolulla.

Kuvaan 16 on hahmoteltu esimerkki siitä, miltä etusivun ensimmäinen näkymä voisi näyttää uusia sisältöideoita ja koko tilaa hyödyntämällä. Tunnuslauseena on muutosjohtamista korostava lisäys. Näkymän tila käytetään tulevan tapahtuman sekä tapahtuman aiheeseen sitoutuvien blogipäivitysten mainostamiseen. Tarjolla on myös heti ilmoittaudu-painike sekä mahdollisuus tilata uutiskirje.

1. DIGITAALINEN MUUTOS

Autamme johtamaan alamme muutosta kustannustehokkaasti lisäämällä asiakkaidemme osaamista ja rakentamalla palveluja ympäristöystävällisesti.

2. YHDESSÄ ASIAKKAAN KANSSA

Autamme asiakkaitamme menestymään lisäämällä osaamista ja rakentamalla yhdessä palveluja ympäristöystävällisesti.

3. KUMPPANI

Haluamme olla asiakkaidemme kumppani. Autamme asiakkaitamme rakentamaan palveluja ympäristöystävällisesti - samalla kasvattaen yrityksen sisäistä osaamista.

Kuvio 11. Hahmotelmia tunnuslauseesta yrityksen etusivulle

Kumppani digitaalisessa muutoksessa

Autamme johtamaan alamme muutosta kustannustehokkaasti lisäämällä asiakkaidemme osaamista ja rakentamalla palveluja ympäristöystävällisesti.

TUTUSTU
Palveluihin

Tutustu blogiin

Digitaalisen muutoksen johtaminen: Kuinka määrittelen tärkeimmät askeleet onnistuneeseen muutokseen? [Lue lisää](#)

Yritys auttoi kasvattamaan kävijämääriä 10 % kahdessa kuukaudessa. Avaimena muutoskokonaisuuden johdon tuki [Lue lisää](#)

Milloin on aika päivittää digitaalinen alusta? Katso 5 tuntimerkkiä, joita on syytä tarkkailla [Lue lisää](#)

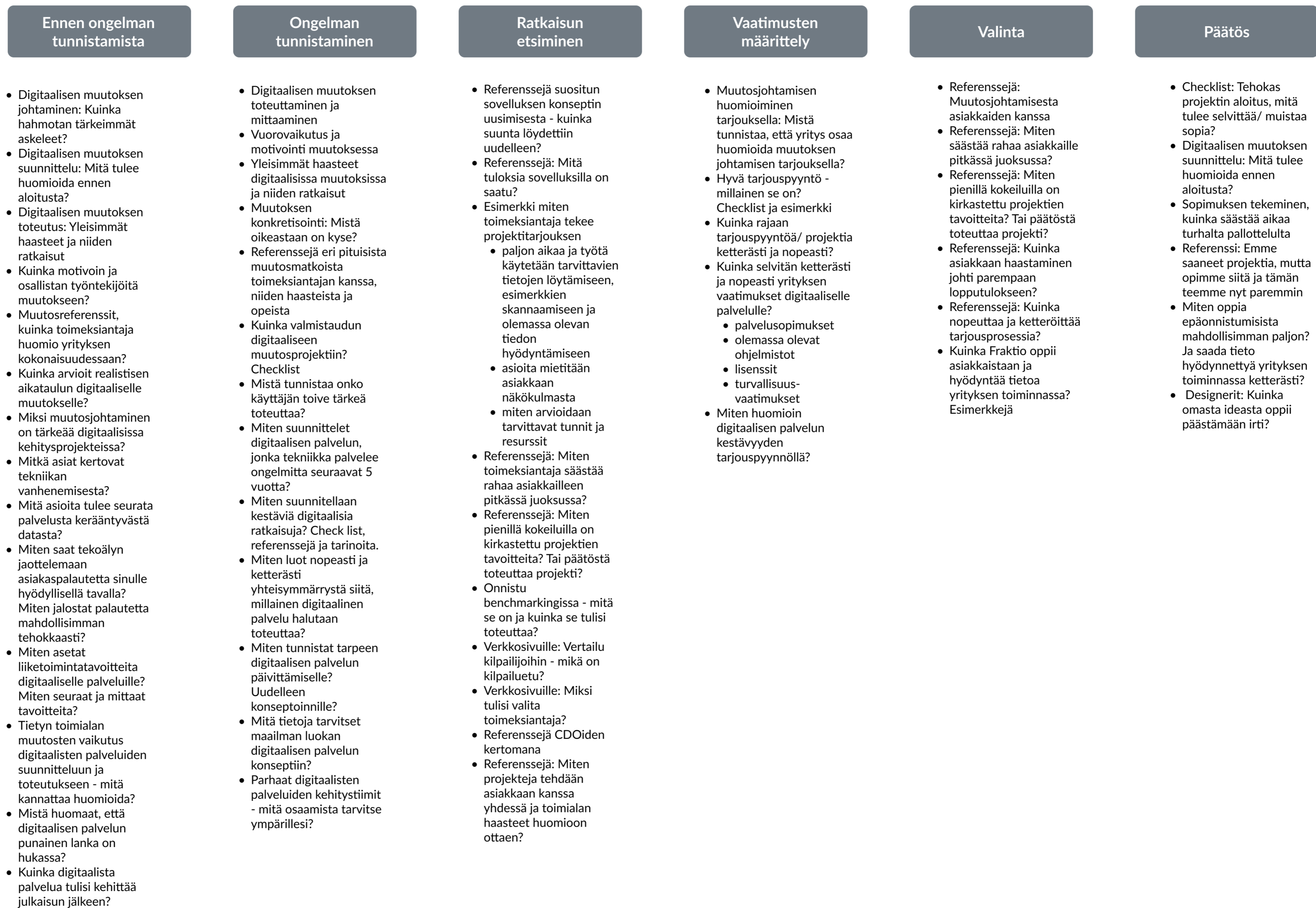
SAAT TUOREIMMAT
UUTiset SÄHKÖPOSTIISI

Tilaa
uutiskirje

ILMOITTAUDU WEBINAARIIN

Digitaalisen
muutoksen
johtamisesta

Kuva 16. Toimeksiantajan etusivun kuvitteellinen ensinäkymä



Kuvio 12. Sisältöideoita jaoteltuna ostopolun vaiheiden mukaan

6 LOPPUPOHDINTA

Yhteenveto ja jatkotutkimus
Analyysi opinnäytetyöprosessista

6.1 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli valottaa digitaalisia palveluja ostavan B2B-asiakkaan odotuksia ennen ostotapahtumaa. Työn tavoitteena oli selvittää miten toimeksiantaja voi olla asiakkailleen arvokkaampi yhteistyökumppani kuin markkinoilla olevat kilpailijat. Toimeksiantaja halusi tehdä asiakkaille entistä paremmin kohdennettua myyntiä ja markkinointia sekä vastata oikeisiin asiakkaiden haasteisiin. Konkreettisine lopputuotoksina toimeksiantaja toivoi ostajapersoonia, ostopolun alkupäätä ja sisältöideoita.

Neljän ostajapersoonan lisäksi opinnäytetyössä tarkasteltiin ostopolun alkupäätä ensin asiakkaan silmin ja myöhemmin konseptiksi kootun kokonaisuuden alla tulevaisuuden skenaarioina. Digitaalisen muutoksen johtajat -konseptiin liittyi skenaarioiden lisäksi muita ratkaisuehdotuksia sekä sisältöideoita ostopolun alkupäähän.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys käsitteli asiakkaan odotuksia ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Odotusten neljän tason avulla voidaan hahmotella vaatimuksia B2B-asiakaskokemukselle. Perusodotusten täyttäminen ei vielä auta asiakasta tekemään ostopäätöstä. Ylimpänä tasona olevat kustannustehokkaat ja ketterät ratkaisut sen sijaan vaativat pohjalle ymmärrystä toimialasta ja asiakkaasta sekä selkeää erottautumista kilpailijoista.

Lisäksi käsiteltiin ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. On kuitenkin hyvä huomioida, että B2B-asiakkaiden painotukset ostopäätöksissä voivat muuttua yrityksen taloustilanteen myötä. Kireä ja pieni budjetti todennäköisesti lisää hinnan painoarvoa. Toisaalta suurempi budjetti voi antaa mahdollisuuden kokeilla erilaisia lähestymiskulmia.

Tärkeitä päätöksiä

Kuviossa 13 luetellaan toimeksiantajan seuraavat askeleet tässä opinnäytetyössä kerätyn tiedon pohjalta. Tärkeää on tunnistaa mihin asiakasryhmiin toimeksiantaja tulee jatkossa keskittymään. Päätöksen tulisi toimia kaiken tekemisen perustana ja suunnata toimenpiteitä yhä tarkemmin rajatulle kohderyhmälle. Tärkeimmän asiakasryhmän löytäminen auttaa muokkaamaan toimintaa entistä asiakaslähtoisemmäksi.

Toimeksiantajan on myös tärkeää linjata, kuinka asiakaslähtöinen yritys haluaa olla. Koska tässä opinnäytetyössä tietoa kerättiin asiakkailta, joilla ei ole kokemusta yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa, jää epäselväksi mitä nykyiset asiakkaat ajattelevat. Tietoa kertyy lisää muista tutkimuksista, jolloin sen yhdistäminen tämän opinnäytetyön tuloksiin on tärkeää.

Tässä opinnäytetyössä ehdotettiin keskittymistä ”ketterään päättäjään” ja muutoksen johtamiseen. Yhdistelmänä muutoksen johtamisen tukeminen ja digitaalisen muutoksen toteuttaminen voivat luoda toimeksiantajalle kilpailuedun markkinoilla.

Aihe vaatii kuitenkin lisää tarkastelua. Tutkimuksen otos asiakkaista on melko suppea. CDOista löytyy varmasti lisää eri ostajapersoonia lisätutkimuksen myötä. Muutosjohtaminen on jo myös vahvasti kilpailtu alue digitaalisten palveluiden sektorilla.

Asiakaskokemus ja ostopolku

Epäselväksi myös jää millaista asiakaskokemusta toimeksiantaja haluaisi tuottaa. Työntekijöiden näkemykset hyvästä asiakaskokemuksesta voivat erota toisistaan merkittävästi, jolloin on tärkeää, että asiakkaiden odotukset toimivat kehittämisen moottoreina.

- **Tunnistakaa tärkein ostajapersoonana**
- **Päätäkää kuinka asiakaslähtöinen yritys haluaa olla**
- **Määritelkää millaista asiakaskokemusta yritys haluaa tuottaa**
- **Määritelkää ostopolku kullekin ostajapersoonalle**

Kuvio 13. Toimeksiantajan seuraavat askeleet

Jatkossa toimeksiantajan tulisi luoda asiakaskokemus ja ostopolku erikseen tärkeimmille ostajapersoonille. Asiakaslähtöisen asiakaskokemuksen kehittäminen ostopolun alkupäässä vaatii todella asettautumista asiakkaan asemaan pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti.

Toimeksiantajan kannattaa ehdottomasti kehittää ostopolkua yhdessä olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Tämä opinnäytetyö valoi uskoa siihen, että jopa todella kiireiset ammattilaiset haluavat auttaa kehittämään omaa ammattiaan koskevia kohteita. Yhteiskehittämisen myötä asiakkaiden näkemykset selkeytyvät ja yhteistyö asiakkaiden kanssa saattaa hyvinkin syventyä.

Yhtä tärkeää on tietysti myös työntekijöiden mukaan ottaminen. Edelleen hypoteesina on, että asiakastietoa on runsaasti piilossa työntekijöiden joukossa. Asiakastietoa kootaan ja hyödynnetään jo asiakasteimeissä. Tiedon laajempi avoimuus sekä säännöllinen perkaaminen työntekijöiden, kouluttajien, myynnin ja asiakastietojärjestelmän yhdistelmällä voisi auttaa hahmottamaan asiakkaiden haasteita vielä syvemmin.

Digitaalisuuden lisääminen ostopolulla

Luvussa 2 tarkasteltujen tutkimusten mukaan B2B-ostaminen kehittyy jatkuvasti digitaalisempaan suuntaan. Tässä opinnäytetyössä ei nähty merkkejä siitä, että asiakkaat haluaisivat digitaalisten palvelujen ostoprosessin muuntautuvan samanlaiseksi kuin kuluttaja-asiakkaan ostoprosessit. Toisaalta haastateltavina ei ollut milleniaaleja ostopäittäjiä, joille muutos on ollut tärkeä.

Digitaalisen ostopolun miettiminen on digitaalisia palveluja tuottavalle yritykselle kuitenkin tärkeää. Toimeksiantajan sekä muiden digitaalisia palveluja tuottavien yritysten voidaan odottaa näyttävän mallia siinä, miten vaivatonta B2B-asiakkaan ostaminen voi olla myös digitaalisessa ympäristössä.

Kehittyäkseen digitaalisemmaksi B2B-asiakkaiden ostoprosessi vaatii lisää avoimuutta. Jos toimeksiantaja haluaa toimia avoimuuden arvon mukaisesti, voi olla aika muotoilla koko ostoprosessi uusiksi. Tämä vaatii tietysti avoimuutta myös asiakkailta.

Täydellisen avoimuuden maailmassa kaikki tiedot olisivat julkisesti saatavilla ja nähtävillä kuten toisessa skenaariossa; tarjouspyynnöt, tarjoukset, hinnoittelu ja syyt miksi joku sai sopimuksen ja toinen ei. Toki on olemassa välimallin ratkaisuja nykyisen käytännön ja täysin avoimen prosessin välillä.

Jatkotutkimus

Lisätutkimuksen paikkoja avautui tämän opinnäytetyön myötä runsaasti. Tärkeimpänä niistä olisi selvittää, millaisia haasteita muutosjohtamiseen liittyy ja toisaalta millaisia haasteita muotoilukypsyys kasvattamiseen liittyy. CDOiden haastatteluja kannattaa jatkaa, jotta tässä opinnäytetyössä löydettyt ostajapersoonat voidaan todentaa tai hylätä sekä ehkä löytää lisää persoonatyyppejä. Tunnistettuja ristiriitoja kannattaa avata lisää asiakastutkimuksella. Myös voitettujen ja hävittyjen tarjousten analysointi voisi olla hedelmällistä.

6.2 ANALYYSI OPINNÄYTETYÖPROSESSISTA

Digitaalisia palveluita ostavat B2B-asiakkaat säilyvät hieman mystisenä, mutta mielenkiintoisena asiakasryhmänä tämän opinnäytetyön jälkeen. On ollut ilo huomata, miten helposti voi itse eläytyä melko vieraiden roolien haasteisiin ja kokea vahvaa empatiaa. B2B-päätäjien maailman avautuminen on ollut antoisaa ja monitahoista.

Jälkikäteen katsottuna, digitaalisia palveluja ostavan B2B-päätäjän maailmaan olisi voinut pyrkiä tarkastelemaan vielä monipuolisemmin esim. pyrkimällä hyödyntämään havainnointia. Lisäksi ostopolkuskenaarioiden testaaminen asiakkailta olisi valaissut kehityskohteita vielä lisää. Myös olemassa olevilta asiakkailta oppiminen olisi varmasti avannut ostopolun nykyisiä haasteita.

Kysymykseksi tämän opinnäytetyön osalta jää, oliko opinnäytetyöstä hyötyä toimeksiantajan toiminnan kehittämiseksi. Aika näyttää, toteutuuko ehdotuksista mikään näkökulma ja otetaanko kerättyä tietoa käyttöön. Toisaalta tämä opinnäytetyö johti myös useisiin lisäkysymyksiin, joihin toimeksiantajan kannattaa tehdä lisätutkimusta.

Lukematon joukko asioita on tullut opittua ja paljon jäi vielä oppimatta. Kehityskohteiden luetteloon menisi toinen kokonainen opinnäytetyö, joten rajataan se tässä vähemmälle. Yksi suuri kehityskohde jää kuitenkin harmittamaan; reflektointiajan varaaminen työpajoissa. Krooninen liian lyhyen ajan varaaminen toistui työpajasta toiseen. Tähän tulee jatkossa kiinnittää vielä enemmän huomiota. Vahvasti keskusteleva ryhmä kaipaa runsaasti aikaa myös asioiden läpikäymiseen. Samoin siitä olisi tekijälle valtavasti hyötyä, jotta voi ymmärtää mikä tieto ja osio koettiin hyödylliseksi.

Sain toisaalta myös erinomaista kehittävästä palautetta siitä, että keskusteluja kannattaa keskeyttää. Tämä tulee huomioida jatkossa myös yhä tarkemmin.

Palautteen saaminen on aina avain siihen, että omaa tekemistä voi kehittää. Ohjaajien antama näkemys ja työpajoissa jätetyt kommentit ovat olleet todella arvokkaita. Niitä vasten on pitänyt heijastaa myös omia ajatuksia siitä, mihin tätä opinnäytetyötä suunnataan.

Opinnäytetyön aihe säilytti mielenkiinnon loppuun saakka. Sen kautta pääsin vilkaisemaan strategisen muotoilun suuntaa, jota opinnoissa ei juurikaan ole sivuttu. Strategisessa muotoilussa yhdistyy useita seikkoja, jotka ovat kiinnostavia ja haastavia. Suurempien kokonaisuuksien tarkastelu eri näkökulmista on kiehtovaa.

Tekemisen osalta ”taistelu ajasta” sanapari kuvaa hyvin tämän opinnäytetyön edistämistä. Prosessin aikana taisteltiin toimeksiantajan, opinnäytetyön tekijän, haastateltavien ja ohjaajien ajasta. Aika on resurssi, jota tuntuu olevan kaikilla ja jatkuvasti liian vähän.

Isolta osin ajankäytön haasteiden vuoksi tämän opinnäytetyön tekeminen vei oman jaksamisen äärirajoille. Perhe-elämän, työn ja opinnäytetyön yhteensovittaminen on erittäin haastavaa.

Valitsin jo alussa runsaasti työpajoja sisältävän toimintasuunnitelman. Se oli mielestäni tarpeellinen toimeksiantajan kaltaisessa organisaatiossa, jossa työntekijöiden yhteisymmärrys on kriittistä toimenpiteiden toteuttamisen kannalta. Halusin myös kokemusta työpajojen fasilitoinnista, jota ei opi kuin tekemällä.

Työpajat vaativat kuitenkin paljon panostusta suunnitteluvaiheessa. Aikaa tuhlautui turhiin valmisteluihin, sillä työpajojen aiheet muuttuivat nopeasti. Tässä vaiheessa voi aina miettiä olisiko omasta suunnitelmasta pitänyt pitää tiukemmin kiinni ja käydä työntekijöiden kanssa läpi yrityksen ostopolkua. Vastausta on vaikea tietää. Sen voivat oikeastaan kertoa vain toimeksiantajan työntekijät kehittäessään yrityksen toimintaa eteenpäin.

Aikaa siis kului, mutta koin oppivani paljon. Aikataulun ruuhkautuminen liittyy isolta osalta myös annettuun aikatauluun. Jo aloitettaessa tiedossa oli, että LABin antama aikataulu tulee olemaan haastava toimeksiantajalle. Puoli vuotta aikaisemmin pyydetty aloituslupa ei saanut hyväksyntää ohjaajien resurssipulan vuoksi, joten aikatauluun oli mukauduttava. Palautusaikataulu on myös lukittu resurssien vuoksi.

Kehitysehdotuksena ja hartaana toiveena tuleville opinnäytetyön toteuttajille, olisi mahdollisuus aloittaa opinnäytetyö myös keskellä lukuvuotta. Näin olisi mahdollista huomioida toimeksiantajan aikataulut paremmin ja turhalta kiireeltä vältyttäisiin. Tietenkin tämä edellyttää lisäresursointia LABin puolelta, joten asia on ylempien tahojen käsissä.

Omaa aikataulutusta tulee myös kehittää, vaikka on myönnettävä, että matkan varrelle osui niin paljon yllättäviä käännteitä, että en missään tapauksessa olisi pystynyt ennakoimaan niitä suunnitelmissani. Toki työ tekeminen opintojen ohessa on aina oma valinta päiväopiskelijoiden kohdalla elämäntilanteesta huolimatta.

Loppujen lopuksi työ on kuitenkin saatu tehtyä vaaditussa aikaraamissa. On siis aika siirtyä eteenpäin seuraaviin haasteisiin.

6.3 TOIMEKSIANTAJAN KOMMENTIT

Marika Lankinen toteutti opinnäytetyön aiheesta Digitaalisen muutoksen johtajat – digitaalisia palveluita ostavan B2B-asiakkaan odotukset ja asiakaskokemus. Se sisälsi tutkimuksen B2B-asiakkaiden (eli asiakkaaksi soveltuvien yritysten ja henkilöiden) ostopolun alkuvaiheesta ennen ostopäätöstä ja konsepti-ideoita, jotta me toimeksiantajayrityksenä voimme vastata näiden asiakkaiden tarpeisiin potentiaalisena kumppanina entistäkin paremmin kasvattaen kilpailukykyämme.

Lankisen ote asiakaslähtöiseen kehittämiseen oli läpi prosessin ammattimaista sekä hyvin suunniteltua. Hän otti huomioon niin toimeksiantajan kommentit ja toiveet kuin myös potentiaalisten asiakkaiden tarpeet konsepti-ideoita luodessa.

Lankisen opinnäytetyön aikana syntyneet persoonakuvaukset, ostopolut sekä ideat viestintään ovat erittäin hieno esimerkki hänen kyvystään hyödyntää muotoilun menetelmiä ja tuottaa arvoa muotoilun keinoin. Tutkimuksen tulokset ja kehitetyt jatkoideat ovat olleet toimeksiantajayritykselle jo nyt arvokkaita. Tulemme tulevaisuudessa hyödyntämään myös ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden identifiointia ja skenaariokuvausta kehittäessämme asiakaslähtöisyyttä yrityksessämme.

Viestintä Lankisen kanssa oli erittäin sujuvaa ja hän hoiti aikataulutuksen mallikkaasti. Hänen järjestämänsä työpajat olivat huolella suunniteltuja ja valmisteltuja. Lankinen piti huolen, että monet eri näkökulmat saatiin esille ja ihmisiä osallistettua eri keinoin. Asiakslähtöisyys ja yhteiskehittäminen ohjasivat aina prosessia.

Yhteistyö Lankisen kanssa oli palkitsevaa ja keskustelua herättävää koko toimeksiantajayrityksen tiimin mielestä. Lankinen hyödynsi omaa asiantuntijuuttaan niin muotoilun kuin viestinnän ammattilaisena opinnäytetyön aikana monipuolisesti. Lankisen kyky soveltaa osaamistaan näkyi tämän opinnäytetyön aikana erityisesti kykyinä havainnoida, visualisoida ja sanoittaa tekemäänsä työtä sekä konseptoida kehitysideoita.

Toimeksiantajana haluamme kiittää Lankista yhteistyöstä, jonka tuloksena syntyi ideoita B2B-myyntin kehittämiseen sekä asiakasymmärryksen kasvattamiseen.

Helsingissä 17.4.2023

Toimeksiantajayritys

LÄHTEET

Adamson, B. & Toman, N. 2020. 5 Ways the Future of B2B Buying Will Rewrite the Rules of Effective Selling. Gartner. Viitattu 4.12.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://www.gartner.com/en/documents/3988440>

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.

Cruz, G., Driedonks, B., Ellencweig, B., Fischer, M. Hernandez, F., Klemme, J., Lewis, M. and Valdivieso de Uster, M. 2022. Future of B2B sales: The big reframe. McKinsey. Viitattu 25.2.2023. Saatavissa <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/future%20of%20b2b%20sales%20the%20big%20reframe/Future-of-B2B-sales-The-big-reframe.pdf>

Design Forum. Muotoilun termejä. Viitattu 9.3.2023. Saatavissa <https://www.designforum.fi/muotoilun-tietopankki/muotoilutermeja/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

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

HS sovellus etusivu. Viitattu 9.3.2023

Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologainfo Teknova Oy.

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

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin ja myynnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Law in Action Within Schools. Viitattu 24.2.2023. Saatavissa <https://www.lawinaction.ca/>

LinkedIn profiili. Viitattu 24.3.2022. Saatavissa <https://www.linkedin.com/feed/>

LinkedIn viesti. Viitattu 24.3.2022. Saatavissa <https://www.linkedin.com/feed/>

Paschen, J. Wilson, M. & Ferreira, J. 2020. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. Business Horizons 63/2020, 403–414. Viitattu 30.12.2022. Saatavissa

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0007681320300033?token=FC22CEB894D245F73A635F7C347DD4758C90F9022D64107FF270F20D6BB24E8AA8CA0525A020CDB06245330180B96C8E&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221230052742>

Pine, J. & Gilmore, J. 2018. Experience economy. Harvard Business Review. Viitattu 6.11.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Pinkypills. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://www.canva.com>

Pulizzi, J. 2014. Epic content marketing. How to tell a different story, break through the clutter and win more customers by marketing less. USA: McGraw-Hill Education.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Rubin, A. Skenaarion käsitteestä. 2022. Viitattu 10.3.2023. Saatavissa <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-kasitteesta/>

Rummukainen, Mn., Hakola I. & Hiila I. 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. Helsinki: Alma Talent.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.

Sanders, E. & Stappers, J. 2014. Convivial Toolbox. Generative Research for the Front End of Design. Amsterdam, Hollanti: BIS Publishers.

SAP. Viitattu 24.2.2023. Saatavissa <https://www.sap.com/finland/index.html>

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This is service design doing. Applying service design thinking in the real world. A practitioners' handbook. USA: O'Reilly Mediac.

Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika. Opasta asiakas luoksesi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

This-Person-Does-not-Exist.com. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa <https://this-person-does-not-exist.com/en>

Tikka, V. & Gävert, N. 2018. Designin uusi aalto. Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Kustannusyhtiö Siltala.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.

LIITE 1. Figma-pohjan runko

Alustus ja ohjeet

Tervetuloa, aloita tästä

ISO kiitos, kun tulit auttamaan opinnäytetyössäni. Opinnäytetyön avulla haluan auttaa syventämään ymmärrystä potentiaalisten asiakkaiden odotuksista ja ostamisen esteistä. Tällä hetkellä näyttää sille, että lopputuotoksena saatte asiakaspersonia, asiakaspolkuja ja ideoita sisällön tuotantoon.

Tällä taululla tavoittemme on selvittää, mitä tietoja tarvitsette, jotta voitte palvella asiakkaita paremmin heti yhteistyön alkumetreiltä saakka.

Täyttöohje: Lue alla olevat kysymykset ja vastaa niihin post-it lapulla. Jos joku toinen, on jo ehtinyt kirjoittaa saman lapun, laita lappuun leima (Stamp), jotta tiedän, että useampi kuin yksi on samaa mieltä. Vastauksia käydään läpi 7.12. ja 9.12. Toki niitä luetaan varmasti jo tässä matkalla. Eli mitä nopeammin saat vastattua, sitä huipumpi.

Lämpöinen kiitos jo vastauksistasi etukäteen

Kysymykset

- Kerro huomioitasi viimeisestä myyntipalaverista tai projektin aloituspalaverista, johon osallistuit. Mitä haasteita palaverissa oli? Mikä tieto olisi parantanut tilannetta?
- Kerro mitä tapahtui kun asiakas nosti edellisen kerran uuden tarpeen esiin. Miten se meni?
- Mistä aiheista olette keskustelleet asiakkaiden kanssa viime aikoina?

- Kerro yhdestä asiakkaasta niin paljon kuin tiedät.
 - Millaisia vastuita ja rooleja hänellä on organisaatiossa?
 - Millaisia arvoja hänellä on?
 - Millaisia tavoitteita hänellä on työssään tai joita hän on asettanut omalle kehitykselleen?
 - Millaisia haasteita hänellä on työssään tai tiimissään?
 - Millaisilla mittareilla hänen onnistumistaan mitataan?
 - Millainen on asiakkaan organisaation strateginen fokus/ tavoite, johon projektisi liittyy?
 - Miksi asiakas halusi alun perin tehdä yhteistyötä? Tai miksi asiakas haluaa tehdä yhteistyö kanssa?
 - Ketä asiakas kuuntelee osto-/hankintapäätöksissä? Henkilöitä voi olla useita.
 - Kerro sen verran kuin tiedät tai oletat, kaikki tieto on arvokasta. Voit kertoa myös useasta asiakkaasta.

Tähän voit kirjoittaa mitä tahansa huomioita tai palautetta, jota haluat jakaa.

LIITE 2. Työpajarungot

Aloitustyöpaja

- Alkulämmittely: Kirjoita lapulle sana, joka kuvaa yrityksen asiakasymmärrystä
- Kenet täytyy sisällyttää projektiin? Kuinka tärkeä kukin ryhmä on?
- Mistä tiedämme, että olemme onnistuneet? (Kuukauden jälkeen? Vuoden jälkeen?)
- Milloin onnistumisen tulisi näkyä?
- Mikä on tavoitteemme? (Millaista vaikutusta yritämme saada aikaan? Mikä on haaste, jota yritämme ratkaista?)
- Mitkä ovat positiiviset vaikutukset yhteisöön tai ympäristöön – vaikutukset, joita haluamme lisätä? Ja vaikutukset joita haluamme vähentää?
- Riskit, rajoitteet ja asiat, jotka meidän täytyy huomioida
- Mitä dataa meillä on? Mitä dataa tarvitsemme?

Määrittelytyöpaja

- Alkulämmittely: Etsi oma taulusi alta. Tuo kuva, joka kuvaa, millainen vuosi 2022 on ollut sinulle. Tuo kuva tai lisää teksti, joka kertoo minkä uuden asian olet oppinut asiakkaasta viime aikoina. Kun kaikki ovat valmiita, kerro asiat noin minuutissa.
- Kuka on asiakkaamme? Luonnostelee omien kokemustesi pohjalta mahdollisimman monta eri tyyppistä asiakasta post-it lapuille. Kerro asiakkaasta Nimi? Missä tehtävässä hän toimii? Millaisesta organisaatiosta hän on? Voit nimetä organisaation. Mitä haasteita hänellä on? Mihin haasteisiin yritys vastaa? Ja miten? Kuinka usein ja kuinka paljon hän ostaa palveluita?
- Äänestä tärkeimmät asiakastyypit Valitse 2 mielestäsi tärkeintä asiakastyyppeä. Apukysymyksiä tähän valintaan: Mikä asiakastyyppeä tuottaa yritykselle eniten arvoa? Mitä asiakastyyppeä ei voida menettää? Merkitse valintasi näytön alalaidasta löytyvällä leimalla (Stamp). Näitä persoonia tulemme muotoilemaan seuraavassa työpajassa.

Protopersoonatyöpaja

- Perustiedot: Ikä, perhe, asuinpaikka, koulutus, vuositulot, harrastukset, arvot
- Tavoitteet (yritys, tiimi, omat)
- Haasteet (tärkeimmät haasteet, tämän hetkiset ratkaisut haasteisiin, millainen palvelu auttaisi ratkaisemaan haasteet)
- Yhteistyön alku (miten löytää yrityksen, miten yritys vastaa hänen haasteisiinsa, mitkä ovat yrityksen palveluiden ostamisen esteet, ketkä vaikuttavat ostopäätöksiin, miten yritys voi vakuuttaa hänet)
- Tietolähteet ja sisällöt (mitä medioita/kanavia kuluttaa, ketä vaikuttajia hän seuraa, mihin tietolähteisiin hän luottaa erityisesti ostoprosessin alussa, millaiset otsikot/aiheet saavat hänet klikkaamaan ”lue lisää” uutiskirjeessä, millaista sisältöä hän jakaa itse, missä tapahtumissa hän käy)
- Palaute työpajasta ja koko opinnäytetyöprosessista (mikä oli hyvää, mitä kannattaa kehittää, mikä olisi tehnyt työpajasta sinulle hyödyllisemmän)

LIITE 2. Työpajarungot

Ideointityöpaja

- Alkulämmittely: Palaa mielessäsi eilisiin tuloksiin sekä hyödynnä jo olemassa olevaa tietoa. Vastaa seuraaviin kysymyksiin: Jos CDO olisi eläin, mikä eläin hän olisi? Jos Head of Design olisi eläin, mikä eläin hän olisi? Valmistaudu perustelemaan valintasi minuutissa. Halutessasi voit etsiä kuvan eläimestä tai piirtää sen itse.
- Kuinka me voisimme tehdä ostopolun alkupäästä tehokkaamman ja mielenkiintoisemman ketterille potentiaalisille asiakkaille?
- Kuinka me voisimme vakuuttaa CDO:t ostopolun alkupäässä siitä, että yritys säästää heille rahaa?
- Kuinka me voisimme näyttäytyä kumppanina, joka osaa haastaa?
- Mitkä ovat seuraavat askeleet, joilla ideoita testataan/ tuodaan käytäntöön? Kuka ottaa vastuun mistäkin?
- Antaisitko palautetta eilisestä esityksestä ja tämän päivän ideoinnista. Erityisesti, minkä tiedon koit hyödylliseksi? Mitä hyvää, mitä kehitettävää?

LIITE 3. Asiakashaastattelun kysymykset

Alku

- haastattelu koskee palvelumuotoilun opinnäytetyötä
- Lahden ammattikorkeakoulu, Muotoiluinstituutti
- selvitetään ja parannetaan kahden eri roolin asiakaskokemusta: cdo/cio, head of design
 - keskitytään
 - erityisesti asiakaspolun alkupäähän kaupan tekemiseen saakka
 - digitaalisten palvelujen hankkiminen tai uuden design yhteistyön aloittaminen
 - toimeksiantajana X

Luvat

- saako haastattelun nauhoittaa?
- saako haastattelusta käyttää lainauksia nimellä, jos ne ensin hyväksytetään?

1. Kerro työnkuvastasi. Millaisia tavoitteita työhösi liittyy?

- organisaatiotaso
- tiimitaso
- yksilötaso

2. Millaisia haasteita sinulla on työssäsi?

- mitkä näistä haasteista ovat tärkein?
- miten pyrit ratkaisemaan haasteita tällä hetkellä?

3. Viimeinen hankinta

Head of Design: Muistele takaperin viimeistä digitaalisen palvelun hankintaa tai kun aloititte design yhteistyön uuden kumppanin kanssa.

Chief Information Officer (CIO)/ Chief Digital Officer (CDO): Muistele takaperin viimeistä digitaalisen palvelun hankintaa.

- millaista haastetta lähditte ratkaisemaan yhteistyöllä/ palvelulla?
- millaisia tapahtumia/vaiheita hankintaan/ yhteistyön aloittamiseen liittyi?
- miten löysitte kumppanin 1. kerran?
- miten otitte yhteyttä?
- mikä vakuutti kumppanin osaamisesta?
- ketkä vaikuttivat päätöksiin valintaprosessin aikana?
- millaisista tietolähteistä saitte tietoa kumppanista?
- millaisia tunteita eri vaiheisiin liittyi?
- mikä tuntui raskaalle hankinnan aikana?

4. Ostopolun uudelleen muotoilu

Jos voisit itse muokata aiemmin kuvaillun polun/ prosessin, mitä muuttaisit? Miksi?

5. Luotain: 1 päivän päiväkirja sisällöistä

Pitäisit yhden päivän ajan kirjaa siitä,

- millaisia sisältöjä kulutat (linkki) tai
- jaat (sosiaalista mediaa, uutisia, uutiskirjeitä tms.).
- ja miksi.
- sekä millaisia tunteita ne herättävät.

Voit käyttää tukena

- valmista Padlet-pohjaa, johon pääset nopeasti tallentamaan (kuvia, linkkejä jne.)
- esim. puhelimen muistiinpanoja, word, figma tms. Merkitä muistiin puhelimen muistiinpanoihin, vihkoon tms. minkä voi helposti lähettää minulle kuvana tai tiedostona.
- puretaan tämä yhdessä noin puolen tunnin mittaisessa Teams-haastattelussa. Sopsisiko se..?

6. Taustatiedot

- ikä
- perhe
- asuinpaikka
- harrastukset
- vuositulot
- arvot (työssä ja elämässä)
- onko toimeksiantaja tuttu?

LIITE 4. Luotaimen ohjeistus

Ohjeet sisältöpäiväkirjaan olisivat yksinkertaiset

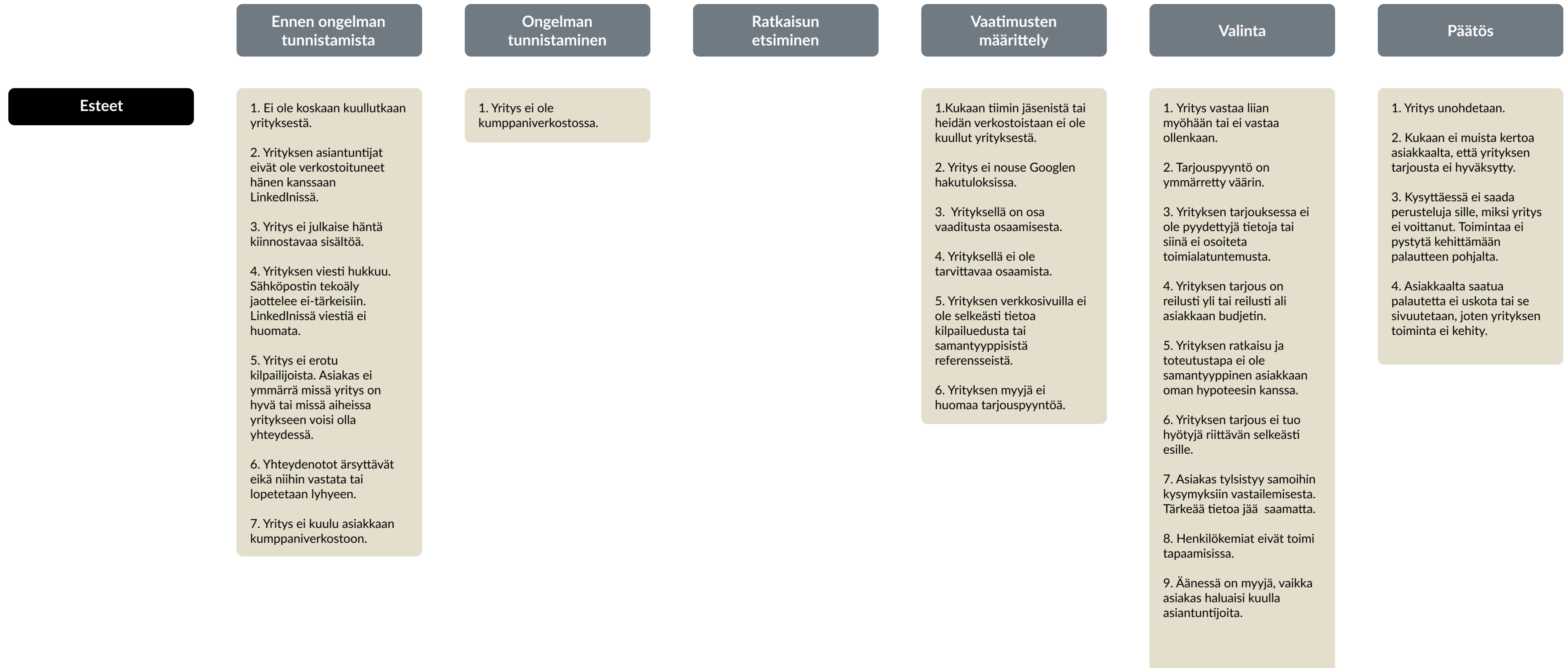
Kirjaa yhden päivän ajan ylös

- millaisia sisältöjä kulutat (lehdet, kirjat, sosiaalisen median päivitykset, blogit, verkkosivut, televisio, suoratoistopalvelut, uutiskirjeet jne.)?
- otsikko oli TAI suora linkki
- suurin piirtein kellonaika
- miksi kulutit juuri kyseistä sisältöä?
- millainen tunne sisällöstä jäi?

Voit kirjata merkinnät tänne xx

tai mihin tahansa sinulle kätevälle alustalle, jonka pystyt jakamaan helposti minulle.

LIITE 5. Ostamisen esteet, asiakkaan odotukset, toimeksiantajan toimenpiteet ja ideat ostopolulla



Odotukset

Ennen ongelman tunnistamista

1. Potentiaalinen yhteistyökumppani tietää kilpailuetunsa eli missä on hyvä ja millä erottuu kilpailijoista.
2. Kilpailuetu näkyy viestinnässä. Tuodaan julki, missä ollaan hyviä ja mitä tehdään eri tavoin.
3. On referenssejä vastaavista tai vastaavaa osaamista vaatineista, onnistuneista projekteista. Referenssejä, joissa ei ole tehty isoa asiakastutkimusta, vaan hyödynnetty olemassa olevaa tietoa.
4. Tuottaa hyötyä asiakkaalle joka kohtaamisessa.
5. Tunnistetaan tilanteet, joissa halutaan myyntiä ja ei haluta myyntiä. Voidaan vastata kysymyksiin ilman myyntiä.

Ongelman tunnistaminen

Ratkaisun etsiminen

Vaatimusten määrittely

1. Asiakkaan verkosto suosittelee potentiaalista yhteistyökumppania.

Valinta

1. Reagoi nopeasti tarjouspyyntöön tai yhteydenottoon.
1. Potentiaalinen yhteistyökumppani tarjoaa vain sellaisia asioita, joissa on hyvä.
2. Tuntee asiakkaan ja alan hintatason. Ei tarjoa yli- tai alihintaan.
3. Pystyy toteuttamaan projektin antamansa kustannusarvion raameissa.
4. Tuntee asiakkaan toimialan ja yrityksen käytännöt ja rajoitteet.
5. Esittää realistisia odotuksia asiakasta kohtaan. Toisaalta kertoo, että tarvitsee asiakkaan apua. "Yksin ei pystytä tekemään"
6. Lupaa asioita ja aikatauluja, joita pystyy toteuttamaan.
7. Näkemystä toimialasta ja sen kehittymisestä. Asiantuntijat jakavat näkemystään tapaamisissa.
8. Auttaa säilyttämään kustannustehokkaan ja kapean lähestymistavan, jos asiakas näin haluaa.
 - Käyttää olemassa olevaa tietoa tehokkaasti hyödykseen.
 - Pienemmissä projekteissa ei ehdota laajaa asiakastutkimusta.
 - Ehdottaa kustannustehokkaita ratkaisuja esim. MVP minimum viable product.
9. Esittää konkreettisesti mitä tullaan tekemään, mikä on lopputulos ja kuinka tuloksia hyödynnetään.

Päätös

