

**ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN
HEVOSVARUSTEMYYMÄLÄSSÄ**

Tonteri Terhi

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2024

Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Terhi Tonteri	Vuosi	2024
Ohjaaja(t)	Mika Saloheimo		
Toimeksiantaja	Hevosvarustemyymälä		
Työn nimi	Asiakaskokemuksen kehittäminen hevosvarustemyymälässä		
Sivumäärä	48 + 2		

Opinnäytetyöni aiheena oli hevosvarustemyymälän asiakaskokemuksen kehittäminen. Toimeksiantajayrityksenä toimi oma työnantajani. Tarkoitukseni oli tutkia yrityksen pienempien jälleenmyyntiasiakkaiden asiakaskokemuksen tilaa. Tavoitteena oli saada tietoa jälleenmyyjien tyytyväisyydestä asiakaskokemuksensa sekä millainen oli hyvä asiakaskokemus hevosvarustemyymälässä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millaisia kehittämistarpeita oli yrityksen jälleenmyyntiasiakkaiden asiakaskokemuksessa sekä oliko heidän asiakaspolkunsä toimiva nykyisessä muodossaan.

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössäni olivat asiakaskokemus, asiakaspolku ja sen kosketuspisteet, digitaalinen ja B2B-asiakaskokemus sekä asiakaspersoona. Tutkimusmenetelmänä käytin laadullista menetelmää ja aineistoa tutkimukseeni keräsin kymmeneltä yrityksen jälleenmyyntiasiakkaalta teemahaastatteluilta. Haastattelin myös osaa yrityksen myyntihenkilöstöstä asiakaskokemuksen kipupisteistä. Analysoin tutkimuksen aineiston teema kerrallaan ja kokosin vastaukset sekä niissä esiin tulleet yhtenevät aiheet opinnäytetyön tutkimustuloksiksi.

Opinnäytetyöni keskeinen tulos oli, että jälleenmyyjät ovat pääosin tyytyväisiä asiakaskokemuksensa ja heidän asiakaspolkunsä on toimiva. Hevosvarustemyymälän asiakaskokemuksessa jälleenmyyjät arvostivat kattavaa informaatiota tuotteista, nopeaa yhteydenottoa myyjiltä sekä nopeaa toimitusaikaa. Heidän vastauksistaan selvisi joitakin kehittämiskohteita asiakaspolulla. Verkkosivuston tuotekuvauksia tulisi tarkentaa ja varastosaldojen olla ajan tasalla. Verkkokaupan ostoskorin toimintaa tulee kehittää isojen tilausten nopeuttamiseksi. Yrityksen on jatkossakin pidettävä tilausten toimitusajat jälleenmyyjille lyhyinä. Tulevaisuudessa hyödyttäisi Customer Effort Score-mittarin asettaminen verkkokauppaan mittaamaan asiakasuskollisuutta.

Avainsanat asiakaskokemus, B2B-asiakaskokemus, digitaalinen asiakaskokemus, ostopolku, kosketuspisteet, ostajapersoona

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Terhi Tonteri	Year	2024
Supervisor(s)	Mika Saloheimo		
Commissioned by	Horse equipment store		
Title	Developing the customer experience in an equestrian supply store		
Number of pages	48 + 2		

The topic of my thesis was developing the customer experience of an equestrian supply store. My own employer acted as the commissioning company. My purpose was to study the state of the customer experience of the company's smaller retail customers. The goal was to get information about the retailers' satisfaction with their customer experience and what a good customer experience was like in the equestrian supply store. In addition, the goal was to find out what kinds of development needs there were in the customer experience of the company's retail customers and whether their customer journey was functional in its existing form.

Key concepts in my thesis were customer experience, customer journey and its touch points, digital and B2B customer experience and buyer persona. As a research method, I used a qualitative method, and I collected material for my research from ten of the company's retail customers through themed interviews. I also interviewed part of the company's sales staff about the pain points of the customer experience. I analyzed the research material one by one and compiled the answers and the common topics that came up in them into the research results of the thesis.

The key result of my thesis was that the retailers are mostly satisfied with their customer experience and their customer journey is functional. In the customer experience of the equestrian equipment store, the retailers appreciated the comprehensive information about the products, quick contact from the sellers, and fast delivery time. Their answers revealed some areas for development in the customer journey. Product descriptions on the website should be detailed and stock balances should be up to date. The operation of the online shopping cart should be developed to speed up large orders. The company must continue to keep order delivery times for retailers short. In the future, it would be beneficial to set the Customer Effort Score meter in the online store to measure customer loyalty.

Keywords customer experience, B2B customer experience, digital customer experience, purchase path, touch points, buyer persona

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tausta.....	5
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma	5
1.3	Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut	6
1.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	7
2	HYVÄN ASIAKASKOKEMUKSEN TÄRKEITÄ OSA-ALUEITA.....	10
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	10
2.2	Hyvän asiakaskokemuksen edut yritykselle.....	13
2.3	Digitaalinen asiakaskokemus	14
2.4	B2B-asiakaskokemus	16
2.5	Tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa.....	19
3	ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEN KEINOJA	21
3.1	Segmentointi.....	21
3.2	Ostajapersoona	22
3.3	Asiakkaiden ostopolku	24
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen	27
3.5	NPS, HappyOrNot, kysely ja CES mittareina.....	29
4	TEEMAHAASTATTELUT ASIAKKAILLE JA MYYJILLE	31
4.1	Toimeksiantajan esittely	31
4.2	Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä.....	31
4.3	Haastatteluiden toteuttaminen	32
4.4	Aineiston analysointi	33
5	ASIAKASKOKEMUSTUTKIMUKSEN TULOKSET	35
5.1	Jälleenmyyntiasiakkaiden tyytyväisyys asiakaskokemukseensa	35
5.2	Yrityksen myyjien huomioita asiakaspolun kipupisteistä.....	38
5.3	Asiakaskokemuksen kehittämiskohteita	39
6	POHDINTA	44
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Korkiakosken (2023, 23) mukaan pitäisi varmistaa, että asiakas saa ainutlaatuisen kokemuksen, jolloin hänen kokemansa tapahtuman elinkaaren arvo kasvaa ja asiakkaan suosittelu tuo lisää asiakkaita. Myös Villani (2019, luku 1) painottaa, että nykyään yritysten on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin luoda ilahtuneita asiakkaita. Asiakkailla on globalisaation, digitaalisen teknologian kehityksen sekä lisääntyneiden kaupantekokanavien vuoksi pääsy todella laajaan vaihtoehtovalikoimaan. Jos yritys ei palvele asiakasta hyvin, he vaihtavat asiointipaikkaa nopeasti.

Opinnäytetyöni aiheena on toimeksiantajayrityksen asiakaskokemuksen kehittäminen. Yritys toimii hevosvarustemyynnin alalla sekä kuluttajille että tukkumyymyjille. Työskentelen yrityksessä myynnin ja laskutuksen osa-alueilla. Hevosvarustemyymälän tarjoamaa asiakaskokemusta tutkin pienempien jälleenmyyjien eli omien vastuuasiakkaitteni sekä yrityksen myyntihenkilöstön näkökulmasta. Teorian ja tutkimukseni avulla analysoin omien jälleenmyyntiasiakkaiden asiakaskokemusta sekä ostopolkua ja sen mahdollisia kehityskohteita. Asiakaspolku käsittää vaiheen ennen ostamista, ostamisen ja ostamisen jälkeisen vaiheen. Tärkeä merkitys asiakaskokemuksessa on kosketuspisteillä, jotka ovat erilaisia asiakkaan ja organisaation välisiä vuorovaikutustilanteita, jotka koetaan subjektiivisesti eli ne perustuvat asiakkaan omaan arvioon. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54.)

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää jälleenmyyntiasiakkaiden asiakaskokemuksen tila sekä sen mahdollisia kehittämistarpeita. Teoriaosuudessa käsittelen, millaisista asioista hyvä asiakaskokemus koostuu ja millä tavoin se tuottaa kilpailuetua yritykselle. Kerron myös hyvään asiakaskokemukseen liittyvästä tunnevaikututtamisesta, joka on merkittävä tekijä yrityksen kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa. Lisäksi käsittelen B2B-asiakaskokemusta sekä siihen liittyvää ostopolkua, koska omat asiakkaani ovat tuotteidemme jälleenmyyjä.

Aiheen tutkiminen hyödyttää toimeksiantajayritystä, joka saa informaatiota tällä hetkellä tarjoamastaan asiakaskokemuksesta. Tavoitteena on löytää asioita, joilla se voi tarjota entistä paremman asiakaskokemuksen asiakkailleen. Lisäksi tutkimuksesta hyötyy yrityksen myyntihenkilöstö osallistuessaan asiakaskokemuksen laadun pohdintaan. Itse hyödynnän tutkimusta tehdessäni myyntityötä jälleenmyyjille ja muille asiakkaille. Tavoitteenani on oma ammatillinen kehittyminen opinnäytetyöprosessin aikana. Päättökysymysongelma on, ovatko jälleenmyyntiasiakkaat tyytyväisiä asiakaskokemuksensa. Apukysymykset ovat millainen on hyvä asiakaskokemus hevosvarustemyymälässä ja millaisia kehittämistarpeita yrityksen jälleenmyyntiasiakkaiden asiakaskokemuksessa on sekä onko heidän asiakaspolkunsa toimiva nykyisessä muodossaan.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelut

Tutkimuksessani käytän kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, jossa Vilkan (2021, luku 5) mukaan tarkastellaan ihmisten välistä merkitysten maailmaa. Hänen mukaansa tutkimusmenetelmän ominaispiirre on, että sen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta ilmiöstä. Menetelmä sopii tutkimukseeni, koska haastattelun pientä valikoitua joukkoa. Aihetta tarkastelen kokemuskokulmasta ja tutkin, millainen on jälleenmyyjien kokema asiakaskokemus toimeksiantajayrityksen asiakaspolulla. Juutin ja Puusan (2020, luku "Johdanto") mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tarkasteltua ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällöin halutaan tietoa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tunteista ja ajatuksista, joita heillä on ilmiöstä.

Aineistonkeruumenetelmänä toteutan teemahaastatteluita puhelimitse ja kasvotusten jälleenmyyntiasiakkaille sekä osalle toimeksiantajayrityksen myyntihenkilöstöä. Teemahaastattelussa edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten avulla. Sen etuna on se, että haastattelussa voidaan esittää syventäviä kysymyksiä haastateltavien antamiin vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.) Teemahaastattelujen vastaukset analysoin ja raportoin täysin anonymoineina. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä erilaisia menetelmiä voidaan käyttää myös eri tavoin yh-

disteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Jos tutkimuskohteenä on vuorovaikutuskäyttäytyminen, on havainnointiin perustuva aineistonkeruumenetelmä sovelia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.)

Kiinnostavan aiheesta tekee yrityksen ja sen myyntihenkilöstön tarjoaman asiakaskokemuksen suora yhteys asiakkaiden sitoutuneisuuteen yritystä kohtaan. Yritys saavuttaa kilpailuetua tarjoamalla loistavaa asiakaskokemusta. Huono asiakaskokemus taas karkottaa asiakkaan nopeasti kilpailevan yrityksen asiakkaaksi. Tämän päivän asiakaskokemuksessa korostetaan lisääntyvästi tunnevaikututtamisen tärkeyttä, mikä on kiinnostava näkökulma asiaan. Tämä asia jää vielä yritysten tulevaisuuden asiakaskokemuksen kehittämistyössä puutteelliseksi. Kun halutaan erottua kilpailijoista asiakaskokemuksella, keskitytään asiakkaan tunteisiin. Asiakkaalla herää aina tunne, joka vaikuttaa hänen päätöksenteoonsa ja niihin muistikuviiin, jotka kohtaamisesta yrityksen kanssa jää mieleen. (Killström 2020, 9.)

1.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen pätevyys eli validius on tutkimusmenetelmän tai mittarin kyky mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Jo tutkimusta suunniteltaessa on hyvä miettiä sen validiutta. On tärkeää, että tutkittavat ymmärtävät kysymykset oikein ja kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. (Vilkkä 2021, luku 7.) Haastateltavilta jälleenmyyjiltä ja yrityksen omilta myyjiltä kysytään suostumus haastatteluun etukäteen. Lisäksi heille kerrotaan haastattelun aihe ja toimitetaan kysymykset ennakkoon, jotta he voivat tutustua aiheeseen. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3) mukaan on eettisesti perusteltua kertoa haastateltaville, mitä aihetta haastattelu koskee. Tämä on tärkeää myös haastattelun onnistumisen kannalta, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Lisäksi voi olla, että ihmiset eivät lupaudu tutkimukseen, jos he eivät tiedä, millaisesta haastattelusta on kyse. Etuna voidaan pitää sitä, että kun haastatteluluvasta on sovittu henkilökohtaisesti, haastateltavat luvan annettuaan harvoin kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät vastaustensa käytön tutkimusaineistona.

Kun tehdään laadullista tutkimusta, hyväksytään lähtökohta, että täydellistä objektiivisuutta on mahdoton saavuttaa. Laadullista tutkimusta arvioidaan muilla kriteereillä ja sen uskottavuuden tarkasteluun sisältyy monta osatekijää. Laadullisen tutkimuksen arviointi validiuden ja reliabeliuden käsitteiden näkökulmista on lähtökohtaisesti ongelmallista, koska validiuden ja reliabeliuden käsitteet perustuvat ajatukseen, että tutkija kykenee pääsemään käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Perinteinen tapa ymmärtää tutkimuksen reliabelius on se, että eri ajankohtina tai kahdella eri menetelmällä saavutettaisiin täysin samanlainen tulos. Ihmisten käyttäytyminen on kuitenkin aika-, paikka- ja tilannesidonnaista, joten täysin samanlaista tulosta ei voida saavuttaa eri ajankohtana tai eri menetelmillä laadullisessa tutkimuksessa. (Juuti & Puusa 2020, luku 11.)

Tärkein tavoite laadullisessa tutkimuksessa on saavuttaa mahdollisimman rikas ja syvälinen käsitys tutkimuksen kohteen olevasta ilmiöstä. Kun arvioidaan tutkimuksen laatua, on tämä keskeisin perusta, jolla sitä voidaan arvioida. Laadun arvioinnissa on arvioitavana tutkijan, haastateltavien ja tutkimusaineiston vuorovaikutus osana tutkimusprosessia. Kerättyä aineistoa tulkitaan, mutta sitä ei selitetä. Tämän sijaan aineistoa yritetään ymmärtää aineistoa tuottaneen lähteen ilmaisun perusteella. (Juuti & Puusa 2020, luku 11.)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnin kohteena ei ole yleistettävyyys, joka kuuluu määrälliseen tutkimukseen. Laadullinen menetelmä sopii tutkimusotteeksi silloin, kun tutkija syventyy yhteen tutkimustapaukseen tai tutkitaan useampia tapauksia kuinka- ja miksi-kysymysten avulla. (Juuti & Puusa 2020, luku 11.) Yleisyys voidaan tuoda esiin monella tavalla laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa. Se voidaan esittää väitteenä, yleispätevänä eettisenä periaatteena tai ohjeena. Tutkijan on pidettävä mielessä, että tutkimuksessa yleistäminen tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. (Vilka 2021, luku 7.)

Keskeinen laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnin osa-alue on tutkimusaineiston ja analyysimenetelmien yhteensopivuus suhteessa käytettyyn teoriaan ja kerättyyn aineistoon. Tällöin huomio kiinnitetään teoreettisten käsitteiden ja empiirisesti monimuotoisten tutkimuskohteiden vuorovaikutuksen analysoimiseen ja käsitteellistämiseen. Teorian sopivuus tulee silloin perusteltua sekä käytetyn analyysimenetelmän että tulosten yhteisen loogisuuden näkökulmista. Laadullisen

tutkimuksen tuloksilla pyritään aina käytännön myönteisiin vaikutuksiin eli tutkimuksen odotetaan tuottavan hyötyä myös arkielämän toimijoille. (Juuti & Puusa 2020, luku 11.) Tutkimukseni tuottaa hyötyä toimeksiantajayritykselle, koska sen avulla selvitetään yrityksen tarjoamasta asiakaskokemuksesta kehittämiskohteita ja voidaan kehittää sitä paremmaksi. Itselleni ja muille myyjille tutkimuksesta on hyötyä arjen myyntityöhön ja erinomaisen asiakaskokemuksen tarjoamiseen.

Juutin ja Puusan (2020, luku 11) mukaan tutkimukseen osallistujien anonyymius pitää taata heidän niin halutessaan. On otettava huomioon tietosuojasetus, jos tutkimus edellyttää tutkimukseen osallistuvien henkilöiden henkilötietojen käsitteilyä. Tutkimukseni haastateltavat osallistuvat teemahaastatteluihin anonyymeinä. En kerää haastatteluista kirjaamiini vastauksiin henkilötietoja tai muita tietoja, joista vastaajan voi tunnistaa. Materiaali on vain minun käytössäni. Myös opinäytetyösopimuksessa on sovittu tietosuojasta. Tutkimukseen osallistuminen on kaikille vapaaehtoista.

Eettisessä ohjeistuksessa painotetaan, että on tärkeää huolehtia osallistumisen vapaaehtoisuudesta siinä tapauksessa, että tutkittavalla on tutkivaan organisaatioon asiakas-, työ-, palvelu- tai opiskelusuhte. Osallistumissuostumus tulee dokumentoida sekä tutkittavalla on mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen sen aikana. Jos haastatteluita nauhoitetaan, siitä on aina ilmoitettava haastattelun alussa. Hyvän ja tutkimuseettisen toiminnan mukaista on antaa tutkittavalle riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen tavoitteista, mahdollisista tulosten vaikutuksista ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta. (Juuti & Puusa 2020, luku 11.)

2 HYVÄN ASIAKASKOKEMUKSEN TÄRKEITÄ OSA-ALUEITA

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Ilmiönä asiakaskokemus on ollut olemassa niin kauan kuin ihmisten välillä on käyty kauppaa. Vaihanta on aina käsittänyt muutakin kuin vain rahaa vastaan tarjotun tuotteen tai palvelun. Myyjän maine ja luotettavuus, tuotteiden laatu, maksuajat sekä lisäpalvelut ovat kautta aikojen vaikuttaneet ostajan kokemukseen tapahtumasta. Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakaskokemus on noussut olennaisesti eri toimialojen yritysten strategiaan mukaan ohjaamaan niiden toimintaa. Asiakaskokemus on aina asiakkaan näkökulmasta katsottu subjektiivinen ja kokonaisvaltainen kokemus. Se ei ole pelkkää tuotteiden ja palveluiden päälle rakennettua viihteellisyyttä vaan eheä kokonaisuus, joka muodostuu asiakaspolun aikana kognitiivisena, emotionaalisena, sosiaalisena ja sensorisena kokemuksena. Se koostuu kaikista asiakkaan ja yrityksen välisistä vuorovaikutushetkistä eli kosketuspisteistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19–20, 50.)

Asiakaskokemuksen tuottamisessa on mukana koko yrityksen organisaatio. Strateginen suunnittelu on johdon ja hallituksen toimintaa, kun taas toteuttamisessa mukana on asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 48.) Korkiakosken (2023, 10–11) mukaan käsitteelle asiakaskokemus löytyy vieläkin monia erilaisia määritelmiä. On hankalaa, että yrityksissä ei vielä ole yhteistä määritelmää asiakaskokemukselle. Jos aina käytettäisiin samoja termejä, olisi kokemuksen kehittäminen helpompaa. Asiakaskokemus on tunneside asiakkaan ja yrityksen välillä. Tulevaisuuden kehittäminen liittyy olennaisesti asiakkaan kokeman tunteen tiedostamiseen ja siihen vaikuttamiseen. Erityisesti muistijälkien rakentaminen on asiakaskokemuksen ytimessä. Niiden avulla joko onnistutaan asiakkaan sitouttamisessa tai huonon kokemuksen jälkeen asiakas siirtyy kilpailevaan yritykseen.

Asiakaskokemus on Korkiakosken (2023, 10-11) kuvailemana asiakkaan laaja-alaista kuuntelua sekä hänen kohtaamistaan juuri asiakkaalle merkityksellisissä pisteissä. Näissä kohtaamisissa pyritään jopa ylittämään asiakkaan odotukset. Samoilla linjoilla ovat Saarijärvi ja Puustinen (2020, 21, 49) kuvaillessaan asia-

kaskokemuksen olevan tapa toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, kehittää toimintaa niiden avulla ja reagoida tarpeisiin luomalla ylivertaista arvoa tarjoavia tuotteita ja palveluja. Aidolla asiakaslähtöisyydellä yrityksellä on mahdollisuus erottua kilpailijoista sekä luoda parempaa tulosta, sillä tällöin asiakkaalle etsitään parhaita ratkaisuja liiketaloudelliset ja kilpailulliset tosiasiat huomioiden. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 21, 49) muistuttavat myös, että asiakaskokemuksen hyvyyttä tai huonoutta ei määritä yrityksen johtajat tai muu henkilöstö. Ainoa, joka sen tekee, on asiakas itse. Kokemuksen onnistumista voidaan arvioida asiakkaan näkökulmasta asiakastyytyvyyden, -uskollisuuden ja -suosittelemisen perusteella.

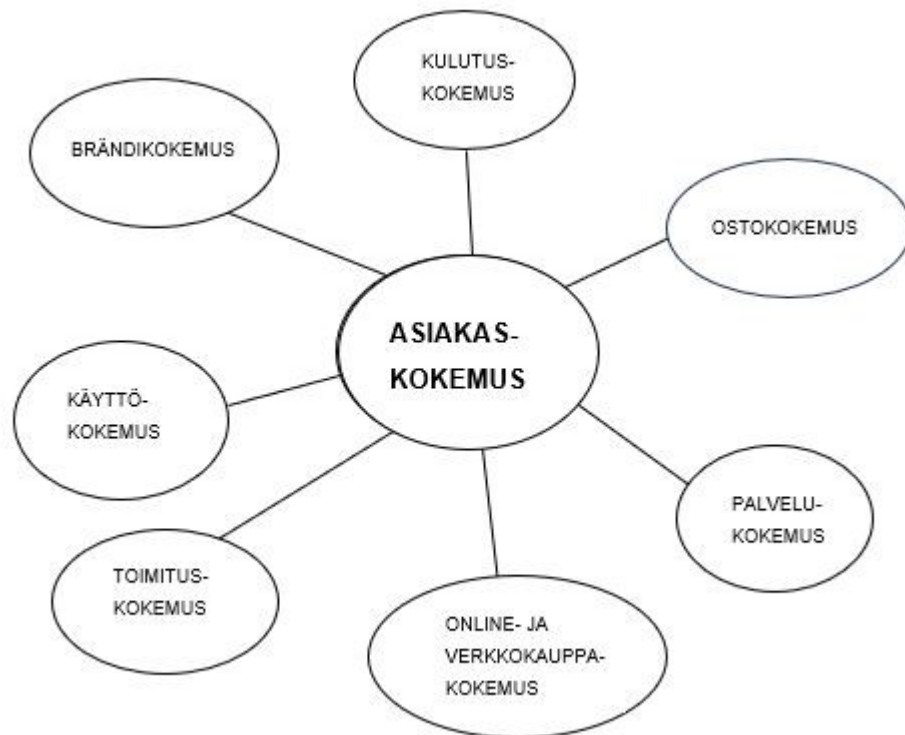
Tutkimuksen mukaan asiakkaiden asenteet asiakaskokemusta ja sen personointia kohtaan ovat maailmanlaajuisesti muuttumassa. Vuonna 2020 asiakkaista 80 prosenttia piti yrityksen tarjoamaa asiakaskokemusta yhtä tärkeänä kuin sen tuotteita ja palveluita. Vuonna 2022 vastaava määrä oli jo 88 prosenttia eli asiakaskokemuksen merkitys oli kasvanut. Lisäksi asiakkaat odottavat yrityksen ymmärryksen heidän tarpeitaan ja odotuksiaan kohtaan kasvavan. Vuonna 2020 asiakkaista 66 prosenttia odotti yrityksen tiedostavan heidän tarpeensa ja odotuksensa. Vuonna 2022 määrä oli kasvanut 73 prosenttiin. (Statista 2023b.)

Yrityksen on tehtävä strateginen valinta, millaisella asiakaskokemuksella se aikoo menestyä. Valinnat kohdistuvat kolmeen toisiaan täydentävään tekijään: arvolutupaukseen, kilpailukeinoihin ja asiakkaan kokemaan arvoon. On valittava, halutaanko keskittyä tarjoamaan markkinoiden edullisinta ratkaisua eli luoda taloudellista arvoa asiakkaille vai onko valintana asioinnin helppous, nopeus tai välttämättömyys eli toiminnallinen asiakasarvo Strategisten valintojen lisäksi yrityksen täytyy tehdä tarkasti suunniteltuja kilpailukeinovalintoja. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45-46.)

Kilpailukeinoja, joilla asiakkaille luodaan arvoa ovat muun muassa hinta, sijainti ja aukioloajat. Toiminnallista asiakasarvoa yritys voi tuottaa toimitusnopeudella, laajalla tuotevalikoimalla tai kotiinkuljetuksella. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 45-46.) Koko visio ainutlaatuisen asiakaskokemuksen tarjoamisesta perustuu asia-

kasymmärrykselle. Se tarkoittaa jo suunnittelun alussa erityisesti laadullista tutkimusta eli asiakashaastatteluja. Niiden kautta saadaan näkemys asiakkaiden odotuksista ja piilevistä tarpeista. Ajatuksena on ymmärtää asiakkaan maailmaa. (Korkiakoski 2023, 58.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa useaan osakokemukseen (kuvio 1). Nämä osakokemukset ovat hyvä tapa suunnata yrityksen huomio ja toiminta oikeisiin asioihin. Brändikokemus käsittää asiakkaan kokonaisvaltaisen kokemuksen brändistä ja siihen liitettävistä merkityksistä ja mielikuvista Kulutuskokemus taas muodostuu tuotteen kulutuksen ja omistamisen seurauksena. Esimerkiksi asiakas käyttää ostamiaan vaatteita, niin hänelle tulee tietynlainen kokemus siitä. Ostokokemus on tuotteen tai palvelun ostamisesta muodostuva kokemus. Siitä ollaan kiinnostuneita yleensä kauppakeskuksissa, verkkokaupassa ja B2B-liiketoiminnassa. Ostokokemuksesta on pyrittävä tekemään mahdollisimman helppo ja sujuva sekä on huomioitava mahdollisten esteiden poistaminen ostamiselta. Esimerkiksi tärkeää verkkokaupan puolella on useiden maksutapojen tarjoaminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 63.)



Kuvio 1. Asiakaskokemuksen osakokemukset

Palvelukokemus muodostuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi ravintoloissa, myymälöissä, hotelleissa, ruokakaupoissa ja vapaa-ajan palveluissa tapahtuu palvelukokemuksia. Hintakokemus on erittäin tärkeä osa asiakaskokemusta. Yrityksiä kiinnostaa, millaisena asiakkaat kokevat tuotteen tai palvelun hinnan. Hintamielikuvan rakentaminen on keskeinen asiakaskokemuksen luomisen keino esimerkiksi verkkokaupassa, päivittäistavara-kaupassa tai autokaupassa. Käyttökokemus muodostuu asiakkaan käyttäessä tuotetta tai palvelua. Siinä huomioidaan erityisesti tuotteen käytettävyyttä, design ja muu sensorinen kokemus. Erityisesti tietokoneissa, älypuhelimissa ja kodin elektroniikassa se on tärkeä osakokemus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 63-64.)

Toimituskokemus muodostuu asiakkaalle esimerkiksi toimituksen nopeuden ja sujuvuuden avulla. Tuotteiden toimitus on keskeinen osa laajempaa asiakaskokemusta ja se on erityisesti verkkokaupassa tavallisesti ostokokemuksen päättävä vaihe. Toimituskokemus on tärkeä osakokemus varsinkin B2B-liiketoiminnassa sekä verkkokaupassa. Entistä merkittävämpiä osakokemuksia nykyään ovat online- ja verkkokaupakokemus. Niiden on oltava luontaisesti osa tavoiteltavaa asiakaskokemusta. Online-kokemus käsittää erityisesti asiakkaan kokemuksen Internet-sivujen informatiivisuudesta, sosiaalisuudesta, viihteellisyydestä ja sensorisuudesta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 64.)

2.2 Hyvän asiakaskokemuksen edut yritykselle

Hyvä asiakaskokemus muodostaa kestävämmän kilpailuedun kuin tuotteet ja palvelut, sillä aitoa asiakkaan kohtaamista on kilpailijan vaikea kopioida. Tämän takia organisaatiot ovat alkaneet kasvavasti investoida asiakaskokemuksen kehittämiseen. On tärkeää kuitenkin muistaa, että panostaminen hyvään asiakaskokemukseen ei tarkoita sitä, että unohdettaisiin tuotteiden ja palveluiden merkitys menestykselle. Yrityksen tuotantoa ja omia kyvykkyyksiä ei saa unohtaa, sillä myös ne luovat pohjan kovassa kilpailussa pärjäämiselle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26.)

Korkiakosken (2023, 23, 30) ajatuksena on, että yrityksen tavoitteena on varmistaa asiakkaalle ainutlaatuinen kokemus, joka lisää asiakkaan kokeman tapahtuman elinkaaren arvoa ja suosittelun kautta asiakasmäärä kasvaa. Tämän hän

perustelee sillä, että asiakaskokemuksesta jopa 2/3 on tunnetta ja yrityksen kannattaa rakentaa muistijälkiä, jotka kestävät kauan ja pitävät yrityksen asiakkaan mielessä. Tyytyväinen asiakas suosittelee mielellään yritystä tai tuotetta eteenpäin. Asiakkaat uskovat toista asiakasta enemmän kuin yritysten ja brändien viestejä. Kun tavoitellaan kestäväää kasvua, keskeinen voima on luoda suosittelun kehä, joka kasvattaa yritystä. Positiivista on, että suosittelun kautta tulleet asiakkaat ostavat enemmän, pysyvät asiakkaina kauemmin ja lisäksi suosittelevat yritystä ja sen tuotteita herkemmin eteenpäin.

Asiakaskokemukseen kannattaa panostaa, koska se luo yritykselle taloudellista menestystä ja kestäväää kasvua. Kestävä kasvu tapahtuu sen avulla, että asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin sekä kokemukseensa ja ostavat lisää ja uudestaan. Ainutlaatuinen asiakaskokemus tarkoittaa lisäksi pienempää asiakaspoistumaa, joka omalta osaltaan luo tavoiteltua kestäväää kasvua. On aina kalliimpaa hankkia uusia asiakkaita kuin säilyttää olemassa olevat. On tärkeää tiedostaa, mitä parempi asiakaskokemus on, sitä enemmän nykyiset asiakkaat ostavat yritykseltä. Tämän takia on mahdollista innovoida uusia ratkaisuja, laajentaa tarjontaa tai tarjota uusia palvelukanavia, niin silti voidaan olla varmoja, että tyytyväiset nykyasiakkaat pysyvät mukana. (Korkiakoski 2023, 25, 29-30.)

2.3 Digitaalinen asiakaskokemus

Nykyään ihmisten verkossa viettämä aika on kasvanut huomattavasti, ja he ottavat jatkuvasti uusia somekanavia käyttöönsä. Koronapandemian aikana sosiaalisen median käyttö kasvoi 21 prosenttia maailmassa. Myös ajankäyttö muissakin digitaalisissa kanavissa kasvoi. Kasvava sosiaalisen median käyttö ja tiedon googlaaminen on yritysten näkökulmasta valtava mahdollisuus viestiä palveluitaan, tuotteistaan ja brändistään. Noin joka kolmas suomalainen sanoo seuraavansa somessa yrityksiä ja brändejä. Markkinointi, myynti ja asiakaskohtaukset siirtyivät yhä enemmän digitaalisiin kanaviin pandemian aikana. Haasteena alkaa olemaan jo, miten yritys pystyy erottumaan viesteillään digikanavissa, jotta saadaan asiakas kiinnostumaan sen tuotteista ja palveluista. (Komulainen 2023, 10-11.)

Myös Saarijärvi ja Puustinen (2020,27-28) ovat sitä mieltä, että digitalisaatio on jo pitkään muokannut liiketoimintojen luonnetta: kokonaisia toimialoja sekä yksittäisiä asiakkaiden ja yritysten välisiä vuorovaikutustilanteita. Digitalisaation takia asiakaskokemus on noussut yritysten toiminnan kehittämisen tavoitteeksi. Digitalisaatio on lisännyt asiakaspolun kosketuspisteiden määrää. Esimerkiksi tiedonhaku ja verkkokaupassa eri tavoilla maksaminen ovat digitalisaation mukanaan tuomia tekijöitä helpottamaan asiakaskokemusta. Kosketuspisteiden lisääntymisen takia yritysten on johdettava kokonaisvaltaisemmin sitä, miten ja missä kosketuspisteissä asiakkaan asiakaskokemus muodostuu. On tärkeää saada eri kosketuspisteet tähtäämään kohti samaa lopputulosta. Jotta asiakas yhdistäisi kaikki kosketuspisteet juuri tiettyyn yritykseen, tulee niiden olla sisällöltään ja tyyliiltään yhdenmukaisia.

Komulaisen (2023, 11, 14, 20, 27) mukaan avainasemassa digitalisaation luomien uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä on markkinointi, sillä se toimii asiakasrajapinnassa ja pyrkii tunnistamaan asiakkaiden piileviäkin unelmia. Digimarkkinointi on hyvä työkalu luomaan vuoropuhelua yrityksen ja asiakkaiden välille. Näin voidaan saada tietoa, miten voidaan ottaa uudet trendit haltuun liiketoiminnassa. Somekanavat ovat loistava keino herättää potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus ja houkutellessa heitä eteenpäin asiakaspolulla sekä sitouttaa yrityksen kohderyhmiä. Tavallisimpia somekanavia hyödynnettäväksi yrityksen viestintään ovat Facebook, Instagram, YouTube, Twitter ja LinkedIn. Digimarkkinoinnin tuoman asiakasymmärryksen avulla mahdollistetaan uusia innovaatioita sekä voidaan vahvistaa kilpailuetua.

Yksi kuluttajakäyttäytymisen sekä B2B-kaupankäynnin trendeistä on verkkokaupan raju kasvu. Tuotteiden tulee olla saatavilla 24/7 digitaalisissa kanavissa, ja ostamisen hybridimallit ovat lisääntyneet. Verkkokaupassa ostaminen on vaikuttanut myös jakelun muuttumiseen. Kuluttajat haluavat nykyään tuotteet kotiin toimitettuna. (Komulainen 2023, 18-20.) Verkkokaupassa korostuu selkeä, olennainen ja laadukas informaatio asiakkaan päätöksenteon tueksi. Vaikka verkkokauppa oli aluksi hyvin rationaalinen ostokanava, nykyään myös sinne on tullut impulssiostamisen erilaisia muotoja sekä elämyksellisyyttä. Tärkeitä tekijöitä ovat videot, kuvat ja värit, joilla luodaan esteettisyyttä. Verkkokaupassa viihteellisyys

ja yhteisöllisyys ovat tänä päivänä tärkeitä ulottuvuuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 80.)

Tehokkaalla datan keräämisellä ja hyödyntämisellä luodaan tärkeä lähtökohta moniulotteiselle asiakaskokemukselle. Tällöin pystytään personoimaan verkkokauppakokemus juuri tietylle asiakkaalle sopivaksi. Se kuuluu tärkeimpiin verkkokaupan kilpailuetuihin verrattuna perinteiseen kauppaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 80.) Komulaisen (2023, 28-29) mukaan digimarkkinoinnilla tavoitetaan uusia asiakkaita. Kun palvelut ja tuotteet löytyvät verkosta, lisää se niiden kiinnostavuutta sekä helpottaa asiakkaan ostopäätöstä.

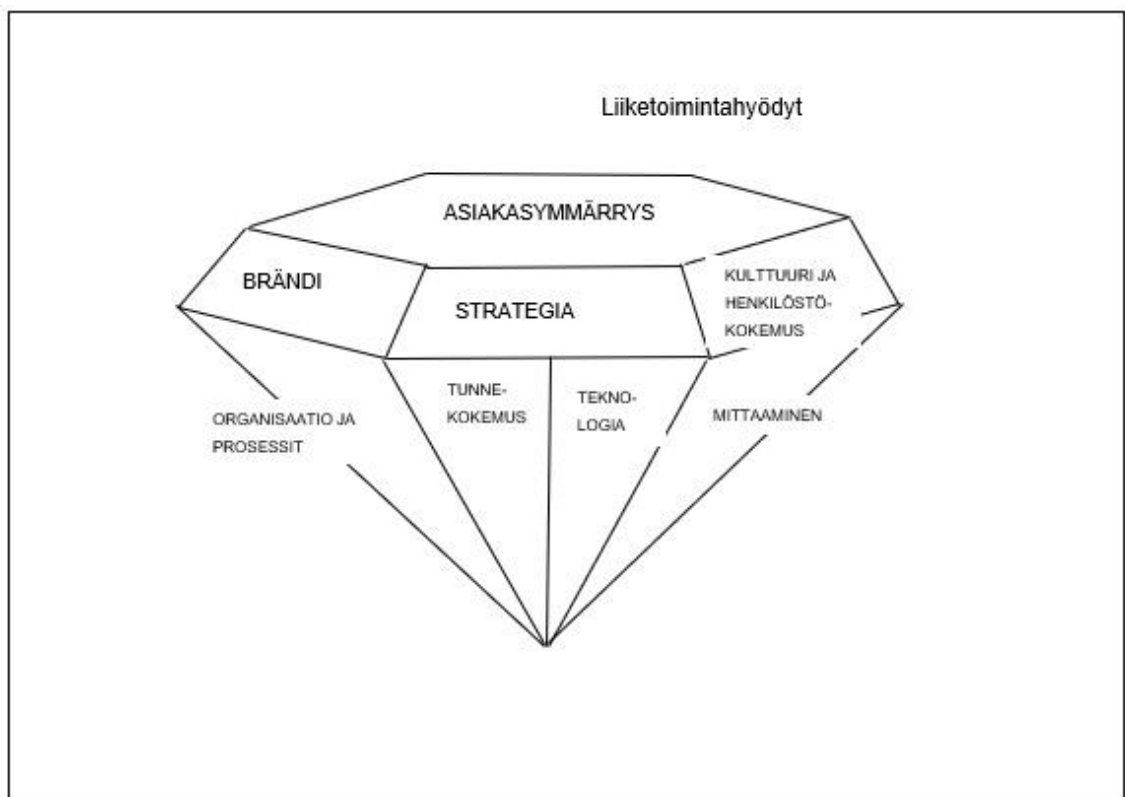
Digitaalisten kanavien ja verkkokaupan käyttö kasvattaa liikevaihtoa ja luo uusia markkinoita. Digimarkkinointi laajentaa rajallista markkina-aluetta, jolloin sen avulla voidaan tavoittaa uusia asiakkaita sekä kuunnella heidän tarpeitaan. Myös yritysten väliseen kaupankäyntiin digikanavat ovat tuoneet lisää kilpailuetua. Digimarkkinointi edistää vuorovaikutusta myös nykyisten asiakkaiden kanssa. Voidaan kertoa omasta brändistä ja sen tarinasta sekä sitouttaa asiakkaita seuraamaan yrityksen luomaa sisältöä. (Komulainen 2023, 28-29.) Tutkimuksen mukaan vuonna 2023 Yhdysvalloissa asiakkaista 46 prosenttia halusi personoidun asiakaskokemuksen ostaessaan verkkokaupasta. Vertailun vuoksi luku oli Espanjassa 42 prosenttia ja Suomessa 35 prosenttia. (Statista 2023a.)

2.4 B2B-asiakaskokemus

Myös B2B-liiketoiminnassa asiakaskokemus on tärkeä käsite. Yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuvat erilaiset asiakaskokemuksen piirteet kuin kuluttajaliiketoiminnassa. Huomio kiinnittyy tekijöihin, joiden avulla yritys pystyy lisäämään asiakasyrityksen myyntiä, alentamaan kustannuksia, parantamaan tuottavuutta tai kehittämään asiakasyrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä. Kaikki tämä tulisi tehdä mitattavasti eli on pystyttävä osoittamaan asiakasyritykselle, että sen kustannukset ovat alentuneet tai tuottavuus lisääntynyt yrityksen tuotteita käyttämällä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85-86.) Yrityksillä on B2B-asiakaskokemuksessa vielä parannettavaa, sillä huonon asiakaskokemuksen vuoksi vain joka kolmas B2B-asiakas on sitoutunut yritykseen, jonka kanssa tekee liiketoimintaa.

Jopa 70 prosenttia yrityksistä on valmis siirtämään asiakkuutensa toiseen yritykseen tyytymättömyyden vuoksi. Selittävä tekijä on se, että asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet B2C-bisneksen kokemuksellisuuden nopean kehittymisen takia. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä & Tanner 2021, 31.)

Hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen mallia voidaan kuvata timanttimalina. Kuviosta 2 nähdään nämä tärkeät osa-alueet ja niiden suhteet toisiinsa. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen keskiössä ovat yrityksen perusta: strategia, brändi ja kulttuuri. Näiden ympärille rakentuvat erinomaisen asiakaskokemuksen mahdollistajat, joita ovat asiakasymmärrys, oikeanlainen organisoituminen asiakaslähtöisine toimintamalleineen, hyvä johtaminen ja taito luoda tunnekokemuksia sekä hyödyntää teknologiaa. Mittaamisella nähdään asiakaskokemuksen kehittämisen vaikutukset asiakkaan näkökulmasta. Hyvän asiakaskokemuksen merkitys nähdään liiketoimintahyötyinä eli menestyvänä liiketoimintana, kasvuna ja kannattavuutena. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen mallia voidaan kuvata timanttimalina. (Holma ym. 2021, 40-41.)



Kuvio 2. Hyvän B2B-asiakaskokemuksen johtamisen timanttimali (mukaillen Holma ym. 2021, 41)

B2B-asiakaskokemuksen luonne on erilainen kuin B2C-asiakaskokemuksen. Kuluttajaliiketoiminnassa asiakas on yksilö, joka kokee asiat moniaistillisesti ja määrittää itse, millainen asiakaskokemus on. B2B-asiakaskokemusta ei yleensä määritä yksi ihminen vaan se koostuu monien eri ihmisten kokemista erilaisista kosketuspisteistä. On vaikeampi määrittää, kuka asiakasyrityksestä päättää, millainen asiakaskokemus on. Monimutkaisemman B2B-asiakaskokemuksen asiakaspolun ja kosketuspisteiden määrän ja laadun määrittää, onko kyseessä projekti, teollinen prosessi, asiantuntijapalvelu tai kokonaisratkaisu. Valtaosa B2B-liiketoiminnasta on uusintaostoja, joissa korostuu asiakaspolun vaivattomuus ja helpous sekä kaiken mahdollisen hidasteen poistaminen ostoprosessista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 86-87.)

Tannisen (2021) mukaan erityisesti korostetaan asiakassuhdetason tapaa toimia. Yrityksen kyky osoittaa sitoutumista parantaa asiakaskokemusta. On tärkeää myös sisäistää asiakastarpeet ja vastata niihin luotettavasti ja systemaattisesti. B2B-asiakaskokemus on usein henkilökohtainen, pitkäkestoinen suhde, joka perustuu luottamukseen ja asiakasarvoon. Yritykset eivät helpolla vaihda kumppania, joka tarjoaa henkilökohtaista ja suhteeseen perustuvaa palvelua sekä ymmärtää, mikä tuo arvoa asiakkaalle. Saarijärvi ja Puustinen (2020,88) korostavat, että kehitystyötä tehdessä on hyvä miettiä, kuinka voidaan helpottaa asiakkaan prosesseja tai vähentää asiakkaan kokemaa vaivaa. Tärkeää on responsiivisuus eli oikea-aikainen ja oikeanlainen reagointi asiakkaan tarpeisiin ja pyyntöihin. Henkilöstöä on hyvä kannustaa reagoimaan nopeasti asiakkaiden yhteydenottoihin.

Kurvisen ja Sepän (2016, 169) mukaan B2B-myyynnissä on tapahtunut isoja muutoksia. Nykyään myyjät eivät enää ole asiakkaan pääasiallisia tiedonlähteitä. Aiemmin B2B-ostaja oli tiedonhankinnassa myyjien varassa, mutta nykyään valtava määrä tietoa on yhden Google-haun takana. Voidaan todeta, että melkein jokainen ostoprosessi alkaa hakukoneista. Myös tuote-esittelyt ja demot tehdään pääsääntöisesti verkossa. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 91) korostavat, että B2B-asiakaskokemuksessa on tärkeää yrityksen kyky osoittaa mitattavasti, että sen toiminta hyödyttää sen asiakasta. Mittaamisessa olisi hyvä keskittyä asiakaskokemuksen vaikuttavuuden todentamiseen. Digitalisaation kehittyminen on myös helpottanut mittaamista ja tuonut uusia tapoja mitata asiakaskokemusta.

2.5 Tunteiden merkitys asiakaskokemuksessa

Vasta viime vuosina on lisääntynyt ajatus siitä, että tunteet ovat voimavara ja asia, joita ymmärtämällä yritys voi luoda parempia asiakaskokemuksia ja työpaikkoja. Itse asiassa voidaan sanoa, että asiakkaan tunne on asiakaskokemuksen tärkein osa. Jos yritys haluaa aidosti erottua kilpailijoistaan asiakaskokemuksen avulla, kannattaa keskittyä asiakkaan tunteisiin, sillä tunne herää jokaisessa kohtaamisessa ja vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan päätöksentekoon sekä muistikuviiin, jotka jäävät kohtaamisista mieleen. Vaikka asiakaskokemus olisi järkisyin mitattuna sujuva tai tuotteet toimivia, saattaa negatiivinen tunnekokemus muokata enemmän muistikuvaa, joka asiakkaan mieleen siitä jää. Yritykset pyrkivät asiakasuskollisuuden kasvattamiseen, joka on asiakassuhteen luomista. Myös tämä syntyy ennen kaikkea tunteiden perusteella. (Killström 2020, 9-10.)

Yrityksen johtaessa tunteita olennaista ja tärkeää ovat aitous, läpinäkyvyys sekä yhdessä tekeminen. Tässä henkilöstön merkitys kasvaa entistä merkityksellisempään rooliin, kun tavoitteena on tuottaa asiakkaille positiivisia tunteita. On olennaista, että yrityksen henkilöstö voi hyvin, sillä muuten he eivät kykene tarjoamaan parasta mahdollista tunnekokemusta ja on myös riski, että asiakaskokemukseen liitetyt tunnetavoitteet ovat päälle liimattuja. Markkinoinnissa on ymmärretty, kuinka tärkeä merkitys tunteella on asiakaskokemukselle sen vaikuttaessa asiakkaiden päätöksiin ja muistikuviiin. Viime vuosien markkinointitrendit tarinankerronta ja aitous lisäävät tunteen merkityksellisyyttä. Nykyään markkinointi on entistä yksilöllisempää ja liittyy enemmän yhteen asiakaskokemuksen kanssa. (Killström 2020, 10, 14.)

Killströmin (2020, 15) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että erilaiset tunteet saavat asiakkaissa aikaan erilaista käyttäytymistä. Tunteet aktivoivat asiakkaissa hyvin erilaista käyttäytymistä. Esimerkiksi tyytymättömyyttä ilmentäviä negatiivisia tunteita ovat suuttumus ja pelko. Tunnetila, joka johtaa asiakkaan kohti ostotapahtumaa on ilo, sillä se liikuttaa ihmisiä kohti asioita sekä saa myös toistamaan asioita. Jos asiakkaat liittävätkin vahvempia, toimialalla merkityksellisiä tunnemotiveja yritykseen, ovat he

yli kaksi kertaa tuottoisampia kuin asiakkaat, joilla ei ole vahvaa tunnesidettä (Merikallio 2021, 27). Killström (2020, 16) toteaa, että tunnetila vaikuttaa myös hintaan, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta.

Merikallion (2021, 26, 28) mukaan keinona tunnevaikuttaminen ei ole uusi. Sitä on ollut jo teollistumisen alkuvaiheista alkaen, kun tuotteiden ja palveluiden myyjät ovat pyrkineet vaikuttamaan ostajiin. Jo silloin on pyritty vaikuttamaan tavoitellun asiakaskunnan mielipiteisiin ja kiinnostukseen sekä kasvattamaan vetovoimaa ja mainetta. Nykyään samasta asiasta käytetään termejä asiakaskokemus ja brändikokemus. Asiakkaan kokemus on vaikuttumista ja se tehdään liikauttamalla ihmistä tunteiden tasolla. Avain asiakkaiden kiinnostukseen ja uskollisuuteen ovat heidän toivomansa tunnetekijät. Jos niihin kyetään vastaamaan, ratkaisee se olennaisen yrityksen menestymisen kannalta. Menestystarinaksi asti päästään, jos yhdistetään tähän myös henkilöstön kaipaamat tunnetekijät ja johdetaan näitä molempia järjestelmällisesti.

Asiakasuskollisuutta lisääviä tunteita ovat ilo, rehellisyys, luottamus ja myötätunto. Tavoitteena asiakaspalvelussa on pyrkiä herättämään näitä tarkoituksenmukaisia tunteita. Jopa puhelussakin asiakas aistii positiivisuuden ja ilon, kun asiakaspalvelija hymyilee ja palvelee iloisesti. Hymy kuuluu puheessa, mistä välittyy positiivinen asenne. Erityisesti palvelussa voidaan hyödyntää ensikohtamista asiakkaan kanssa. Varsinkin uusien asiakkaiden kohdalla vastaanotto ja tunnelma korostuvat, kun heitä pyritään saamaan yrityksen asiakkaiksi. Asiakaspolulle voidaan myös miettiä huippukohtia, joissa asiakkaalle tuotetaan mieluisia yllätyksiä. (Killström 2020, 32, 83.)

3 ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEN KEINOJA

3.1 Segmentointi

Yksi asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvä käsite on segmentointi. Se perustuu asiakaskunnan analyysiin, jonka pohjalta ymmärretään asiakkaiden määrä ja koko. Ideana on jakaa koko asiakaskunta pienempiin osiin, jotta kullekin segmentille voidaan suunnitella oikeanlaiset asiakaskokemuksen toimintamallit. (Korkiakoski 2023, 116.) Usein tavoitteena on tunnistaa kannattavimmat asiakkaat ja kannattamattomat asiakasryhmät. Segmentoinnin avulla pyritään myös tehostamaan uusasiakashankintaa kohdentamalla myyntiä tuottavimpiin segmentteihin. Tavoitteena on löytää sopiva palvelutaso kullekin asiakasryhmälle, rakentaa asiakasuskollisuusohjelmia sekä määrittää tuotetarjooma kullekin ryhmälle. (Kurvinen & Seppä 2016, 41.)

Yritysmyyynnissä segmentointi perustuu tyypillisesti yritystietoon, yrityksen kypyyteen ja käyttäytymiseen liiketoiminnassa tai yrityksen tarpeisiin tai näiden kaikkien yhdistelmiin. Jos haluaa menestyä tarvepohjaisessa segmentoinnissa, on tärkeää ymmärtää, millä tekijöillä on asiakkaille suurin arvo. Hintakeskeisille asiakkaille tarjooma ei ole strategisesti tärkeä. Laatuakeskeiselle asiakkaalle laatu on strateginen kilpailukykytekijä. Palvelukeskeiset arvostavat nopeaa toimitusaiakaa ja reagointikykyä. Kumppanuuskeskeiset asiakkaat haluavat luoda pitkäkestoisien kumppanuussuhteen strategisesti olennaiseksi pitämälleen alueelle. Näiden tekijöiden tunnistamiseen vaaditaan asiakasymmärrystä, jonka avulla lopulta pystytään puhuttelemaan kohderyhmää yksilöllisesti. (Kurvinen & Seppä 2016, 43.)

Korkiakosken (2023, 116-117) mukaan on tärkeää, että yrityksessä kaikki ymmärtävät perusteet, miksi eri asiakkaille tarjotaan erilaisia kokemuksia. Segmentointi varmistaa sen, että koko organisaatio tiedostaa, mistä suurin osuus myynnistä tulee. Yritysassiakkaiden kohdalla käytetään usein 20/80-sääntöä. Sen mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia tuloista. Korkiakoskella yritysasiakkaiden segmentointi perustuu seuraaviin tekijöihin: liikevaihto, maantieteellinen kattavuus, ostettujen palvelujen määrä sekä kasvupotentiaali. Kurvisen ja Sepän

(2016, 44) mukaan segmentoinnin haastavin vaihe on segmenttien tehokas käyttöönotto. Jokaiselle yrityksen valitsemalle segmentille tulee löytyä asiakaslupaus, joka liittyy segmentin tarjoamaan ja tapaan palvella heitä.

3.2 Ostajapersoona

Yrityksille hyvänä apuna asiakaskokemuksen kehittämisessä on ostajapersoonien luominen. Ostajapersoonat ovat kuvitteellisia hahmoja, jotka edustavat yrityksen eri asiakastyyppejä. (Korkiakoski 2023, 112.) Ne kertovat, millaisia henkilöitä yrityksen potentiaaliset asiakkaat ovat (kuvio 3). Lisäksi saadaan selville, miten he toimivat ostaessaan ja tietoa etsiessään sekä millaiset asiat heille ovat tärkeitä. Yrityksen markkinoijien ja myynnin on ostajapersoonien avulla helpompi hahmottaa asiakkaan haasteita ja tapoja ostaa. (Kurvinen & Seppä 2016, 138.) Kaikki ostajapersoonat rakentuvat yleensä kyseisen asiakas- tai päättäjärühmän haastatteluista saatuihin tietoihin (Korkiakoski 2023, 112).



Kuvio 3. Hevosvarustemyymälän B2B-asiakaspersoonamalli

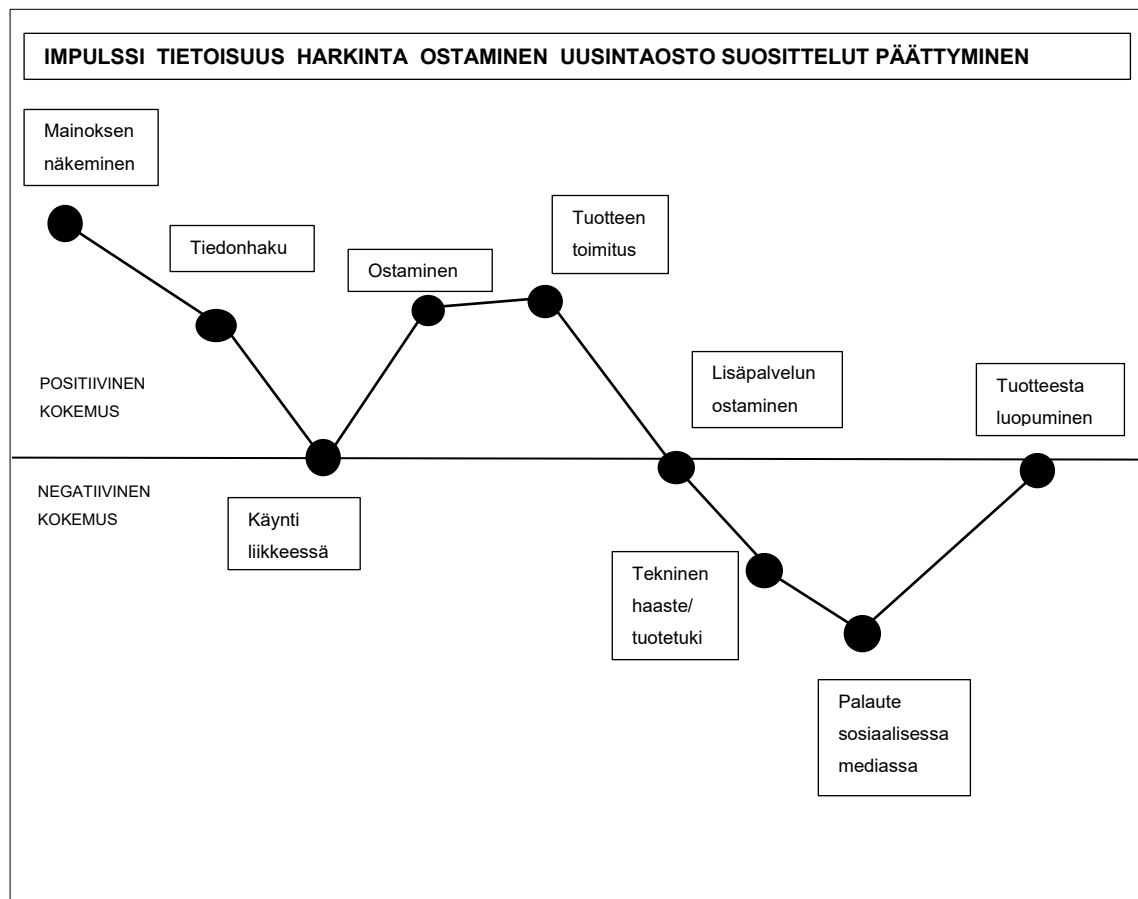
Komulaisen (2023, 51) mukaan asiakaspersoonat auttavat tiivistämään asiakkaan tarpeet ja unelmat hallittavaksi kokonaisuudeksi. Kun asiakkaat jaetaan omiin ryhmiinsä ja kirjataan ylös tiedot heistä, yrityksen on helpompaa luoda sisältöä eri ryhmille eikä sen tarvitse tarjota kaikkea kaikille. Asiakaspersoonien avulla on myös helpompi kohdistaa markkinointiviestit oikeille ryhmille somen työkalujen avulla. Koska asiakaspersoonien kehittäminen auttaa kohdistamaan sisältöä, se tuottaa kustannustehokasta markkinointia. Villani (2019, luku 4) kehoittaa yrityksiä välttämään liian pysyviä ja pitkäkestoisia asiakaspersoonia. Nykyään sosiaalinen ja teknologinen muutos on niin nopeaa, että myös asiakastyypit muuttuvat nopeasti. Uusia persoonia voi syntyä asiakaspalautteita käsiteltäessä tai haastatellessa asiakkaita heidän odotuksistaan.

Ostajapersoonien laadinnassa on tärkeää keskittyä asiakkaan taustatilanteen kuvaamiseen ja siihen, millaisia haasteita tai ongelmia hänellä on. On hyvä kuvata tilanteita, joissa asiakas alkaa miettiä uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja joissa yritykselle syntyy näin myyntimahdollisuus. Yritysassiakkailta ongelma saattaa näyttäytyä usein erilaisena: ostoprosessissa mukana olevalla talousjohtajalla ja myyntijohtajalla voi olla aivan erilaiset näkökulmat ongelmaan. B2B-markkinoijien yksi huono tapa on yrityslähtöisen, harmaan ja tylsän markkinointisisällön tuottaminen. Ostajapersoonat pakottavat luomaan sisältöä, joka nousee asiakkaan ongelmista ja siksi vaikuttaa asiakkaaseen paremmin. (Kurvinen & Seppä 2016, 139-140.)

Tannin (2022, 74, 76) mukaan 2020-luvun ostajapersoonasta ei voida päätellä mitään tittelin tai ammattiroolin mukaan. Ennemmin ostajapersoonan tiedontaso, osaaminen kyseisestä aihealueesta, oma motivaatio, oston esteet tai epäluulot auttavat markkinointia ja myyntiä kohdentamaan materiaalit auttamaan ostajia. Ostoprofiileita on hyvä miettiä myös ostajan tietotason mukaan, myydäänkö asiantuntijalle vai heikomman tietotason omaavalle asiakkaalle. Korkiakoski (2023, 112) kehottaa B2B-asiakaspersoonaa luodessa listaamaan tietoa ostajan työtehtävästä sekä nimeämään asiakas. Muita listattavia asioita ovat ostajan suhde yritykseen, kriittiset kosketuspisteet, yritykseen kohdistuvat odotukset sekä kuvitteellinen tai todellinen lause, joka kertoo asiakaspersoonasta.

3.3 Asiakkaiden ostopolku

Asiakaskokemus muodostuu palvelupolusta, palvelutuokioista sekä kontaktipisteistä. Kun rakennetaan toimiva palvelupolku, samalla rakennetaan menestystä. Näin voidaan suunnitella asiakaskokemus niin, että se luo sitoutumista. (Komulainen 2023, 67.) Kurvisen ja Sepän (2016, 63) mukaan asiakkaan ostopolku muodostuu eri vaiheista: tarpeen tunnistaminen, tiedonhaku, vaihtoehtojen vertailu ja ostopäätös sekä päätöksen jälkeinen aika. Komulainen (2023, 70) toteaa, että palvelupolun rakentaminen auttaa yritystä kokonaiskuvan hahmottamisessa. On hyvä huomioida, miten asiakas liikkuu omalla polullaan kohti tuotetta (kuvio 4). Kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi yrityksen tuote, asiakaspalvelu, markkinointiviestintä, myyntihenkilöstö sekä Internet-sivut (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73).



Kuvio 4. Asiakaspolkumalli (mukaillen Holma ym. 2021)

Tärkeintä on hahmottaa keskeisimmät kosketuspisteet. Silloin tutkitaan ostopolku kosketuspiste kerrallaan: mitä asiakas odottaa tai mitä hän haluaa saada. Tarvitaan ymmärrystä asiakkaan käyttäytymisestä, kanavista ja profillista. (Kotimäki 2023, 70.) Saarijärven ja Puustisen (2020, 205, 217) mukaan asiakaspolkukartoitus (customer journey map) on toimiva asiakaskokemuksen operatiivisen toteuttamisen työkalu. Siinä kuvataan asiakaspolun aikana koetut kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta ja hahmotetaan, kuinka yhdenmukaisia, johdonmukaisia ja mukautuvia kosketuspisteet ovat suhteessa tavoiteltavaan asiakaskokemukseen. Vihjeenä he antavat, että asiakaspolun ensimmäinen ja viimeinen vaihe pitäisi aina ottaa erityiseen tarkasteluun. Tärkeä ensivaikutelma voidaan luoda vain kerran, ja polun päätepisteessä on mahdollista voimistaa positiivisia asioita tai sitoutua huonojen kokemusten korjaamiseen.

Villanin (2019, luku 5) mukaan asiakaspolkukartoituksessa on elintärkeää tunnistaa asiakkaiden tunteita. Eri kosketuspisteissä he voivat tuntea itsensä muun muassa hermostuneeksi, jännittyneeksi, turhautuneeksi, vihaiseksi, hämmentyneeksi, helpottuneeksi tai ilahtuneeksi. Tietoja tunteista voidaan käyttää minkä tahansa muutoksen, jonka asiakas tekee ostopolulla, tunnistamiseen sekä osoittamaan tilanteita, jotka herättävät äärireaktioita. On hyödyllistä tunnistaa ostopolulta kipupisteitä, joissa asiakas turhautuu tai ärsyyntyy. Tavallisesti tämän aiheuttaa yrityksen huono viestintä asiakkaalle, asiakasodotusten huono johtaminen, tehottomat tai huonosti koordinoitujen prosessien, muutuskäytön puute tai puutteellinen palvelu. Kun kipupisteet on tunnistettu, yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ja vähentää asiakkaiden hankaluuksia sekä asiakaspoistumaa.

Korhosen (2023, 114) mukaan asiakaspolut tulisi rakentaa eri kohderyhmille tai persoonille erikseen. Ensin muodostetaan kokonaiskuva ja sen jälkeen voidaan tarpeen mukaan tarkentaa tiettyyn vaiheeseen, kohtaamiseen tai kanavaan. Saarijärven ja Puustisen (2020,75) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta on hyödyllistä tunnistaa, millaisia edellytyksiä yrityksellä on hallita olemassa olevia kosketuspisteitä tai muodostaa uusia. Yrityksen on helppo vaikuttaa osaan asiakaspolun kosketuspisteistä. Esimerkiksi omien nettisivujen ja markkinointiviestinnän sisältöihin pystytään vaikuttamaan, mutta asiakkaiden sosiaalisessa mediassa julkaisemiin sisältöihin ja arvioihin ei yritys pysty vaikut-

tamaan. Korkiakoski (2023, 115) neuvoo aloittamaan kosketuspisteiden kehittämistyön asiakashaastatteluilla, koska niiden kautta saadaan hyödyllistä tietoa, mistä vaiheista kehittäminen kannattaa aloittaa. Asiakkaiden oma näkemys luo hyvän pohjan kehitystyölle. Kurvisen ja Sepän (2016, 134) mukaan ostoprosessin eri vaiheiden tunnistaminen auttaa kohdentamaan eri ostovaiheisiin relevantteja viestejä ja hyödyllistä sisältöä asiakkaan tilanteeseen sopivassa muodossa.

Komulainen (2023, 68) korostaa, että jokaisessa ostopolun vaiheessa on toimenpiteitä, joilla voidaan edistää potentiaalisen asiakkaan ostopolun kulkua ja ostopahtumaan päätymistä. Kun yrityksessä aloitetaan oman asiakaspolun muotoilu asiakkaalle, suunnitellaan, miten voidaan tukea potentiaalista asiakaskuntaa tiedostamaan tarpeensa. Tarpeen herättelyssä ovat erityisen tehokkaita somekanavat ja blogit, joissa hyödyllisten sisältöjen avulla voidaan asiakkaille tietoa jakaa. Huomiota ja tunteita herätetään kuvien, tarinoiden ja videoiden avulla. Tiedon haku -vaiheessa, kun halutaan synnyttää luottamusta tuotteeseen, on hyödyllistä tarjota asiakkaalle vuorovaikutteisia palvelusivustoja tai vertailuja kampanjasivuilla, jotta hän voi tutkia, mikä tuote tai palvelu sopii juuri hänelle.

Ostotapahtuma-vaiheessa asiakas tekee valinnan eri yritysten tarjoamien tuotteiden välillä. Kun asiakas on päätenyt tutkimaan yrityksen tuotteita tarkemmin ja valinnut sen palveluntarjoajakseen, päästään kaupantekoon. On tärkeää tehdä ostamisesta helppoa, avointa ja vaivatonta eri laitteilla. Maksutapahtuma on yksi kriittinen piste, jossa asiakas voi vielä perääntyä. On tärkeää, että maksukanavat herättävät luottamusta, joten on hyvä käyttää tunnettuja palveluntarjoajia. Viimeinen vaihe kaikkien tuotteiden kohdalla on ostoksesta nauttiminen. Tämä on tärkeä vaihe, sillä asiakkaan on oltava tyytyväinen ostokseensa ja koettava, että valinta on onnistunut. (Komulainen 2023, 69.)

Kun yritys panostaa asiakaskokemukseensa, se varmistaa, että koko asiakaspolku ja kaikki siinä olevat kosketuspisteet, kuten asiakaspalvelu, markkinointiviestintä ja digitaaliset palvelut, on valjastettu toteuttamaan strategisesti määriteltäviä tavoiteltavaa asiakaskokemusta ja ettei loistavien tuotteiden ja palveluiden ostaminen ja käyttö kärsi muutoin heikosta organisaation toiminnasta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 26). Korkiakoski (2023, 151-152) painottaa yrityksiä, jotka nykyään pyrkivät minimoimaan asiakaspolkua poistamalla siitä kaikki turha, jopa

maksimoimaan asiakkaansa kokemus. Tällä hetkellä kantavana ajatuksena on asiakkaiden asioinnin helpottaminen, missä riskinä on se, että yritykset ohjaavat asiakkaat verkkoon, mutta unohtavat heidät sinne. Tärkeä näkökulma olisi tunnistaa asiakkuuden arvo ja siitä käsin maksimoida kokemus eli lisätä asiakassuhteeseen ja asiakaspolkuun keinoja, joilla maksimoidaan asiakkaiden kokemukset. Hyvänä keinona on muistijälkien rakentaminen, mikä ei välttämättä edes vaadi taloudellisia panostuksia.

Kuluttajien ja B2B-asiakkaiden asiakaspoluissa on muutamia keskeisiä eroja. Kuluttajien asiakaspolussa tavoitteena on luoda impulsseja ja toistoja, kun taas yritysasiakkaille pyritään luomaan kumppanuutta ja lisämyyntiä. Yritysasiakkaiden kohdalla on tärkeää keskittyä asiakassuhteeseen, joka voi kestää useita vuosia ja sisältää erilaisia vaiheita. Kuluttajien asiakaspolku keskittyy eniten ostotapah-tumaan. Lisäksi erona on, että kuluttaja-asiakkaita on vain yksi, kun yritysasiakkaan ostopolkuun liittyy useita toimijoita ja asiakkaita. Kuluttajien asiakaspolku kuvataan yleensä lineaarisena janana, kun yritysasiakkaiden polku on monivaiheinen ja kuvataan erilaisina kehinä tai luppeina. (Korkiakoski 2023, 114.)

3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Korkiakosken (2023, 125) mukaan tärkeä osa asiakaskokemuksen toimintasuunnitelmaa on sekä visiota että ostopolkua tukeva mittaristo ja mittausmalli. Kurvinen ja Seppä (2016, 57) muistuttavat, että on olennaista mitata oikeita asioita. Mittarit tulevat ennen tavoitteita. Korkiakoski (2023, 126) muistuttaa, että asiakaskokemuksen mittaaminen täydentää asiakasymmärrystä. Mittaamisen olisi hyvä perustua asiakkaan kokemukseen yrityksestä tai sen palveluista. Mittaamisen avulla opitaan ymmärtämään paremmin, millaisia kokemuksia asiakkaille tarjotaan sekä kosketuspisteissä että asiakassuhteiden tasolla. Lisäksi sen avulla tehdään toiminnasta entistä asiakaskeskeisempää sekä saadaan kannattavaa kasvua nykyasiakkaista.

Saarijärven ja Puustisen (2020, 232-233) mukaan tärkeä lähtökohta asiakaskokemuksen mittaamisessa on erottaa toisistaan kolme tasoa: asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaskokemuksen vaikutusten mittaaminen ja asiakaskokemuk-

sen seuraukset kasvuun ja kannattavuuteen. Yleispätevän mittariston kehittäminen asiakaskokemuksen mittaamiseen on hankalaa, koska yritykset tavoittelevat hyvin erilaisia asiakaskokemuksia. Toinen voi tarjota markkinoiden halvinta valikoimaa, kun taas toinen tarjoaa monikanavaista asiantuntijapalvelua. Molempien tarpeisiin soveltuvaa mittaria on vaikea tällöin löytää. Korkiakosken (2023, 135) mielestä mittaamisessa olisi hyvä kiinnittää yhä enemmän huomiota teknisen onnistumisen sijaan asiakkaan tunteiden ymmärtämiseen. Sen vuoksi erilaisten tunnekysymysten tuominen mukaan olisi hyvä keino kuvata asiakaskokemusta yksityiskohtaisemmin.

Asiakaskokemuksen kolmen eri tason mittaaminen toimii myös B2B-liiketoiminnassa. Siinä mittaaminen on monimutkaisempi kokonaisuus, koska on vaikeampi tunnistaa sitä henkilöä, osastoa tai toimijaa, joka määrittää, kuinka onnistunut asiakaskokemus on. B2B-asiakaskokemuksessa on pystyttävä osoittamaan, miten asiakasyrityksen ostamat tuotteet ja palvelut edistävät asiakkaan omaa liiketoimintaa. Silloin B2B-asiakaskokemuksen ydinolemus voi koostua mitattavasti kilpailua nopeammasta toimituksesta, korkeammasta toimitusvarmuudesta tai pidemmistä maksuajoista. Koko asiakaspolkua ei pystytä mittaamaan, vaan mittarit on kytkettävä kriittisimpiin kosketuspisteisiin. Sellaisia ovat asiakaspolun alkuvaiheen kosketuspisteet, itse ostotapahtuma ja viimeinen vuorovaikutustilanne. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 235-237.)

On olemassa erilaisia mittareita, jotka kertovat, millainen asiakaskokemus on. Responsiivisuusmittarit kertovat, kuinka nopeasti asiakkaan yhteydenottoon on reagoitu. Asiakkaan kokemaa vaivaa voidaan mitata analysoimalla, kuinka helposti ja kitkattomasti asiointi sujui. Myös asiakkaan tunnetta asiakaspolun aikana voidaan mitata erilaisilla työkaluilla. Yritys voi käyttää mittarina palvelun laatua eli mitataan palvelun toteutusta, henkilökunnan ammattitaitoa, palveluympäristöä tai empaattisuutta. Lisäksi voidaan mitata eri asiointikanavissa onnistumista. Esimerkiksi mitataan, kuinka asiakkaat asioivat mobiilissa, asiakaspalvelussa tai kivijalassa. Tällöin voidaan tarkastella, kuinka saumattomasti verkkokaupan asiointipolku etenee tuotteiden vertailusta ostoskoriin ja edelleen maksamisvaiheeseen. Digitalisaatio, paikkatietoteknologia, mobiilisovellukset ja sensortechnologia tarjoavat yrityksille entistä enemmän välineitä sille, miten, missä ja milloin ne mitaavat asiakaskokemusta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 234-235, 253.)

3.5 NPS, HappyOrNot, kysely ja CES mittareina

Asiakassuosittelu on yrityksille tärkeä ilmiö, koska sen avulla yritykset pystyvät luomaan muille asiakkaille ilmaiseksi tietoa ja odotuksia tuotteistaan. Silloin nykyasiakkaat luovat uusia asiakkaita. Yrityksissä on lisääntynyt erilaisten suositteluun perustuvien mittarien käyttö, kuten NPS (Net Promoter Score). Se on tärkeimpiä asiakaskokemuksen onnistumista tutkivista mittareista sekä kuluttajattä B2B-liiketoiminnassa. Mittari on helppo ja halpa toteuttaa sekä asiakkaille yksinkertainen vastata. NPS mittaa sitä, kuinka todennäköisesti välillä 0–10 asiakas on valmis suosittelemaan yritystä ja sen tarjoamia tuotteita. Tulos saadaan, kun numeron 9 tai 10 antaneiden suhteellisesta osuudesta otetaan pois 0–6 antaneet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 246-248.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 249-250) mukaan perinteisten asiakaskokemusmittareiden, kuten sähköposti- tai tekstiviestikyselyiden, haasteena on, että asiakkaat ovat kyllästyneitä vastaamaan niihin vaivalloisuuden vuoksi. Jälkikäteen he eivät myöskään muista enää tapahtunutta tai lykättyään asian unohtavat sen kokonaan. Hyvä reaaliaikainen mittari asiakaskokemuksen mittaamiseen on HappyOrNot-laite. ”Hymynaamalaite” voidaan asettaa myymälään asiakaspolun varteen. Asiakas vastaa siihen kosketuspisteeseen asetettuun kysymykseen hymynaamoilla, joita on neljä erilaista: hymyilevästä vihreästä vihaiseen punaiseen asti. Etuna on vastaamisen helppous ja niitä on kätevä sijoittaa kulkureittien varrelle.

Korkiakoski (2023, 128-131) muistuttaa, että jos asiakaskokemuksen mittaamisen keinona käytetään kyselyjä, on hyvä suunnitella tarkasti, kenelle kysely lähetetään, mitä kysytään ja missä kohdassa ostopolkua kysely tehdään. Lisäksi on mietittävä, missä kanavassa kysely lähetetään. B2B-asiakaskokemuskyselyn kohdalla palautteen kysyminen on monimutkaisempaa kuin kuluttajaliiketoiminnassa. Yrityksissä on monia kontakteja ja päätöksentekijöitä, jolloin on suunniteltava, kenelle kysely tehdään. Lisäksi yritykseltä palautetta kysyttäessä on pohdittava, lähetetäänkö ison asiakasyrityksen päättäjälle sms-kysely vai onko henkilökohtainen haastattelu parempi vaihtoehto. On oltava huolellinen kysymyksiä

laatiessa. Kysymyksissä tulee näkyä yrityksen tavoite, asiakkaan tilanne ja kana. Jos yritys haluaa olla nopein, kannattaa asiakkaalta kysyä näkemystä toimitusnopeudesta.

Mittareista paras kuvaamaan asiakasuskollisuutta on CES eli Customer Effort Score. Sen avulla saadaan asiakkaan näkökulmasta selville, kuinka paljon vaivaa asiakas on nähnyt palvelun aikana. Asiakkaat odottavat ja haluavat helppoutta. Ideana on, että asiakkaat nauttivat asioinnista yritysten kanssa, joiden kanssa on helppo asioida ja asiakaspalvelu on laadukasta. CES Score perustuu yhteen kysymykseen. Asiakkaalle annetaan lause ”yritys teki minulle helpoksi hoitaa asiaini” sekä heiltä kysytään, ovatko he samaa vai eri mieltä seitsemäportaisella asteikolla. Kokonaispistemäärä on yksinkertaisesti keskiarvo. (Villani 2019, luku 7.)

Asiakkaiden vastaukset korreloivat vahvasti asiakasuskollisuuteen. Korkean CES-luvun hyötynä ovat vähentyneet kustannukset. Tällöin tulee vähemmän toistuvia kontakteja henkilökunnan kanssa, ärsyyntymistä sekä asiointikanavan vaihtoja. Myös NPS-luku kasvaa samalla. Lisäksi henkilökunnan pysyvyys kasvaa, sillä he pystyvät tarjoamaan parempia asiakaskokemuksia, jolloin asiakaspoistuma vähenee. Tärkeä hyöty on korkeampi uudelleenostoaste. Asiakkaiden aikomus tehdä uudelleen ostoja nousee merkittävästi. (Villani 2019, luku 7.)

4 TEEMAHAASTATTELUT ASIAKKAILLE JA MYYJILLE

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajayritys on Etelä-Suomessa sijaitseva hevosvarustemyynnin alalla toimiva yritys. Yritys myy hevosvarusteita laajalla valikoimalla: ravivarusteet, ratsastusvarusteet, kengitysvälineet, hevosenkengät, tallitarvikkeet, rehut ynnä muut. Se toimii myös hevosvarusteiden tukkumyynnissä. Hevosvarusteita myydään kuluttajille ja jälleenmyyjille sekä kotimaahan että ulkomaille. Asiakkaat voivat ostaa tuotteita suomen, ruotsin ja englannin kielellä verkkokauppojen kautta. Paikan päällä asiakkaat voivat tehdä ostoksia kahdessa myymälässä tai ympäri Suomea raveissa kiertävissä kolmessa myymäläautossa. Lisäksi tilauksia voi tehdä puhelimitse tai sähköpostilla. Yrityksessä on tärkeää, että asiakkaiden yhteydenottoihin reagoidaan mahdollisimman nopeasti ja esimerkiksi reklamaatiot hoidetaan huolella. (Hevosvarusteliike 2024.)

Henkilöstöä on yhteensä noin 30, joista suurin osa tekee myyntityötä ja asiakaspalvelua. Isolla osalla henkilöstöä on hevosalan koulutustaustaa tai harrastusta. Tämä hyödyttää yritystä, koska se pyrkii tarjoamaan mahdollisimman asiantuntevaa palvelua monipuolisesti hevosalan ammattilaisille ja harrastajille. Kokoneiden ja ammattitaitoisten myyjien on helppo suositella sopivia varusteita asiakkaiden hevosille ja ohjata niiden käytössä. Tuotteiden toimitukset pyritään hoitamaan mahdollisimman nopeasti asiakkaille sekä Suomeen että ulkomaille useamman kuljetusyrityksen avulla. (Hevosvarusteliike, 2024.)

4.2 Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelman eli jälleenmyyntiasiakkaiden asiakaskokemuksen nykytilanteen tutkimisen ja sen kehittämiskohteiden havainnoinnin ratkaisemiseksi tutkimuspaikotteisen opinnäytetyön avulla. Se on sopiva tapa, koska saadakseni vastauksia ongelmaan suoritan haastattelututkimuksen rajatulle otokselle asiakkaita ja osalle yrityksen myyntihenkilöstöä. Tutkimusote opinnäytetyössäni on laadullinen. Laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimukseeni parhaiten, koska haastattelun jälleenmyyntiasiakkaita heidän kokemuksistaan ja tuntemuksistaan yrityksen asiakaspolusta ja sen eri kosketuspisteissä koetusta palvelusta. Haastateltavia

on niin pieni otos, että laadullinen tutkimusote on sopivin menetelmä. Juutin ja Puusan (2020, luku Johdanto) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään luotettavaa tietoa, kuinka usein jokin ilmiö esiintyy. Siinä ennemminkin pyritään saamaan esille erilaisia näkökulmia, joista aihetta katsottaisiin. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus pyrkii tekemään päätelmiä aineistosta käsin. Voidaan puhua myös aineistolähtöisyydestä.

Käytän aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, koska siinä voin haastattelun edetessä tarkentaa lisäkysymyksillä haastateltavien vastauksia kysymyksiin ja näin saada laajempia sekä syvempiä vastauksia. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen olennaisten aiheiden ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Sen hyötynä on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa kysymyksiä haastateltavien vastausten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.) Juuti ja Puusa (2020, luku Johdanto) neuvovat, että tutkija ei saa liian ajoissa rajata keskustelujen aiheita, vaikka näyttäisi siltä, että haastattelu ei hänen näkökulmastaan johtaisi mihinkään. Tutkimuksen tekijän on kehitettävä sosiaalisia taitojaan, jotta hän saisi haastateltavat puhumaan aiheista syvällisesti, vaikka kyseessä olisi luottamuksellista tietoa tai arempi aihe.

4.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Tutkimukseeni osallistui yhteensä 10 yrityksen jälleenmyyjää. Kaikki jälleenmyyjien teemahaastattelut toteutin puhelinhaastatteluina. Heiltä saamani vastaukset kysymyksiini kirjasin käsin paperille ylös. Haastattelussa minulla oli yhdeksän kysymystä asiakaspolun eri vaiheisiin liittyen (liite 1). Jokaisessa haastattelussa keskustelua syntyi runsaasti ja pääsin esittämään useita tarkentavia kysymyksiä aiheisiin liittyen. Positiivista oli, että asiakkaat esittivät suoraa ja rehellistä palautetta kokemuksistaan yrityksen palvelusta aikaisemmin sekä nykytilanteessa. Tutkimukseen valitut jälleenmyyjät osallistuivat haastatteluun mielellään ja sain paljon materiaalia tutkimustani varten. He pääsivät myös esittämään haastatteluissa toivomuksia liittyen tuleviin asiakaskokemuksiin.

Haastattelin tutkimustani varten myös osaa yrityksen omaa myyntihenkilöstöä. Heidän haastattelunsa tein ryhmähaastatteluna sekä yksilöhaastatteluina. Ryhmähaastatteluun osallistui neljä ja yksilöhaastatteluihin kolme henkilöä. Myyjien

kanssa käsittelimme asiakkaiden yleisimmin kokemia kipupisteitä asiakaspolun eri vaiheissa (liite 2). Pohdimme, millaiset asiat yleisimmin häiritsevät asiakkaan sujuvaa matkaa asiakaspolulla. Samalla keskustelimme, kuinka voisimme jatkossa parantaa yrityksen tarjoamaa asiakaskokemusta. Keskustelu oli runsasta ja esiin tuli useampia asiakaskokemuksen hiomisen keinoja.

4.4 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on järkevää miettiä analysointitapaa jo ennalta ja sitä kannattaa käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista suunniteltaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2). Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kytkeytyy kiinteästi aineiston hankintaan. Tutkijan läsnäolo haastattelussa aloittaa jo samalla aineiston analysoinnin. Aineiston lukemisen avulla tutkija pyrkii ryhmittelemään aineistoa teemoihin, luokkiin tai kategorioihin. Hänen aiheesta hankkimansa teoretieto vaikuttaa siihen, millaisia kategorioita hän pyrkii löytämään tutkimuksesta. Aineiston analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja sisäistää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Empiirisen laadullisen tutkimuksen aineisto on haastateltavien omakohtainen kokemus ja kuvaus tutkimuskohteenä olevasta ilmiöstä. Aineistoa on tarkoitus eritellä ja yhdistää eli analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. (Juuti & Puusa 2020, luku 9.)

Kerätty aineisto pilkotaan ensin osiin ja sen jälkeen sen pohjalta tehdään synteesejä ja se kootaan uudelleen. Sisällönanalyysin tavoite on järjestää runsas ja hajanainen aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää keskeistä tietoa. Tiivis ja selkeä muoto lisää aineiston informaatioarvoa. Jos aineiston analyysissä käytetään fakthanäkökulmaa, analyysin kohteena on se, miten haastateltavat henkilöt kokevat tai tulkitsevat asioita. Ajatuksena on, että he puhuvat asioista rehellisesti, muuten aineisto luotettavuus kärsii. Fakthanäkökulmaa käytettäessä haastateltavat on valittu tutkimukseen, koska he tietävät ilmiöön liittyvistä asioista. Kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä, jotka esitetään tutkimuksen lopputuloksina, joilla on tieteellinen pohja. Päämääränä on päätyä onnistuneisiin tulkitseihin. (Juuti & Puusa 2020, luku 9.)

Jälleenmyyjien ja myyntihenkilöstön teemahaastatteluista keräämäni aineiston analysoin teema kerrallaan eli käsittelin jokaisen asiakaspolun vaiheen erikseen.

Juutin ja Puusan (2020) mukaan kerättyä aineistoa tulkitaan, mutta sitä ei selitetä. Tämän sijaan aineistoa yritetään ymmärtää aineistoa tuottaneen lähteen ilmaisun perusteella. Jokaisen jälleenmyyjiltä ja yrityksen henkilökunnalta saadun vastauksen analysoin ensin erikseen ja sen jälkeen kokosin niistä yhteenvetona yleisimmät esiin tulleet vastaukset tulokseksi jokaiseen asiakaspolun vaiheeseen. Raportoin tavallisimmat esiin nousseet puutteet asiakaskokemuksessa sekä mihin asiakkaat olivat olleet kokemuksessaan tyytyväisiä. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin liittyen kertyi reilusti materiaalia. Asiakkaat antoivat rehellistä palautetta asiakaskokemukseen liittyen, mikä teki tutkimuksesta onnistuneen. Haastattelumateriaalin avulla oli helppoa lopulta koota tutkimuksen tuloksia teemoittain ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Laajojen ja monipuolisten vastausten perusteella pystyin miettimään yrityksen tarjoaman asiakaskokemuksen kehittämiskohteita sekä keinoja, joilla sitä voisi tehdä.

5 ASIAKASKOKEMUSTUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Jälleenmyyntiasiakkaiden tyytyväisyys asiakaskokemukseensa

Asiakaspolun alkuvaiheesta eli tiedonhausta asiakkaat olivat pääosin samaa mieltä. Heidän mielestään yrityksestä ja sen tuotteista löytyy helposti ja sujuvasti tietoa. Yrityksen verkkokaupan tuotekategorioiden erittelyä keuhuttiin selkeäksi ja tuoteryhmät oli pilkottu tarpeeksi pieniin osiin, mikä nopeutti tuotteiden hakua. Kehuja sai hakutoiminto, joka ei vaadi koko sanaa löytääkseen oikean, etsityn tuotteen. Yksi haastateltavista kertoi olevansa tyytyväinen, että myös heidän omien asiakkaidensa oli helppo löytää oikeat tarvittavat tuotteet verkkosivuilta. Verkkokaupan tuotekuvaukset saivat myös useammalta jälleenmyyjältä kehuja. Niihin lisäyksenä voisi vielä paremmin ilmoittaa isommalla tekstillä tuotteiden doping-varoajoista kilpahevosten valmentajille.

Kolme jälleenmyyjää kertoi, että joskus verkkokaupassa haettuja tuotteita ei välttämättä löydy. Aina haku ei ole tunnistanut sanoja tai jotain poikkeustuotetta ei vain ole onnistuttu löytämään. Hankaluutta tuotti myös, jos tuotteen saldo oli loppussa ja sen joutui hakemaan Google-haulla, jotta osasi tilata oikean tuotteen, joka tilattiin heitä varten toimittajalta. Kaksi haastateltavaa toi muutenkin esiin harmittavat tuotteiden virheelliset varastosaldot eli he olivat tilanneet tuotetta, joka olikin ollut oikeasti loppu varastosta ja sen saaminen oli kestänyt tai sitä ei enää saanut lainkaan. Haastatelluista kolmen jälleenmyyjän mielestä joskus joissain tuotteissa voisi olla enemmän tuotekuvia verkkosivuilla sekä varsinkin mittoja joillekin varusteille kaivattiin lisää. Kattavat tuotekuvaukset helpottaisivat ja nopeuttaisivat ostosten tekoa ja vähentäisivät epäsopivien varusteiden palauttamista.

Kaikki haastatteluun osallistuneet asiakkaat olivat sitä mieltä, että yrityksen myyjät on helppo tavoittaa eri kanavien kautta. Jälleenmyyjien puheluihin, tekstiviesteihin ja sähköposteihin reagoitiin heidän mielestään yrityksessä nopeasti, mihin oltiin tyytyväisiä. Myyjiltä sai ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua ja tarpeellista tietoa tuotteista. Tiedustelut myös ohjattiin onnistuneesti eri tuoteryhmistä eniten tietoa omaaville myyjille. Tilausten teko puhelimitse tai sähköpostitse suoraan myyjille sujui mukavasti ja luotettavasti. Yksi haastatelluista vertasi tilannetta noin

vuoden takaiseen tilanteeseen ja koki saavansa nykyään paremmin informaatiota tuotteista myyjältä. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös toive, että yrityksen myyjä voisi välillä vieraila paikan päällä jälleenmyyjän liikkeessä esittelemässä yrityksen tuotteita ja varsinkin uutuuksia.

Suurin osa jälleenmyyjistä teki tilaukset verkkokaupan kautta, mutta muutama kertoi tilaavansa vain sähköpostitse tai soittamalla myyjälle suoraan. Tällöin he saivat samalla kyselyä tuotteista ja eri vaihtoehdoista. Yrityksen verkkosivusto ja -kauppa oli jälleenmyyjien mielestä ajantasainen, nykyaikainen ja toimiva. Tilaa- minen onnistui pääosin hyvin ja helposti ostoskorin kautta, mutta kolmelta haas- tatellulta tuli palautetta ostoskorin toimivuudesta isompien tilausten kohdalla. Kun tilattavia tuotteita on reilummin eli yli 40 tai summaltaan yli 1500 euroa, alkaa ostoskori hidastumaan, tuotteita voi pudota tilaukselta ja käyttö hankaloituu. Yksi haastatelluista kertoi, että erityisesti hevosenkenkiä tilattaessa esiintyi hitautta verkkokaupassa. Ostoskorin hitauden takia isompia tilauksia oli tehty sähköpos- tilla, jotta tilaaminen olisi nopeampaa.

Tilausten toimitusaikojen nopeudesta jälleenmyyjien vastaukset olivat yhteneviä. Toimitusaikoihin liittyen nousi tärkeänä tekijänä esiin toimitusnopeus. Haastatte- lun aikana useampi asiakas vertasi nykyistä tilannetta noin vuoden takaiseen ai- kaan. Heillä esiintyi tyytymättömyyttä toimitusaikojen pituuteen heidän kertoes- saan tilanteesta, jolloin oli tullut viivästyksiä ja tilaukset olivat olleet myöhässä säännöllisesti. Nykytilanteeseen kaikki olivat tyytyväisiä. Jokainen vastasi, että saavat tilauksensa tarpeeksi nopeasti, mikä tarkoitti 1–3 päivän toimitusaikaa. Myös jälkitoimitusten nopeuteen ja käsittelyyn oltiin tyytyväisiä. Yksi asiakkaista vastasi tilaavansa mieluummin pienemmissä erissä, jotta saa tilauksensa nope- ammin. Samalla hän myös antoi kehuja siitä, että saa tilauksensa nopeasti ny- kyisin.

Lähes kaikkien haastateltujen mukaan, jotka hoitivat jälleenmyyntiyrityksien las- kutusta, laskut tulivat heille ajantasaisesti tilauksien toimitusten jälkeen. Yksi olisi halunnut laskut vieläkin nopeammin. Laskutukseen oltiin tyytyväisiä, eikä kor- jauksia laskuihin ollut tarvinnut tehdä. Osa haastatelluista hoiti vain tilaamisen ja tuotteiden vastaanottamisen, eivätkä osallistuneet laskutukseen. Haastatelluista

vain kaksi olivat maksaneet tilauksia verkkokaupan ostoskorissa. He olivat tyytyväisiä tähän asiakaspolun vaiheeseen. Heidän mukaansa maksutapoja oli verkkokaupassa hyvin ja tilauksen maksamisesta oli tehty helppoa.

Yrityksen tuotteisiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Tuotteiden laatua pidettiin yleisesti hyvänä. Useampi vastaajista kertoi, ettei pettymyksiä tai valituksia heidän omilta asiakkailtaan ollut tullut. Osa haastatelluista oli joutunut satunnaisesti tekemään tuotteisiin liittyviä reklamaatioita yritykselle. Neljä jälleenmyyjistä kertoi, että ei ollut ikinä tehnyt yritykselle reklamaatiota. Myös yrityksen reklamaatioiden hoitoon oltiin tyytyväisiä. Kehuja sai erityisesti se, että väärän kokoisia tuotteita sai helposti ja nopeasti vaihdettua oikeisiin yrityksen eri toimipisteissä. Yksi reklamoinneista asiakkaista olisi toivonut yritykseltä avoimempaa informaatiota aiemmin reklamoidusta tuotteesta kysyessään yritykseltä muiden kuluttajien kokemuksista tuotteesta.

Jos yritys haluaa aidosti erottua kilpailijoistaan asiakaskokemuksen avulla, kannattaa keskittyä asiakkaan tunteisiin, sillä tunne herää jokaisessa kohtaamisessa ja vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan päätöksentekoon sekä muistikuviiin, jotka jäävät kohtaamisista mieleen (Killström 2020, 9-10). Viimeisenä kysymyksenä haastattelussa oli, millaisia tunteita asiakkaalle herää asioidessaan yrityksen kanssa. Kaksi jälleenmyyjistä kuvaili tunnettaan neutraaliksi ja kaikki muut kertoivat tunteiden olevan positiivisia yritystä kohtaan. Keskustelussa asiakassuhteesta esiin nousivat luotettavuus, helppous ja sujuvuus. Useat kertoivat yhteistyön sujuvan hyvin ja yrityksen tarjoaman palvelun olevan ystävällistä ja avuliasta.

Yksi asiakkaista kuvaili yhteistyötä sanoilla ”reilu meininki” ja kertoi saavansa hyvin apua sitä tarvitessaan. Yrityksen kanssa asioitiin mielellään ja esille tuotiin kiitollisuutta hyvästä palvelusta. Asiakassuhteiden kerrottiin olevan pitkiä. Yksi asiakkaista piti erittäin hyvänä asiana, että yrityksen tuotteita on valikoimassa sellaista henkilökuntaa, jolla on hevostaustaa itsellä. Hän kertoi myös aina tilaavansa ensisijaisesti tuotteet vain tältä yritykseltä. Yksi asiakkaista kertoi aiempien pitkien toimitusaikojen vuoksi kokeneensa ärsyyntymistä ja koki luottamuksen olleen aiemmin huonompi, mutta nykyään tunne oli neutraali ja hän koki palvelun parantuneen.

5.2 Yrityksen myyjien huomioita asiakaspolun kipupisteistä

Yrityksen myyjien haastatteluissa kysyin heidän huomioitaan asiakaspolun kipupisteistä. Tiedonhakuvaiheeseen liittyen esille nousi verkkokaupan tuotteiden kuvaukset. Yleisesti ottaen asiakkaat ovat tyytyväisiä tuoteinformaatioon. Joskus asiakkaat kuitenkin pyytävät myyjiltä tuotteista lisää mittoja, koska niitä ei ole tuotekuvauksessa. He haluaisivat varmistaa tilaavansa oikean kokoisen varusteen hevoselleen tai itselleen. Tällöin he välttyisivät tuotteiden palauttamisen vaivalta. Myös tuotteiden sisältämien aineiden pitoisuuksia sekä niiden dopingvaroaikoja kysytään satunnaisesti. Kilpahevosten valmentajat joutuvat olemaan tarkkoina varoaikojen kanssa. Uusia varoaikoja lisätään valmisteille jatkuvasti.

Asiakaspolun vaiheista itse ostotapahtumaan liittyen myyjille tulee välillä eteen tilanteita, joissa asiakas on tilannut tuotteen verkkokaupasta, mutta varastosaldo onkin ollut väärin, eikä tuotetta ole enää pystytty toimittamaan asiakkaalle. Tämä on aiheuttanut ärsyyntymistä asiakkaille. Tällöin on tarjottu tilalle mahdollisimman vastaavaa tuotetta. Satunnaisesti tulee eteen tilanteita, joissa asiakas on tilannut verkkokaupan kautta tuotteen, jota yritys ei pidä omassa varastossaan vaan tuote tilataan heti, kun asiakas on sen tilannut. Verkkokaupassa tämä tieto näkyy vasta silloin, jos asiakas avaa tuotekuvauksen auki. Asiakkaat eivät välttämättä tilatesaan ymmärrä, että joutuvat odottamaan tuotetta yhdestä kolmeen viikkoon ja pettyessään saattavat perua tilauksen.

Haastateltujen myyjien mukaan asiakkaiden tyytyväisyys tuotteiden laatuun on hyvällä tasolla. Välillä kuitenkin tulee tilanteita, että asiakas joutuu reklamoidaan ostamastaan tuotteesta. He joko palauttavat tai vaihtavat tuotteen toiseen. Yleisimpiä reklamoinnin syitä on myöhässä oleva toimitus tai asiakkaalle on lähetetty väärä tuote. Välillä paketteja myös katoaa tai menee väriin paikkoihin kuljetusyrityksien toimesta. Tavallisimpia syitä reklamoinneille ovat olleet myös väärän kokoiset tuotteet eli varuste ei sovi tai ei istu hevosen päälle. Myös vaatteita palautetaan välillä väärä koon vuoksi. Joskus asiakas palauttaa tuotteen, koska sen väri ei ole miellyttänyt häntä tai se ei ole vastannut verkkokaupassa olevaa väriä.

5.3 Asiakaskokemuksen kehittämiskohteita

Jälleenmyyjien ja yrityksen omien myyjien haastattelujen perusteella hevosvarustemyymälän tarjoama asiakaskokemus on pääosin hyvällä tasolla. Korkiakosken (2023, 23) mukaan pitäisi varmistaa, että asiakas saa ainutlaatuisen kokemuksen, jolloin hänen kokemansa tapahtuman elinkaaren arvo kasvaa ja asiakkaan suosittelu tuo lisää asiakkaita. Perusasiat yrityksen asiakaspolulla olivat suurelta osin kunnossa, mutta jotta pystyttäisiin luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia, joiden avulla sitoutetaan asiakas ja luodaan pitkäaikaisia ja kestäviä asiakassuhteita, voidaan joitain ostopolun vaiheita parantaa. Haastatteluiden perusteella löytyi tekijöitä, joihin keskittymällä asiakkaan matka ostopolulla helpottuu ja samalla säästyy henkilökunnan aikaa.

Aidolla asiakaslähtöisyydellä yrityksellä on mahdollisuus erottua kilpailijoista sekä luoda parempaa tulosta, sillä tällöin asiakkaalle etsitään parhaita ratkaisuja liiketaloudelliset ja kilpailulliset tosiasiat huomioiden (Saarijärvi & Puustinen 2020,49). Jotta yrityksessä voitaisiin tarkemmin kohdentaa markkinointia ja asiakaspalvelua jatkossa, suosittelen luomaan eri asiakasryhmistä ostajapersoonamalleja. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi muodostin ostajapersoonamallin yrityksen jälleenmyyntiasiakkaasta (ks. kuvio 3 sivulla 22). Mallissa tulee esille tärkeimpiä piirteitä asiakkaista ja heidän asiakaspolustaan, joihin on hyödyllistä keskittyä asiakaskokemusta kehittäessä.

Verkkokaupassa korostuu selkeä, olennainen ja laadukas informaatio asiakkaan päätöksenteon tueksi (Saarijärvi & Puustinen 2020,80). Yrityksen kannattaa edelleen kehittää verkkokaupan tuotekuvausten antamaa informaatiota asiakkaille. Tuotteiden selosteisiin olisi hyvä lisätä mahdollisimman kattavasti niiden mittoja ja muita kuvauksia näkyviin. Isolla osalla tuotteista niitä jo on, mutta ei kaikilla. Tästä tulisi yritykselle hyötyä monella eri tavalla. Asiakkaalle tulee tunne, että asiointi on helppoa ja on sujuvaa valita erikokoisten tuotteiden väliltä. Tällöin asiakas valitsisi tilatessaan varmemmin oikean kokoisen varusteen itselleen tai hevoselleen.

Hyöty näkyisi myös siten, että myyjien työaikaa kuluisi vähemmän eri tuotteiden mittojen ja ominaisuuksien selvittämiseen ja ilmoittamiseen asiakkaille viestillä tai

puhelimitse. He ehtisivät lähettää enemmän tilauksia asiakkaille. Samalla vähensivät väärän kokoisten tuotteiden palautukset ja myyjien ei tarvitsisi käyttää aikaansa hyvityslaskujen tekemiseen. Hyöty vaikuttaisi myös rahallisesti yritykseen, koska sen ei tarvitsisi maksaa kuljetusliikkeille palautuspakettien kuljettamisesta. Haastatteluissa esitettiin myös tuoteinformaatioon liittyen ehdotus, että jalkojen hoitoaineisiin ja syötettäviin valmisteisiin merkittäisiin vielä selkeämmin ja isommalla tekstikoolla verkkosivuston tuotekuvauksiin, onko tuotteessa dopingvaroaikaa vai ei. Tämä palvelisi erityisesti kilpailevien hevosten omistajia ja valmentajia. Nykyään kilpahevosten kanssa on oltava todella tarkkana varoaikojen kanssa ja niiden selkeä merkintä nopeuttaa ja helpottaa asiointia.

Verkkokaupan informaatioon liittyen haastatteluissa tuli esille asia, joka herättää asiakkaille negatiivisia tunteita. Kun verkkokaupan kautta tekee tilausta, näkyy tuotteen sivulla, jos sitä on varastossa ja tuotteen pystyy tilaamaan. Jos varastosaldo on nollana, ei tuote enää näy verkkokaupassa tilattavissa. Välillä varastosaldot eivät ole ajan tasalla ja asiakkaalle joudutaan ilmoittamaan, että tuotetta ei ole sillä hetkellä varastossa. Joudutaan tilaamaan tuote toimittajalta ja asiakkaalle tulee odotusaikaa. Osa asiakkaista peruu tuotteet, kun asiasta ilmoitetaan. Jotkut harmistuvat joutuessaan odottamaan.

Asiakaskokemuksen parantamiseksi olisi tarkemmista tuotteiden varastosaldosta hyötyä. Kun tuotteiden saatavuuteen voi luottaa, asiakkaat ovat tyytyväisempiä saadessaan tilauksensa nopeammin ja todennäköisemmin tilaavat myös uudestaan. Kehittäminen vaatisi henkilöstöltä aikaa tehdä ostotilaukset ajoissa ja seurata tuotteiden määriä varastossa. Tuotteiden valtavan määrän vuoksi määrien seuraaminen on haastavaa. Tämän vuoksi joutuisi mahdollisesti palkkaamaan lisää henkilöresurssia.

Ostokokemuksesta on pyrittävä tekemään mahdollisimman helppo ja sujuva sekä on huomioitava mahdollisten esteiden poistaminen ostamiselta. Esimerkiksi tärkeää verkkokaupan puolella on useiden maksutapojen tarjoaminen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 63.) Hevosvarustemyymälän verkkokaupassa ostotapahtuman on oltava sujuva ja helppokäyttöinen kaikille tilaajille ja erityisesti B2B-asiakkaille. Jälleenmyyntiasiakkaista kolme kertoi verkkokaupan ostoskorin hitau-

desta isompien tilauksien yhteydessä. Hitaus ostoskorissa voi aiheuttaa asiakkaalle ärsyyntymistä ja hän saattaa silloin keskeyttää tilauksen teon kokonaan. Yrityksen kannattaa myös kehittää verkkokaupan toimintaa edelleen, jotta isojenkin tilausten teko olisi nopeaa ja sujuvaa. Tämä parantaisi jälleenmyyjien asiakaskokemusta, koska ostotapahtuma on olennainen osa asiakaspolkua. On myös todennäköisempää, että asiakas ostaa uudelleen, jos palvelua on sujuvaa käyttöä.

Toimituskokemus on tärkeä osakokemus varsinkin B2B-liiketoiminnassa sekä verkkokaupassa (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 64). Jälleenmyyjät olivat haastatteluissa tyytyväisiä nykyisiin toimitusaikoihinsa. Yrityksessä kannattaa jatkossakin panostaa nopeisiin toimitusaikoihin. Yrityksen myyjien ja omien havaintojeni perusteella yrityksen muilla asiakasryhmillä esiintyy välillä tyytymättömyyttä toimitusaikoihin. Silloin tulee paljon kyselyjä ja huomautuksia tilauksiin liittyen yrityksen eri viestikanaviin. Näitä tilanteita varten olisi hyvä kehittää toimintaa. Jotta toimitusajat saataisiin jatkuvasti pysymään kaikille asiakasryhmille nopeina, vaatisi se sopivasti mitoitettua henkilöstöresurssin. Tilausten ruuhka-aikoina, kuten alennuskampanjoiden aikana, olisi hyvä olla riittävä henkilöstö lähettämässä tilauksia.

Korkiakosken (2023, 126) mukaan asiakaskokemuksen mittaaminen täydentää asiakasymmärrystä. Mittaamisen olisi hyvä perustua asiakkaan kokemukseen yrityksestä tai sen palveluista. Hevosvarustemyymälän toimintaa mittaamaan ja kehittämään voisi käyttää asiakasuskollisuutta parhaiten kuvaavaa mittaria: CES eli Customer Effort Score. Mittarin voisi laittaa verkkokauppaan asiointin loppuun asiakkaalle vastattavaksi. Sen avulla saadaan asiakkaan näkökulmasta selville, kuinka paljon vaivaa asiakas on nähnyt palvelun aikana. Villanin (2019, luku 7) mukaan asiakkaat odottavat ja haluavat helppoutta. He asioivat mielellään yritysten kanssa, joiden kanssa on helppo asioida ja asiakaspalvelu on laadukasta. Tutkimuksen mittariin olisi nopeaa vastata, koska CES Score perustuu yhteen kysymykseen.

Asiakkaalle annetaan lause: Yritys teki minulle helpoksi hoitaa asiani sekä heiltä kysytään, ovatko he samaa vai eri mieltä seitsenportaisella asteikolla. Kokonaispistemäärä on yksinkertaisesti keskiarvo. Asiakkaiden vastaukset korreloivat

vahvasti asiakasuskollisuuteen. Korkean CES-luvun hyötynä ovat vähentyneet kustannukset yritykselle. Tällöin tulee vähemmän toistuvia kontakteja, ärsyyntymistä sekä asiointikanavan vaihtoja, joihin kuluu myyjiltä aikaa. Tärkeä hyöty on myös korkeampi uudelleen ostoaste. Asiakkaiden aikomus tehdä uudelleen ostoja nousee merkittävästi. (Villani 2019, luku 7.)

Villanin (2019, luku 5) mukaan on hyödyllistä tunnistaa ostopolulta kipupisteitä, joissa asiakas turhautuu tai ärsyyntyy. Hevosvarustemyymälän asiakaskokemuksen kehittämisen avuksi muodostin taulukkomuotoisen jälleenmyyntiasiakkaan ostopolun. Taulukkoon 1 on koottu kaikki ostopolun vaiheet. Käytin taulukon sisältöjen laatimiseen yrityksen jälleenmyyjien teemahaastatteluiden vastauksia. Ostopolussa nähdään tiivistetysti heidän ajatuksensa, toimintansa ja tunteensa jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Jokaisen vaiheen kosketuspisteet yrityksen ja asiakkaan välillä on mietitty haastatteluiden vastausten perusteella. Taulukossa on koottu asiakaskokemuksen parannusehdotuksia jokaiseen vaiheeseen sekä pohdittu millaista kehittämistä yrityksessä olisi hyödyllistä tehdä.

Taulukko 1. Hevosvarustemyymälän asiakaspolku ja sen kehittäminen

Asiakaspolku	Tarpeen havaitseminen	Tiedon etsintä	Vaihtoehtojen kartoitus ja etsintä	Ostopäätös ja -tapahtuma	Oston jälkeinen käytös
Mitä asiakas ajattelee tai tuntee?	Myytävät tuotteet alkavat olla vähissä. Tarvitsisin tämän sesongin tuotteita myös myyntiin. Nyt on aika tehdä tilaus.	Tarvitsen tietoa sesonkiin sopivista, hyvin kaupaksi menevistä tuotteista. Lisäksi asiakas halusi tilata meiltä tuotteita. Mistä löytyisi tietoa?	Liikkeen verkkosivuilla näyttäisi olevan hyviä vaihtoehtoja. Taidan soittaa myyjälle, mikä varuste olisi tarpeekseeni paras.	Olen tyytyväinen, koska sain tilattua kaikki tarvitsemi tuotteet. Lisäksi sain hintaa laskettua, kun tilasin useamman kerralla.	Olen tyytyväinen tuotteiden laatuun ja hintaan, mutta joudun reklaamoimaan tarraputseista huonojen ompeleiden vuoksi.
Miten asiakas toimii?	Asiakas kiinnittää huomiota sesonkiin liittyvään mainontaan.	Hän tutkii yrityksen verkkosivuja, kysyy sähköpostilla tai soittaa myyjiltä lisätietoa.	Hän vertailee myös muiden yritysten tuotteisiin.	Hän tekee tilauksen verkkokaupassa, puhelimitse, sähköpostilla tai ostaa tuotteet myymälästä.	Jos kokemus on onnistunut, hän tekee uuden tilauksen ja voi suositella yritystä. Huono kokeemuksen jälkeen hän vaihtaa toimittajaa.
Mikä on asiakkaan kosketuspiste yrityksen kanssa?	Facebook- ja Instagram-sisällöt, verkkosivut, brändimainonta, alan lehtijulkaisut, uutiskirjeet yritykseltä	Verkkosivujen tuotekuvaukset myyjät puhelimitse tai sähköpostitse, somemainonta	Verkkosivusto, somemainonta, myyjät, myymälän tuotteet	Verkkokaupan ostoskori ja sen pankkipalvelut, myyjät myymälässä, tilaus sähköpostilla tai soittaen, tilauksen toimitusaika oston jälkeen	Jos tarvetta reklamaatiolle, hän voi tehdä sen puhelimitse, tekstiviestillä tai sähköpostilla myyjille. Uudet tilaukset samoin kuin aiemmat.
Mitä halutaan parantaa tässä vaiheessa?	Sesonkituotteista voisi tehdä lisää sisältöä esim. opasvideoita someen, uutiskirjeitä useammin uutustuotteista yrityksille	Verkkosivuston informaatio tulisi olla kattava, selkeä ja helppo löytää.	Verkkosivuston informaatio on hyvä olla mahdollisimman kattava. Tilastuotteet voisi merkitä heti tuotteen kuvaan.	Verkkokaupan ostoskorin olisi toimittava sujuvasti myös isoissa tilauksissa. On hyvä panostaa tilausten nopeisiin toimitusajoihin.	Reklamaatiot hoidetaan jatkossakin yhtä hyvin kuin aiemmin.
Miten ja miksi me teemme tämän muutoksen?	Markkinointi lisää houkuttelevaa sisältöä Facebookiin ja Instagramiin, jotta herätämme asiakkaiden kiinnostuksen.	Verkkosivujen tuotekuvauksiin lisätään mittoja enemmän, jotta asiakkaiden on helppoa tutkia tuotteiden ominaisuuksia.	Kattavat tuotekuvaukset auttavat asiakkaan valitsemaan yrityksen tuotteet vaihtoehdoista.	Verkkokaupan toimintaa kehitetään, jotta tilaaminen olisi sujuvaa. Varastosaldot pidetään ajantasaisina. Tilaukset pyritään toimittamaan nopeasti, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja sitoutuisivat yritykseen.	Myyjät hoitavat reklamaatiot huolellisesti, koska myös se sitouttaa asiakkaan yritykseen. Verkkokauppaan CES-mittari mittaamaan asiakasuskollisuutta.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hevosvarustemyymälän jälleenmyyntiasiakkaiden asiakaskokemuksen nykytilannetta sekä sen kehittämistarpeita. Tavoitteena oli löytää asioita, joilla yritys voisi tarjota entistä paremman asiakaskokemuksen asiakkailleen. Päättökäsitelmä oli, ovatko jälleenmyyntiasiakkaat tyytyväisiä asiakaskokemukseensa. Apukysymyksiä olivat: millainen on hyvä asiakaskokemus hevosvarustemyymälässä ja millaisia kehittämistarpeita yrityksen jälleenmyyntiasiakkaiden asiakaskokemuksessa on sekä onko heidän asiakaspolkunsa toimiva nykyisessä muodossaan.

Tutkimukseni mukaan jälleenmyyntiasiakkaat olivat suurelta osin tyytyväisiä asiakaskokemukseensa yrityksessä. Kaikkien haastateltujen asiakkaiden mukaan heillä oli luottamuksen tunne yritystä kohtaan ja moni kuvasi asiakassuhdetta positiivisesti. Tunne yritystä kohtaan vaihteli neutraalista erittäin positiiviseen. Heidän vastauksistaan tehtyjen johtopäätösten mukaan hyvä asiakaskokemus hevosvarustemyymälässä koostuu kattavasta ja monipuolisesta tuoteinformaatiosta, jota löytyi yrityksen verkkosivustolta sekä myyjien kautta. Moni oli tyytyväinen siihen, että myyjiltä sai tarvittaessa nopeasti tietoa. Sujuvasti etenevä ostopäätös sekä myyjien kanssa että verkkokaupassa oli monelle tärkeää. Erityisen merkittävä tekijä positiiviselle asiakaskokemukselle oli tilausten nopea toimitusaika. Haastattelussa kaikki olivat sen hetkisiin toimitusaikoihin tyytyväisiä.

Hevosvarustemyymälässä reklamaatiot hoidettiin huolellisesti, mihin oltiin tyytyväisiä. Moni asiakas kertoi, ettei ollut ikinä joutunut tekemään reklamaatioita. Jälleenmyyjien asiakaspolku vaikutti kokonaisuutena toimivalta. Siihen liittyviä kehittämistarpeita tuli haastatteluissa esille muutamia. Saarijärven ja Puustisen (2020,88) mukaan B2B-asiakaskokemusta kehitettäessä on keskityttävä helpottamaan asiakkaan prosesseja ja vaivaa. On tärkeää reagoida nopeasti asiakkaiden yhteydenottoihin. Hevosvarustemyymälän asiakaspolkua saisi sujuvammaksi laittamalla vieläkin enemmän tuoteinformaatiota verkkosivuille, erityisesti mittoja varusteista. Verkkokaupan ostoskorin toimintaa olisi hyvä kehittää, jotta se ei hidastelisi isoissakaan tilauksissa. Tuotteiden varastosaldot pitäisi saada paremmin pysymään ajantasaisina. Tilausten toimitusajat on pyrittävä pitämään

mahdollisimman lyhyinä jatkossakin, koska erityisesti B2B-asiakaskokemuksessa se on tärkeä tekijä.

Lähetin tutkimuksestani jälleenmyyjille ennakkoon sähköpostiviestin, jossa kerroin vapaaehtoisuudesta, kysymysten aiheista sekä tulosten raportoinnista. Soittaessani kysyin luvan haastattelulle ja kerroin, että vastaukset raportoidaan nimettöminä. Tutkimuksen suoritin teemahaastatteluilla puhelimitse, jolloin pääsin esittämään lisäkysymyksiä aiheisiin liittyen. Kaikki kymmenen jälleenmyyjää, jolle soitin suostuivat heti mielellään tutkimukseen mukaan. Jo tutkimusta suunniteltaessa on hyvä miettiä sen validiutta. On tärkeää, että tutkittavat ymmärtävät kysymykset oikein ja kysymykset kattavat koko tutkimusongelman (Vilkkä 2021, luku 7). Tutkimuksestani tuli onnistunut kokonaisuus ja haastattelun kattavien kysymysten avulla tutkimusmateriaalia kertyi runsaasti, mikä helpotti kaikkien mahdollisten tekijöiden kirjaamista jälleenmyyjien asiakaspolun kehittämistä varten. Tutkimustulokset tulkitsin analysoimalla jälleenmyyjien sen hetkisiä mielipiteitä. Useissa asiakkaiden vastauksissa tuli esille samoja mielipiteitä ja asioita heidän asiakaskokemuksestaan. Niistä oli helppo yhdistää ja raportoida tulokset opinnäytetyöhöni.

Laadullisen tutkimuksen tuloksilla pyritään aina käytännön myönteisiin vaikutuksiin eli tutkimuksen odotetaan tuottavan hyötyä myös arkielämän toimijoille (Juuti & Puusa 2020, luku 11). Aiheen tutkiminen hyödytti toimeksiantajayritystä, joka sai informaatiota sen hetkisestä asiakkailleen tarjoamasta asiakaskokemuksesta. Lisäksi tutkimuksesta hyötyi yrityksen myyntihenkilöstö osallistuessaan haastatteluihin ja asiakaskokemuksen laadun pohdintaan. Hyötytekijänä koin oman ammatillisen kehittymiseni koko opinnäytetyöprosessin aikana. Itselleni tutkimuksesta ja opinnäytetyön tekemisestä oli apua omaan työhöni palvellessani jälleenmyyjää ja muita asiakkaita. Sain tutkimuksen avulla jälleenmyyjiltä hyödyllistä tietoa asioista, joihin yrityksen kannattaa keskittyä heidän asiakaspolullaan.

Jatkossa asiakaskokemuksen kehittämistä kannattaa jatkaa edelleen. Tulevaisuudessa panostaminen erilaisiin uusiin digitaalisiin ratkaisuihin tulee varmasti olemaan yritykselle hyödyllistä. Komulaisen (2023, 11,14,20,27) mukaan avainasemassa digitalisaation luomien uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä on

markkinointi, sillä se toimii asiakasrajapinnassa ja pyrkii tunnistamaan asiakkaiden piileviäkin unelmia. Digimarkkinointi on hyvä työkalu luomaan vuoropuhelua yrityksen ja asiakkaiden välille. Olisi hyödyllistä miettiä asiakasryhmittäin, millaista palvelua kukin asiakasryhmä tarvitsee ja millainen palvelu kutakin hyödyttää eniten. Tähän voisi luoda avuksi lisää asiakaspersoonia eri asiakasryhmistä. Tulevaisuudessa asiakaskokemuksen kehittämiseen voisi käyttää verkkokaupassa ostotapahtuman jälkeen mittariksi asiakasuskollisuutta parhaiten kuvaavaa mittaria: CES eli Customer Effort Score. Sen avulla saataisiin selville, kuinka sitoutuneita asiakkaat ovat yritykseen.

LÄHTEET

Hevosvarusteliike 2024. Julkinen verkkosivusto.

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

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent.

Komulainen, M. 2023. Menesty digimarkkinoinnilla 2.0. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas: Onko hän asiakkaasi jo tänään? Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-Markkinoinnin & myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Merikallio, I. 2021. Tunnevoimaa bisnekseen. Helsinki: Value Books.

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

Statista 2023a. Personalization in e-commerce: Share of shoppers wanting personalized service when buying online in selected countries worldwide in 2023. Statista Research Department 1.4.2023.

Statista 2023b. Personalization in e-commerce: Consumer attitudes towards personalization and customer experience offered by a company worldwide in 2020 and 2022. Statista Research Department 1.4.2023.

Tanni, K. 2022. B2B-ostamisen uusi aika: Opasta asiakas luoksesi. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Tanninen, A-M. 2021. B2B customer experience is like a marriage. Futurelab 6.9.2021. Viitattu 10.7.2024. <https://futurelab.fi/en/2021/09/06/b2b-customer-experience-is-like-a-marriage/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Villani, I. 2019. Transform customer experience: How to achieve customer succes and create exceptional CX. Milton Qld: John Wiley & Sons.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset jälleenmyyjille

Liite 2. Haastattelukysymykset yrityksen henkilökunnalle

Liite 1 Haastattelukysymykset jälleenmyyjille

Kuinka helposti yrityksestämme ja tuotteistamme on löydettävissä tietoa?

Onko verkkokaupan informaatio selkeää ja helposti löydettävissä? Jos ei, niin mitä asioita kehittäisit?

Ovatko myyjämme helposti tavoitettavissa, jos tarvitset heiltä palvelua tai apua?

Onko ostosten maksaminen verkkokaupassamme mielestänne helppoa? Jos ei, niin mitä siinä parantaisit?

Ovatko tilausten toimitusajat olleet lupauksemme mukaisia?

Tapahtuuko laskutus ajantasaisesti?

Ovatko tuotteemme lupauksemme mukaisia?

Hoidammeko reklamaatiot asianmukaisesti? Jos ei, niin miten kehittäisit toimintaa?

Millaisia tunteita herää asioidessasi kanssamme?

Liite 2 Haastattelukysymykset yrityksen henkilökunnalle

Millaista palautetta saat asiakkailta, liittyen saatavilla olevaan tuoteinformaatioon?

Ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä ostotapahtumiin?

Onko ostotapahtumissa tullut esiin hankaluuksia, jos on niin millaisia hankaluudet ovat olleet?

Ovatko asiakkaat olleet ostamiinsa tuotteisiin tyytyväisiä?

Millaisista asioista yleensä reklamoidaan?

Millaisia kipupisteitä asiakkaan ostopolulla on tullut vastaan?