

Asiakaskokemus B2B- verkkokaupassa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja
liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma (YAMK)
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Anna Santala

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma YAMK

SANTALA, ANNA:

Asiakaskokemus B2B-
verkkokaupassa

92 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Yritykset keskittyvät tänä päivänä vahvistamaan asiakasuskollisuutta ja kilpailuetua luomalla erinomaisia asiakaskokemuksia. Liiketoiminnan kannalta tärkeintä on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen. Digitaalisista kanavista on tullut tärkeä asiakaskohtaamispiste ja yritysten on mietittävä, miten heidän on järkevää tehdä digitaalista liiketoimintaa ja miten he varmistavat laadukkaan palvelun kaikissa kanavissa.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, miten B2B-verkkokaupassa voidaan luoda erinomaisia asiakaskokemuksia. Tutkimusosian tavoitteena oli selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat toimeksiantajayrityksen nykyisen tilausportaalin ja mitä toiveita heillä on uudelle verkkokaupalle sekä mistä tekijöistä heidän mielestään syntyy hyvä asiakaskokemus. Tietoperustassa keskitytään asiakaskokemuksen ja digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen ja johtamiseen sekä sen mittaamiseen. Tietoperustassa tuodaan esille myös asiakaskokemuksen trendejä, B2B-verkkokaupan ominaisuuksia asiakaskohtaamispisteenä sekä käsitellään monikanavaisuutta ja kosketuspisteitä.

Empiriaosuuden tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltiin toimeksiantajayrityksen asiakkaita, jotka käyttävät tai ovat käyttäneet yrityksen nykyistä tilausportaalia. Haastattelutuloksista saatiin syvä ymmärrys asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä B2B-verkkokaupassa. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi B2B-verkkokaupan kehittämismalli, joka ohjaa yritystä kehittämään verkkokauppaa asiakaslähtöisesti ja ottamaan huomioon asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta olennaisia asioita.

Avainsanat: Asiakaskokemus, digitaalinen asiakaskokemus, B2B-verkkokauppa, monikanavaisuus, kosketuspisteet

Lahti University of Applied Sciences, Degree programme in
Entrepreneurship and Business Management
Master's Thesis

SANTALA, ANNA:

Customer Experience in B2B
E-Commerce

92 pages, 3 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

Today companies are focusing on strengthening customer loyalty and competitive advantage by creating excellent customer experiences. From a business perspective, it is important to recognize and fulfill customer expectations. Digital channels now play a key role in interacting with customers. Companies have to decide on the most realistic ways to do business and ensure that they offer high-quality service in every channel.

This thesis examines how to create excellent customer experience in B2B e-commerce. The empirical part aims to explore what kind of customer experience the case company's current ordering portal offers its customers and what kinds of expectations the customers have regarding a new ordering portal. The study also examines what factors constitute good customer experience.

The theoretical part of the thesis discusses how to create customer experience and digital customer experience and how customer experience should be managed and measured. The theoretical part also discusses customer experience trends, the features of B2B e-commerce, omnichannel sales, and customer touchpoints.

The empirical part was conducted as an interview study. The study was done by interviewing customers who are using or have used the case company's current ordering portal. The interview results gave good insight into the factors influencing customer experience in B2B e-commerce.

The result of the case study is a B2B e-commerce development model, which helps the case company to develop its e-commerce from a customer perspective and pay attention to essential things regarding the formation of customer experience.

Keywords: customer experience, digital customer experience, B2B e-commerce, multi-channel, touch points

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä teoreettinen viitekehys	4
1.3	Työn rakenne	6
2	ASIAKASKOKEMUS B2B-VERKKOKAUPASSA	7
2.1	Asiakaskokemus	7
2.1.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen	9
2.1.2	Asiakaskokemuksen johtaminen	14
2.2	Digitaalinen asiakaskokemus	17
2.2.1	Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen	18
2.2.2	Palvelumuotoilu ja käyttökokemus	23
2.2.3	Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen	26
2.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen	29
2.4	Asiakaskokemuksen trendit	32
2.5	B2B-verkkokauppa asiakaskohtaamispisteenä	35
2.6	Monikanavaisuus ja kosketuspisteet	39
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
3.1	Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanne	44
3.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	45
3.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	47
3.4	Tutkimuksen aineisto ja analysointimenetelmät	51
4	TULOKSET	53
4.1	Tutkimuksen tulokset	53
4.1.1	Asiakaskokemus	53
4.1.2	Kohtaamiskanavat	56
4.1.3	Käyttökokemus / nykyinen tilausportaali	58
4.1.4	Palvelut ja käytettävyys / uusi verkkokauppa	64
4.1.5	Asiantuntijahaastattelu	67
4.2	Verkkokaupan kehittämismalli	68
4.2.1	Kehittämismallin lähtökohta	71
4.2.2	Nykyisen tilausportaalin toiminnot ja niiden kehittäminen	75
4.2.3	Toiminnot ja sisällöt uuteen verkkokauppaan	79

5	YHTEENVETO	82
5.1	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	82
5.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	84
5.3	Tulosten käytettävyys ja jatkokehittämissuhteet	87
	LÄHTEET	89
	LIITTEET	93

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Muutamien viime vuosien aikana internet on muuttanut tapaamme kommunikoida ja tehdä liiketoimintaa. Se on myös mahdollistanut miljoonille ihmisille helpon tavan viestiä. Internetin käyttäjämäärät ovat moninkertaistuneet ja internetistä on tullut vahvasti osa ihmisten elämäntyyliä. Verkko-ostaminen ja sähköinen kaupankäynti ovat muuttaneet jälleenmyyntiympäristöä sekä vaikuttaneet teollisuuteen ja markkinoihin monilla tavoin. (Klaus 2013.) Vuonna 2016 verkkokaupan myynnin kokonaisarvo Suomessa oli noin 18 miljardia euroa, mikä vastaa noin 6,2 prosenttia yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta. (Tilastokeskus). Suomalaisten verkko-ostojen arvo vuonna 2016 oli 8,5 miljardia euroa (Kantar TNS). Verkkokauppaindeksi oli 10% kasvussa verrattuna vuoden 2016 indeksiin (Vilkas Group).

Yritykset keskittyvät tänä päivänä vahvistamaan asiakasuskollisuutta ja kilpailuaetua luomalla erinomaisia asiakaskokemuksia (Klaus 2013). Ennen kilpailuetua pystyttiin saamaan differoimalla tuotteita, mutta teknologisen kehityksen myötä innovaatioiden kopioiminen on nopeaa ja hinnasta on muodostunut erottava tekijä. Etenkään verkkokaupoissa hintakilpailu ei yleensä ole kannattavaa ja kilpailuetua on löydettävä jostain muualta. (Filenius 2015, 15-16.) Sitä on pyritty löytämään palveluliiketoiminnasta, mutta siinäkin erottuminen kilpailijoista on erittäin haastavaa ja hintakilpailu on suuressa roolissa. Suomen bruttokansantuotteesta kaksi kolmasosaa syntyy nykyisin palveluliiketoiminnasta. Esimerkiksi eri teleoperaattoreiden palvelutarjoama on pääosin kaikilla sama eli puheen tai datan välittäminen. (Löytänä & Korteso 2011, 16-17.) Luomalla erinomaisia asiakaskokemuksia yritys voi erottua kilpailijoistaan.

Asiakaskokemus on aina ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa eli siihen vaikuttavat aina tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat (Filenius 2011,15). Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät

asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Digitaalinen asiaskokemus muodostuu niistä kokemuksista, jotka on tuotettu digitaalisilla käyttöliittymillä kuten tietokone, tabletit tai älypuhelimet. (Filenius 2015,30.) Monet yritykset eivät ole vielä osanneet hyödyntää digitaalisia palveluita järkevällä tavalla. Yritysten on mietittävä, miten heidän on paras tehdä liiketoimintaa digitaalisissa kanavissa ja mikä siellä on ylipäättänsä järkevää. (Filenius 2015, 21.) Vuonna 2016 noin 56 prosenttia yritysten yhteenlasketusta verkkokaupasta kertyi yritysten ja julkisen sektorin tilauksista ja noin 44 prosenttia kotitalouksien tekemistä tilauksista. Verkkokauppa suuntautuu maantieteellisesti vahvasti kotimaahan. Neljännes verkkokaupalla myyvistä yrityksistä on myynyt myös muihin EU-maihin. (Tilastokeskus.)

Magenta Advisoryn tekemässä tutkimuksessa Suomen Digimenestyjät 2018 analysoitiin viidettä vuotta peräkkäin sitä, miten Suomen menestyneimmät yritykset ovat kehittyneet digitaalisessa osaamisessa. Tutkimus keskittyi analysoimaan suomalaisyritysten menestystä digitaalisuuden kuudella eri osa-alueella, joita ovat digitaalinen markkinointi, digitaalinen tuotekokemus, verkkokauppa, asiakkuus, mobiili sekä sosiaalinen media. B2B-yritykset paransivat tuloksia vuodesta 2017 ja kirivät eroa B2C -toimialoihin nähden. B2B- yritysten asiakasrajapintojen digitaalinen murros on vielä alkutekijöissään, mutta se on välttämätöntä, jotta Suomen teollisuus pärjää kansainvälisessä kilpailussa. Olemalla aikaisin mukana muutoksessa yritykset voivat saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. (Suomen Digimenestyjät 2018.) Monikanavaisuuden haltuunottaminen ja kuluttajaistuminen ovat tällä hetkellä keskeisiä teemoja B2B-verkkokaupassa. Verkkokauppojen kehittämisen lähtökohtana toimii se, että B2B-ostajat toimivat yhä useammin kuluttajien tavoin. (Malmirae 2014.)

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on metsäteollisuudessa toimiva aaltopahvipakkauksia Suomessa valmistava yritys X. Yrityksellä on ollut 20 vuotta käytössä perinteinen tilausportaali, jonka kautta tällä hetkellä tulee noin 20 % tilauksista. Portaalia pääsee käyttämään vain

asiakastunnuksilla ja nyt tavoitteena on kehittää portaalista nykyaikainen verkkokauppa. Tähän liittyen yrityksessä on jo aloitettu projekti Y. Sen tarkoituksena on luoda verkkokaupasta uusi myyntikanava, palvella nykyisiä tilausportaalin käyttäjiä sekä kohdistaa markkinointia ja myyntiä sadoille pienille ja keskisuurille asiakkaille. Markkinointikampanjoiden avulla halutaan mm. saada asiakkaat tilaamaan sesonkituotteita jo etukäteen. Uusilla hinnoittelulla ja tilausratkaisulla pystyttäisiin myös parantamaan sisäistä tehokkuutta esimerkiksi asiakaspalvelussa. Työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä asiakaspalvelupäällikkönä ja työnkuvaani kuuluu nykyisen tilausportaalin ylläpito- ja kehitystehtäviä. Aiheen tutkiminen tukee vahvasti omaa ammatillista kehittymistäni ja auttaa ymmärtämään paremmin asiakkaan kokemusta digitaalisissa kanavissa.

Yritys X:ssä halutaan vastata nopeasti kehittyvään digitalisaatioon ja luoda kaikissa valituissa kanavissa paras mahdollinen asiakaskokemus. Palvelu ja asiakaskokemus on oltava jokaisessa kanavassa yhtä laadukasta ja on pystyttävä varmistamaan asiointin sujuvuus ja hyvä asiakaskokemus myös uudessa verkkokaupassa. Aihe on yrityksessä erittäin ajankohtainen, koska verkkokaupan kehitysprojekti Y on jo aloitettu alkuvuodesta 2018 ja tavoitteena on saada ensimmäinen versio uudesta verkkokaupasta käyttöön vielä vuoden 2018 aikana. Metsäteollisuus menestyi B2B-aloista parhaiten Suomen Digimenestyjät 2018 - tutkimuksessa. Ala on onnistunut kehittämään digitaalisia palveluita viime vuonna merkittävästi eteenpäin, mutta erityisesti digitaalinen markkinointi on jäänyt jälkeen. (Suomen Digimenestyjät 2018.)

Verkkokaupan kehitysprojekti Y:ssä on mukana myös digitaalisten palveluiden muotoiluun ja asiakaskokemuksen rakentamiseen erikoistunut teknologiatalo B. Kevään 2018 aikana he järjestävät yritys X:n ja heidän asiakkaidensa kanssa workshoppeja, joissa he kuvaavat asiakaspolkua ja innovoivat uudenlaista verkkokauppaa. Workshoppeilla he keräävät tietoa verkkokaupan kehittämissuunnitelmaan. Tutkimukseni asiakasnäkökulmasta tukee myös teknologiatalo B:n verkkokaupan kehittämissuunnitelmaa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakaskokemuksen muodostumista B2B - verkkokauppaympäristössä. Tarkoituksena on selvittää, miten B2B-verkkokaupassa voidaan luoda erinomaisia asiakaskokemuksia.

Tutkimusosion tavoitteena on haastattelututkimuksella selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat toimeksiantajan nykyisen tilausportaalin ja mitä toiveita heillä on uudelle verkkokaupalle sekä mistä tekijöistä heidän mielestään syntyy hyvä asiakaskokemus. Lisäksi syvennän ymmärrystä asiakaskokemuksen muodostumisesta verkkokaupassa haastattelemalla teknologiatalo B:n asiantuntijaa.

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyy B2B-verkkokaupan kehittämismalli, jota voidaan hyödyntää uuden verkkokaupan kehittämissuunnitelmassa. Malli muodostuu niistä tekijöistä, jotka korostuvat hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa B2B-verkkokaupassa. Kehittämismalli koostetaan teoriaosuudessa sekä haastattelututkimuksessa ja asiantuntijahaastattelussa nousseiden asioiden pohjalta.

Toimeksiantajayritys saa kehittämishankkeesta arvokasta tietoa asiakkailtaan nykyisen tilausportaalin toimivuudesta ja kehittämiskohdista sekä verkkokauppaympäristössä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Toimeksiantajayritys voi hyödyntää tuloksia jatkossa verkkokaupan kehittämissuunnitelman eri vaiheissa esimerkiksi, kun päätetään, mitä toimintoja uuteen verkkokauppaan toteutetaan ensin ja mitkä asiat jätetään myöhemmin toteutettavaksi.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten B2B-verkkokaupassa luodaan erinomaisia asiakaskokemuksia eli mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu B2B-verkkokaupassa sekä millaiseksi toimeksiantajayrityksen asiakkaat kokevat nykyisen tilausportaalin.

Tutkimuskysymys:

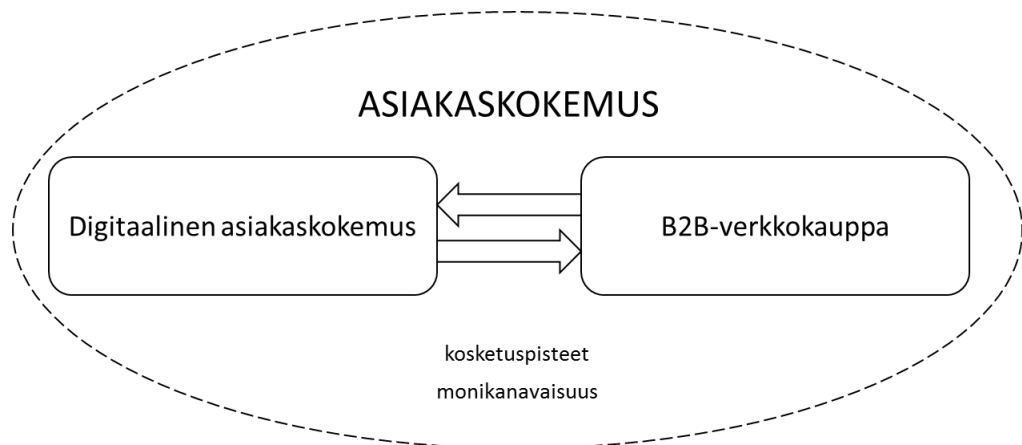
- **Miten B2B-verkkokaupassa luodaan erinomainen asiakaskokemus?**

Alakysymykset:

- **Mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu B2B-verkkokaupassa?**
- **Miten asiakkaat kokevat toimeksiantajan nykyisen tilausportaalin ja miten käyttökokemusta voidaan parantaa?**

Kehittämishanke rajataan koskemaan toimeksiantajayrityksen Suomessa toimivia asiakkaita.

Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Se on jaettu kolmeen osaan, joita ovat asiakaskokemus, digitaalinen asiakaskokemus ja B2B-verkkokauppa. Asiakaskokemusta ja sen muodostumista tarkastellaan ensin yleisesti ja syvennyttään sitten tarkemmin digitaaliseen asiakaskokemukseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Kolmantena asiana tarkastellaan B2B-verkkokauppaa asiakaskohtaamispisteenä sekä syvennetään ymmärrystä monikanavaisuudesta ja kosketuspisteistä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.3 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä luvusta. Luvussa 2 esitetään kirjallisuuskatsaus. Siinä pääaiheita ovat asiakaskokemus sekä digitaalinen asiakaskokemus, niiden muodostuminen, johtaminen ja mittaaminen. Luvussa 2.4 käydään läpi asiakaskokemuksen trendejä. B2B-verkkokauppaa asiakaskohtaamispisteenä sekä monikanavaisuutta ja kosketuspisteitä käsitellään luvuissa 2.5 ja 2.6.

Luvussa 3 esitellään tutkimuksen toteutus. Aluksi esitellään toimeksiantajayritys sekä lähtötilanne tutkimukselle. Luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen tavoitteita, toteutusta sekä käydään läpi tutkimusmenetelmät ja aineisto ja analysointimenetelmät.

Luvussa 4 käydään läpi teemahaastattelun tulokset sekä esitellään asiantuntijahaastattelussa esiin nousseet asiat. Luvussa 4.2 esitellään teoriaosuuden, haastattelututkimuksen ja asiantuntijahaastattelun perusteella luotu B2B-verkkokaupan kehittämismalli ja sen tarkempi sisältö. Luvussa 5 käydään läpi vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten käytettävyyttä. Lopuksi esitetään muutamia jatkotutkimusaiheita.

2 ASIAKASKOKEMUS B2B-VERKKOKAUPASSA

Tässä luvussa käydään läpi asiakaskokemuksen ja digitaalisen asiakaskokemuksen määritelmät, niiden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja asiakaskokemuksen johtamista. Luvussa 2.3. kerrotaan asiakaskokemuksen mittaamisesta ja luvussa 2.4. asiakaskokemuksen trendeistä. Lopuksi tarkastellaan B2B-verkkokauppaa asiakaskohtaamispisteenä sekä monikanavaisuutta ja kosketuspisteitä.

2.1 Asiakaskokemus

Yritykset keskittyvät tänä päivänä vahvistamaan asiakasuskollisuutta ja kilpailuaetua luomalla erinomaisia asiakaskokemuksia (Klaus 2013). Asiakaskokemus onkin nostettu yhdeksi menestyksen kulmakiveksi. Yritykset yleensä ymmärtävät, että niiden täytyy tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia, mutta silti vain muutamat uskovat oman organisaationsa pystyvän siihen. Usein ainoaksi kilpailutekijäksi jää hinta, koska tuotteet ja palvelut muistuttavat lähes täysin toisiaan. Hintakilpailu ei yleensä ole kannattavaa etenkin verkkokaupoissa, joissa kilpaillaan hinnalla. Kilpailuetua on siis löydettävä jostain muualta. (Filenius 2015, 15-16.)

Ennen kilpailuetua pystyttiin saamaan differoimalla tuotteita, mutta teknologisen kehityksen myötä innovaatioiden kopioiminen on nopeaa ja valtaosa hyödykkeistä ovat hyvin samankaltaisia. Hinnasta on muodostunut erottava tekijä. Kilpailuetua on pyritty löytämään palveluliiketoiminnasta, mutta siinäkin erottuminen kilpailijoista on erittäin haastavaa ja hintakilpailu on suuressa roolissa. Suomen bruttokansantuotteesta kaksi kolmasosaa syntyy nykyisin palveluliiketoiminnasta. Esimerkiksi eri teleoperaattoreiden palvelutarjooma on pääosin kaikilla sama eli puheen tai datan välittäminen. (Löytänä & Korteso 2011, 16-17.) Luomalla erinomaisia asiakaskokemuksia yritys voi erottua kilpailijoistaan.

Asiakaskokemus on aina ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa eli siihen vaikuttavat aina tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat (Filenius 2011,15). Yritykset eivät voi täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Siihen liittyy aina subjektiivinen odotusarvo. Asiakaskokemus sisältää väistämättäkin asiakkaan omia havaintoja, tunteita sekä odottamatonta käytöstä. (Richardson 2010.) Asiakaskokemuksen muodostumisen ymmärtämisellä sekä asiakaskokemuksen johtamisella yritykset pystyvät kuitenkin vaikuttamaan siihen, minkälaisen kokemuksen he pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011,11; Fischer & Vainio 2014, 9.)

Asiakaskokemus koostuu aina monen eri asian summasta. Sitä voidaan kuvailla yhteenvedona siitä, miten asiakas sitoutuu yritykseen ja brändiin koko asiakkuuden elinkaaren aikana. (Richardson 2010.) Löytänä ja Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen näin:

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Fischer ja Vainio (2014, 9) kuvailevat asiakaskokemuksen olevan tunne tai kokemus, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Verhoefin ym. (2009) mukaan asiakaskokemus käsittää kokemuksen kokonaisuudessaan. Se sisältää ostamisen, kuluttamisen sekä myynnin jälkeiset vaiheet ja sitä muodostuu kaikissa kanavissa.

Asiakaskokemus on aina asiakkaan yksilöllinen, hyvin henkilökohtainen näkemys, johon vaikuttavat tunteet ja mielikuvat. Voidaan siis tavallaan sanoa, että asiakas on aina oikeassa. (Filenius 2015, 25-26.) Luottamus on yksi tärkeimmistä tunteista, joka syntyy yleensä pitkällä aikavälillä. Se lisää arvoa asiakassuhteeseen ja on näin myös tärkeä osa asiakaskokemusta. (Löytänä & Korteso 2011,56.) Osaaminen,

hintatietoisuus ja asenne vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälainen asiakaskokemus muodostuu. Hintatietoisuudella on suuri vaikutus ostopäätökseen eli sillä miltä hinta asiakkaasta tuntuu. Asenne yritystä kohtaan on voinut muodostua monen asian summana. (Filenius 2015, 25-26.)

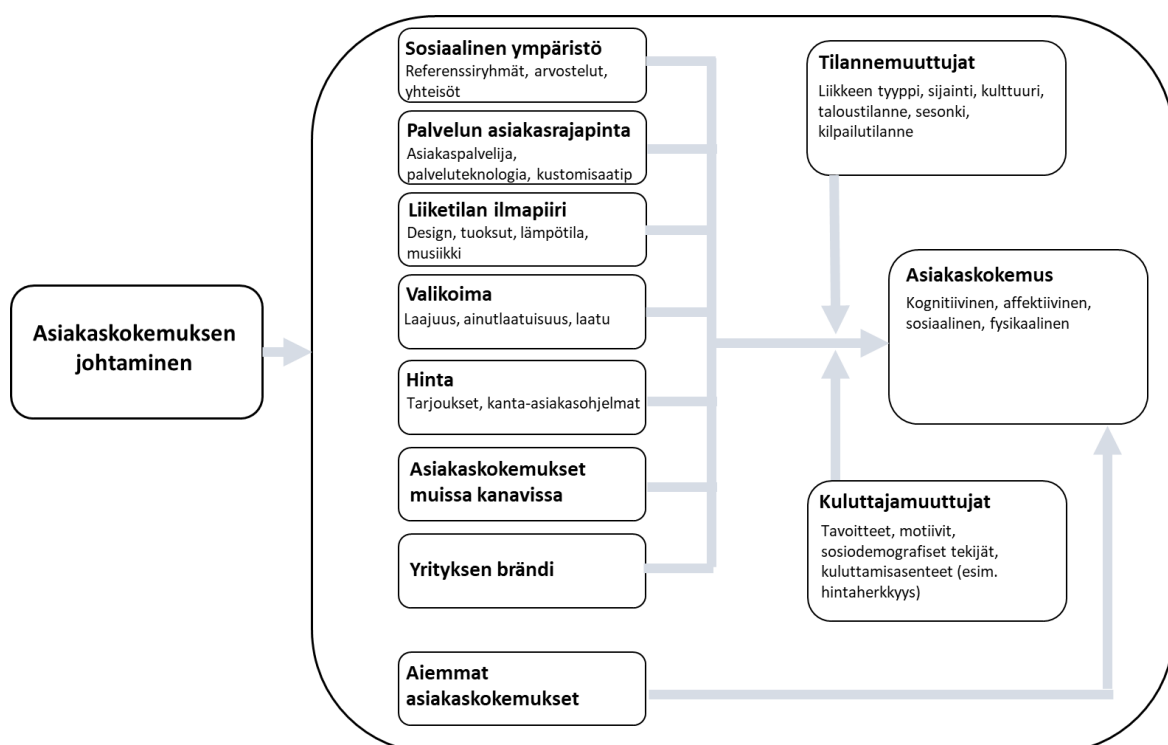
Jokainen yritys tuottaa asiakaskokemusta, vaikka eivät sitä tiedostaisikaan. Kun yrityksellä on asiakkaita ja se myy tuotteitaan tai palvelujaan heille, syntyy aina jonkinlainen asiakaskokemus. (Richardson 2010; Klaus 2013.) Yritysten täytyy pyrkiä luomaan paras mahdollinen asiakaskokemus, vaikka eivät pystykään kontrolloimaan kaikkea kokemukseen vaikuttavia asioita. Ihmiset eivät ole robotteja ja sen takia, vaikka asiakaskokemusta johdetaan ja se suunnitellaan hyvin, se ei välttämättä aina toteudu toivotulla tavalla. (Richardson 2010.)

IBM:n tutkimuksen mukaan asiakaskokemus on yksi avaintekijöistä kasvattamaan uskollisuutta brändiin, kanaviin ja palveluihin. Erottuva asiakaskokemus (Pine & Gilmore 1999; Verhoef ym. 2009 mukaan) ja kosketuspisteiden huolellinen johtaminen (Frow & Payne 2007; Verhoef ym. 2009 mukaan) voivat tuoda myös taloudellista arvoa yrityksille.

2.1.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Verhoef ym. (2009) laativat asiakaskokemuksen muodostumisesta mallin vähittäiskaupan alalla laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella. Heidän mukaansa asiakaskokemus muodostuu vuorovaikutuksista asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai jonkin organisaation osan välillä. Heidän mukaansa asiakaskokemus on aina hyvin henkilökohtainen ja merkitsee asiakkaan sitoutumista eri tasoilla (rationaalinen, tunteellinen, fyysinen ja henkinen). Toisena määritelmänä he pitävät sitä, että asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen reaktio kaikkiin suoriin ja epäsuoriin kontakteihin yrityksen kanssa. Suoria kontakteja muodostuu yleensä oston, käytön tai esimerkiksi huollon yhteydessä ja usein asiakas aloittaa ne. Epäsuorat kontaktit sisältävät yleensä suunnittelemattomia kohtaamisia yrityksen tuotteiden, palveluiden tai brändin kanssa.

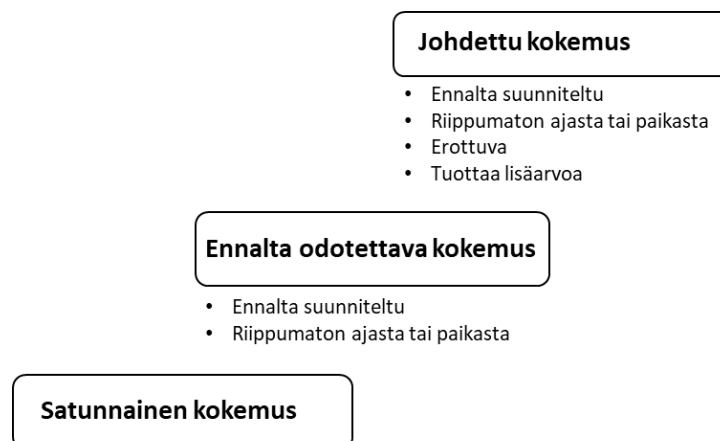
Kuvio 2 esittelee Verhoefin ym. (2009) mallin asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavista taustatekijöistä. Osaan tekijöistä yritykset pystyvät itse vaikuttamaan. Palvelun asiakasrajapinta, liiketilan ilmapiiri, tuotevalikoima ja hinta ovat yrityksen vaikutuksen piirissä. Sosiaaliseen ympäristöön, tilannekohtaisiin muuttujiin eikä asiakkaan henkilökohtaisiin motiiveihin yritys pysty vaikuttamaan. Heidän mukaansa tämän hetkiseen asiakaskokemukseen vaikuttaa aina myös aikaisemmat kokemukset. Mallin mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa yrityksen brändi, asiakkaan aiemmat kokemukset muissa kanavissa sekä aiemmat asiakaskokemukset. Näihin tekijöihin yritykset pystyvät ainakin osittain itse vaikuttamaan



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen muodostumisen malli

(Verhoef ym. 2009)

Löytänä & Kortesus (2011) jaottelevat asiakaskokemuksen kolmeen tasoon sen perusteella kuinka johdettu ne ovat. Kuvio 3 havainnoillistaa näitä kolmea tasoa. Satunnainen kokemus vaihtelee henkilön, ajan ja paikan mukaan. Se voi olla esimerkiksi asiointi ruokakaupassa, jossa on monia vaihtuvia tekijöitä. Kassahenkilöt ja heidän palvelualttius vaihtelevat, kaupassa voi olla ruuhkaa ja tuotteiden saatavuudessa saattaa olla suuriakin vaihteluita riippuen päivästä ja kellonajasta. Ennalta odotettava kokemus on suunniteltu eikä siihen vaikuta aika eikä paikka. Tällainen kokemus voi olla esimerkiksi pankissa asiointi. Henkilökunnalla on määritellyt toimintatavat jokaiseen tilanteeseen aina alkutervehdyksestä lähtien. He noudattavat tiettyä kaavaa koko palvelutilanteen ajan, joten asiakas pystyy jo ennalta tietämään suurilta osin, miten palvelutilanne etenee. Johdettu kokemus on suunniteltu, erottuu ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Se eroaa ennalta odotettavasta siinä, että pienilläkin teoilla voidaan palvella asiakasta yli odotusten. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-54.)



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Kortesus 2011, 51)

Asiakaskokemuksen muodostuminen on aina tilannekohtaista, tapahtuipa asiakaskohtaaminen sitten kasvotusten tai digitaalisissa kanavissa ja yritysten on onnistuttava näistä jokaisessa. Asiakaskokemus muodostuu siitä, miten laadukkaita kohtaamiset yrityksen tuotteiden, palveluiden ja brändin kanssa ovat. Hyvän asiakaskokemuksen on todettu tuottavan myös tulosta mm. lisää asiakkaita, enemmän myyntiä ja parempaa asiakasuskollisuutta. Silti monet yritykset eivät tunnista tarvittavia toimenpiteitä hyvän asiakokemuksen luomiseksi. Asiakaskokemus on aina kokonaisuus ja monen asian summa, mutta yritysten ja erityisesti yritysjohton kannattaa tänä päivänä keskittyä yhä enemmän digitaalisen asiakaskokemuksen luomiseen. (Borowski 2015; Filenius 2015, 25-26.)

Filenius (2015, 24-25) jakaa asiakaskokemuksen muodostumisen neljään vaiheeseen:

1. Lähtötilanne

Asiakkaalla on yleensä aina ennakko-odotuksia ja asenteita yritystä ja sen palveluita kohtaan. Ne ovat saattaneet tulla aiemmasta asioinnista yrityksen kanssa, muiden antamasta palautteesta tai jotain muuta kautta. Asenne voi pohjautua myös yleisesti kokemuksiin yrityksen toimialasta.

2. Ennen ostosta:

Yrityksen markkinointi ja viestintä ovat tärkeässä roolissa ennen ostopäätöksen tekemistä. Asiakas saattaa käyttää paljon aikaa tuotteiden ja palveluiden vertailuun. Asiakas pitää saada vakuuttuneeksi, että juuri kyseiseltä yritykseltä kannattaa ostaa.

3. Ostotapahtuma:

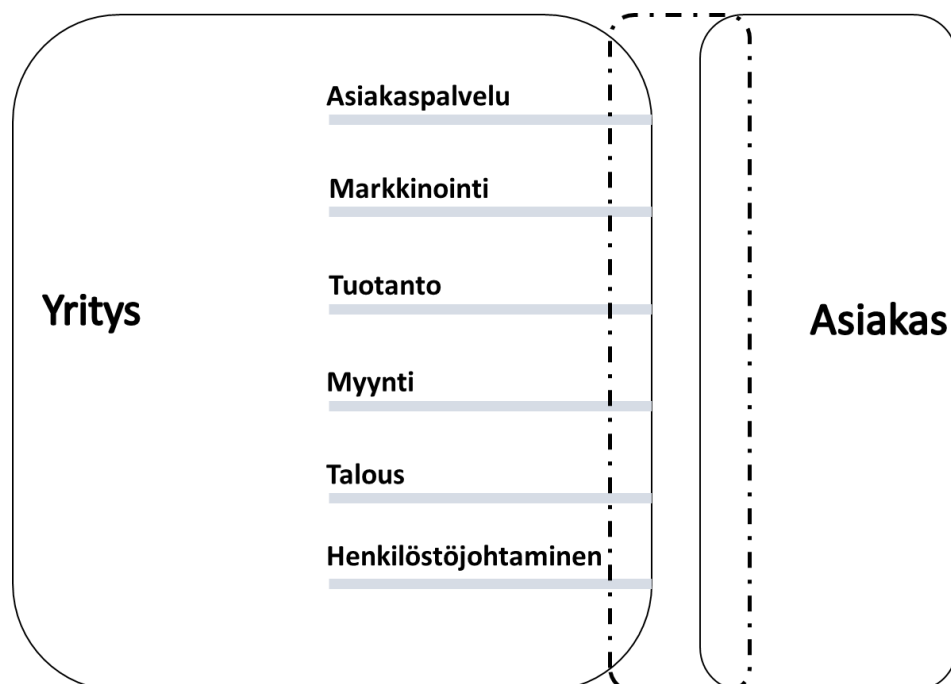
Tähän liittyy varsinainen asiointi yrityksen kanssa, tuotteen ostaminen ja maksaminen.

4. Oston jälkeen:

Ostamisen jälkeen kommunikointi jatkuu. Asiakas saattaa reklamoida, kysyä neuvoa tai tehdä uuden ostoksen. Yritys voi kysyä palautetta ostotapahtumasta.

Yrityksen kaikki toiminnot vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä muodostaa (Löytänä & Kortesus 2011, 26).

Asiakaskokemusten tuottaminen asiakkaille ei ole vain myynnin tai asiakaspalvelun tehtävä, vaikka heillä on luonnollisesti eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Siihen osallistuvat kaikki yrityksen osa-alueet joko suoraan tai välillisesti. Esimerkiksi IT- osasto varmistaa järjestelmien toimivuuden ja talousosasto lähettää laskut. Muut toiminnot siis vaikuttavat suuresti siihen, että myynti ja asiakaspalvelu pystyvät luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Jos esimerkiksi järjestelmä ei toimi, asiakaspalvelun työ on erittäin haastavaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-15.) Kuvio 4 selventää sitä, että asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kaikki yrityksen osa-alueet.



Kuvio 4. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Kortesus 2011, 15)

2.1.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

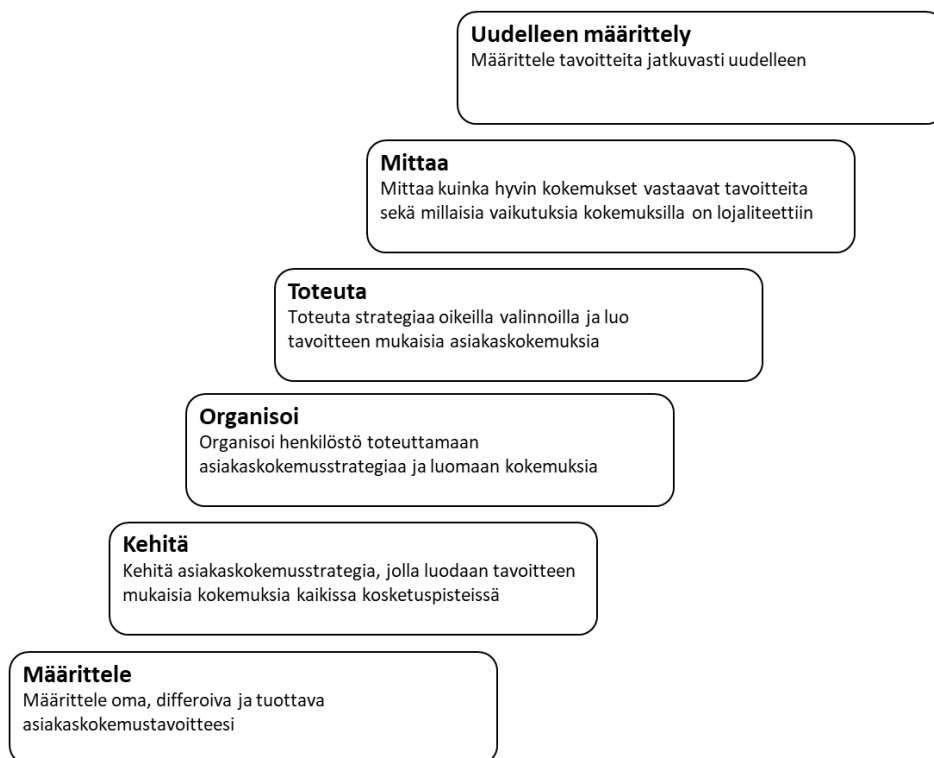
Asiakaskokemuksen johtamisella yritys pyrkii luomaan asiakkailleen erinomaisia asiakaskokemuksia ja näin lisäämään asiakkailleen tuottamaa arvoa ja yrityksen tuottoja (Löytänä & Kortesus 2011, 13).

Asiakaskokemuksen johtaminen eli CEM (customer experience management) on näkemykseltään laajempi kuin asiakassuhteiden johtaminen eli CRM (customer relationship management). (Löytänä & Kortesus 2011, 14-15.) Se on aina strateginen ajattelutapa, joka mahdollistaa uudentyyppistä kilpailuetua yritykselle. CEM eroaa CRM käsitteestä siten, että siinä pyritään luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia asiakkaille, kun taas CRM: n lähtökohtana on tiedonhallinta. Asiakaskokemuksen johtamista ei voida ratkaista tietojärjestelmillä, vaikka toki erilaiset asiakastytyvyyden seurantajärjestelmät ja palautteenantojärjestelmät voivat olla osa sitä. (Löytänä & Kortesus 2011,21-22.)

Asiakaskokemuksesta puhuessa on tärkeä muistaa, että B2B-liiketoiminnassa päätöksiä tekevät ovat ihmisiä yhtä lailla kuin kuluttaja puolella. He etsivät ja vertailevat tuotteita ja täyttävät tilauslomakkeita. (Filenius 2015, 78.) B2B -liiketoiminnassa asiakkuudet saattavat kuitenkin olla kriittisempiä kuin kuluttajapuolella. Vaikka päätöksenteko on erilaista, yritysten on keskityttävä asiakaskokemuksen johtamiseen myös B2B puolella. Yritysassiakas tekee usein päätökset yhdessä yhden tai useamman toisen henkilön kanssa. Heillä kaikilla voi olla erilainen näkökulma asiaan esimerkiksi joku on kiinnostunut laadusta ja toinen kustannuksista. Yritysassiakkaiden asiakaskokemukset sisältävät suuren määrään ei-rationaalisia vaikuttimia. Yritysten on muistettava, että etenkin Suomessa yrityksiä on lukumäärällisesti vähän ja yhden hengen yrityksiä kaikkein eniten. Yhden hengen yritys eroaa kuluttajasta vain siinä, että sillä on y-tunnus. (Filenius 2015, 78.) Kommunikointi tapahtuu aina ihmisten välillä, ja silloin ihmisten väliset suhteet ja tunneasiat vaikuttavat ainakin joltain osin kokemukseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 123-124.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa. Se vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisointi, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu yrityksen strategiaan, joten jokaisella yrityksellä on oma tapansa johtaa sitä. Asiakaskokemuksen tavoite on määritettävä yrityksen strategiassa, koska koko yritys on mukana luomassa kokemusta. Siinä yrityksen on päätettävä, millaisia kokemuksia he haluavat asiakkailleen luoda. Asiakaskokemustavoitteet tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin:

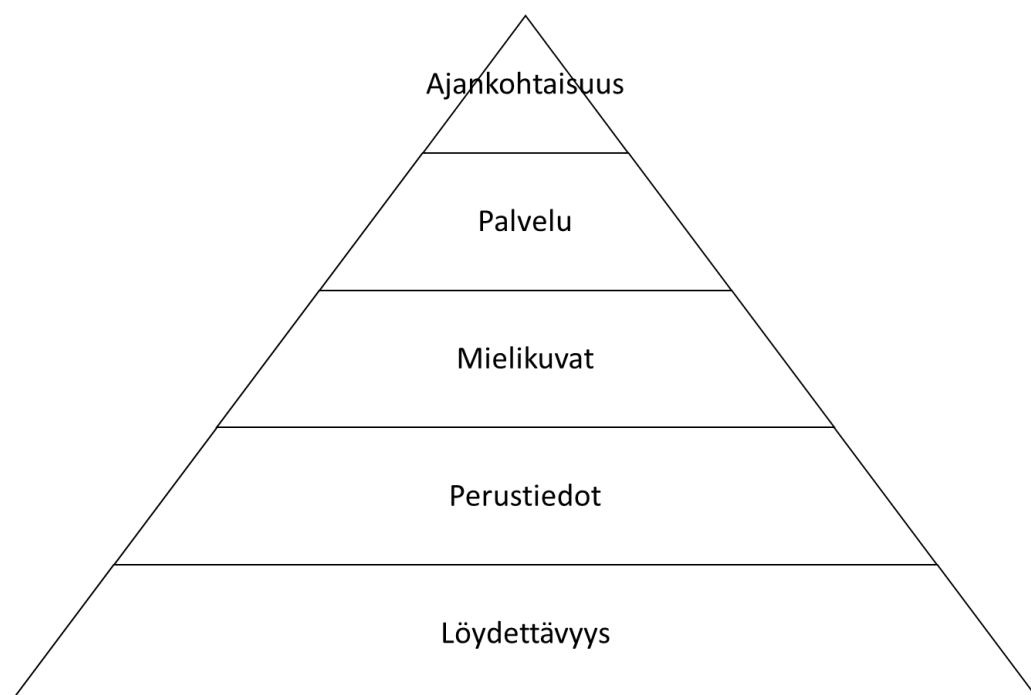
- Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme?
- Mitä konkreettista hyötyä meistä on asiakkaillemme?
- Minkä asiakkaan tarpeen tyydytämme?
- Millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaillemme? (Löytänä & Kortesus 2011, 167-168.)



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Löytänä & Kortesus 2011, 167)

Kuviossa 5 Löytänä & Korteso (2011, 167) ovat esitelleet osa-alueita, joita yritysten on huomioitava asiakaskokemuksen johtamisessa.

Hakola & Hiila (2012) käsittelevät kuluttajan ja asiakkaan tarpeita verkossa Maslow'n tarvehierarkian perusteella. He ovat asettaneet verkkoa ja verkon sisältöä aktiivisesti kuluttavan ja tuottavan ihmisen tarpeet verkossa Maslow'n tapaan viisiportaiselle hierarkialle. Kuviossa 6 on esitelty nämä viisi tarvetta, jotka ovat löydettävyys, perustiedot, mielikuvat, palvelu ja ajankohtaisuus.



Kuvio 6. Homo contentuksen tarvehierarkia (Vapa Media 2012; Hakola & Hiila 2012 mukaan)

Löydettävyydellä Hakola & Hiila (2012) tarkoittavat sitä, missä kaikkialla asiakkaalla on mahdollista kohdata yrityksen tuottamaa sisältöä. Aikaisemmin uskottiin, että yrityksen olisi hyvä näkyä mahdollisimman monella eri alustalla. Tänä päivänä korostetaan sitä, että yritys näkyy kohderyhmää ajatellen oikeissa kanavissa. Hierarkian toinen kohtana on perustiedot. Sillä tarkoitetaan yrityksen perustietoja kuten mikä yritys on ja mitä se tekee. Monet yrityksen unohtavat tai sivuuttavat näiden perustietojen merkityksen kaikessa viestinnässä. Mielikuvilla yrityksen pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan. Ne voivat olla esimerkiksi visuaalisuutta, tarinoita, verkkosivun kekseliästä käytettävyyttä, mainosvideoita, kuvitusta ja brändimielikuvaa tukevia tuote-esittelyjä. Mielikuvat herättävät asiakkaan mielenkiinnon ja luo brändikuvaa.

Neljännellä tasolla on palvelu, joka tarkoittaa verkossa toteutettua palvelua esimerkiksi verkkokauppa, asiakaspalvelu-chatti tai facebook-sivu. Se voi liittyä vahvasti myös esimerkiksi sisältöön, josta asiakkaalle on jotain hyötyä ja joka tuo lisäarvoa. Yritys voi esimerkiksi verkkosivuillaan julkaista ajankohtaisia artikkeleja tai muuta sisältöä, jotka tukevat omaa liiketoimintaa. Viimeiseltä hierarkian tasolta löytyy ajankohtaisuus. Sillä Hakola & Hiila (2012) tarkoittavat paitsi reagoimista toimialan muutoksiin ja yleisöjen kommentteihin myös keskustelun synnyttämistä aiheista, jotka liittyvät olennaisesti yrityksen liiketoimintaan. Tällä tavoin yritys viestittää asiakkailleen, että arvostavat heitä ja että organisaatio on elossa.

2.2 Digitaalinen asiakaskokemus

Digitaaliset palvelut ovat tätä päivää. Monet yritykset ovat jo tunnistaneeet tämän, mutta eivät silti ole osanneet niitä välttämättä hyödyntää järkevällä tavalla. Yritysten on mietittävä, miten heidän on paras tehdä liiketoimintaa digitaalisissa kanavissa ja mikä siellä on ylipäättänsä järkevää.

Liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeintä on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen. Digitaalisissa kanavissa tämän perusajatuksen toteuttaminen asiakaslähtöisesti on kuitenkin haastavaa ja monet yritykset ovat epäonnistuneet siinä. Hyvään asiakaskokemukseen

riittää yleensä se, että asiat sujuvat nopeasti ja vaivattomasti. (Filenius 2015, 21.)

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on tuotettu digitaalisesti, suorittaakseen halutun operation tai osan siitä (Filenius 2015,30). Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu niistä kokemuksista, jotka on tuotettu digitaalisilla käyttöliittymillä kuten tietokone, tabletit tai älypuhelimet. Esimerkiksi puhelimella yhteystietojen tai lähimmän kaupan aukioloaikojen etsiminen luo aina asiakaskokemuksen. (Borowski 2015). Se ei siis välttämättä ole pelkästään tuotteiden tai palveluiden ostamista.

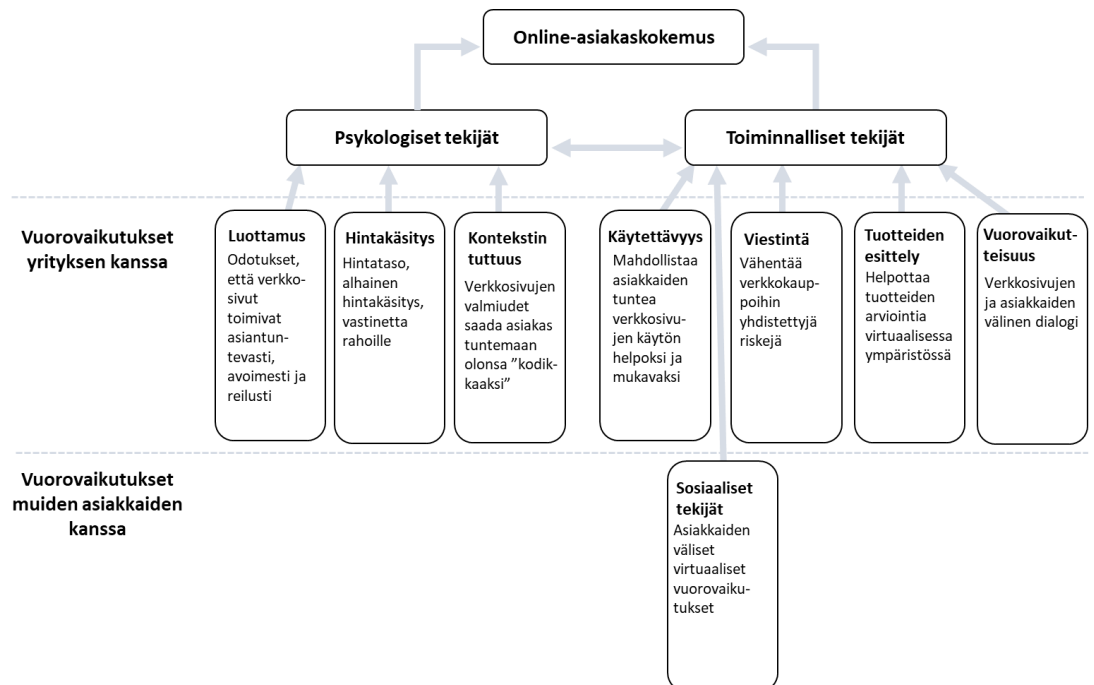
Digitaalisia palveluita on tänä päivänä joka paikassa saatavilla. Niiden rooli saattaa näyttää pieneltä, mutta se voi olla merkittävässä osassa erinomaisen asiakaskokemuksen synnyssä. Filenius (2015) korostaa sitä, että yritysten on olennaista ymmärtää, että digitaalisen palvelun laatu kytkeytyy aina siihen, miten hyvin se suoriutuu siitä tehtävästä, joka sillä on koko palveluketjussa. Se voi luoda erinomaisen palvelukokemuksen tai asiakas saattaa hämmentyä siitä, mitä pitäisi seuraavaksi tehdä. (Filenius 2015, 76.) Digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys on toimialasta riippumatta äärimmäisen tärkeä. Kaikki yritykset antavat asiakaslupauksensa, jonka täyttäminen määrittelee sen, miten asiakas kokee tulleen palvelluksi. Kaikkien tulee tarjota asiakaspalvelua ja käsitellä asiakaspalautetta. Yritysten täytyy varmistaa, että tietyt liiketoiminnan perusasiat on huomioitu ja toteutettu hyvin. (Filenius 2015, 78.)

2.2.1 Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostuminen

Fyysinen asiakaskokemus koostuu monista eri asioita. Etenkin kuluttaja puolella siihen vaikuttavat mm. toisten asiakkaiden käytös ja fyysinen ympäristö kuten valaistus, lämpötila, melu ja musiikki. Kuluttajat ymmärtävät, että osaan näistä tekijöistä yrityksen on mahdotonta vaikuttaa, joten ne eivät välttämättä heikennä asiakkaan kokemusta. Esimerkiksi asiakasta ei välttämättä haittaa odottaa kaupassa palvelua

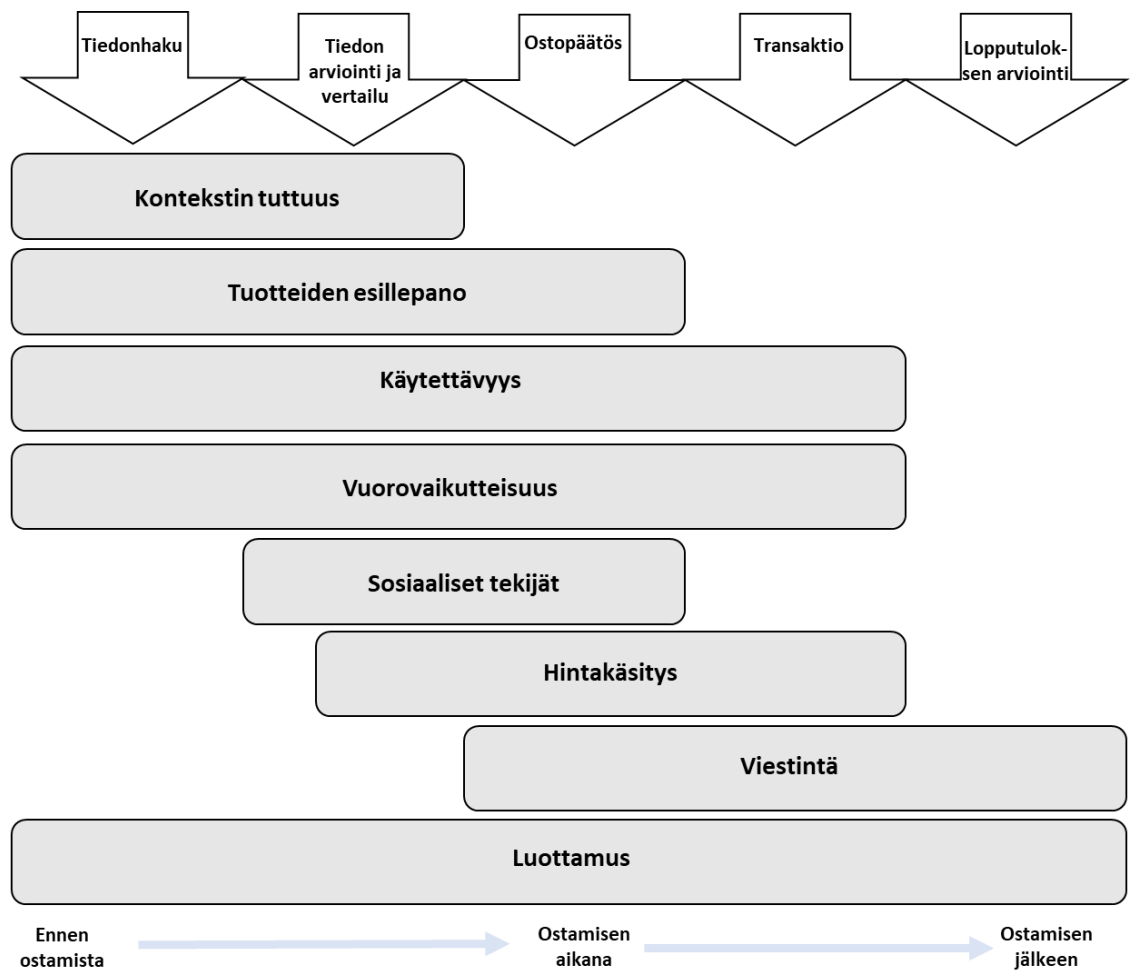
muutamaa minuuttia. Online – asiakkaat sen sijaan ovat kärsimättömämpiä. Kuluttaja puolella 10 sekunnin sivun lataaminen tarkoittaa sitä, että 50 % kuluttajista luovuttaa ja lähtee sivulta pois. Microsoftin tutkimuksen mukaan sivuston käyttö vähenee, jos sivun aukeaminen kestää 250 millisekuntia. (Borowski 2015).

Kuvio 7 esittelee Klausin (2013) mallin online-asiakaskokemuksen muodostumisesta. Haastattelututkimuksen tulosten perusteella hän tunnisti 28 online-asiakaskokemukseen muodostumiseen vaikuttavaa ominaisuutta. Nämä jaettiin kahteen pääluokkaan ja kahdeksaan alaluokkaan. Pääluokkia ovat psykologiset- ja toiminnalliset tekijät. Alaluokkia ovat luottamus, hintakäsitys, ympäristön tuttuus, käytön helppous, viestintä, sosiaaliset tekijät, tuotteiden näkyvyys sekä vuorovaikutteisuus.



Kuvio 7. Malli online-asiakaskokemuksen muodostumisesta (Klaus 2013)

Tutkimuksen perusteella Klaus (2013) määrittelee online-asiakaskokemuksen olevan asiakkaan kokonaisvaltainen käsitys kaikesta vuorovaikutuksesta online-palvelutuottajan kanssa sisältäen sekä toiminnalliset että psyykkiset tekijät. Se, miten asiakkaat kokevat digitaalisen palvelun suhteessa heidän arvo-odotuksiinsa, ohjaavat heidän myöhempää ostamista ja suusanallista käyttäytymistään. Jokaisen osatekijän painoarvo ja vaikutus asiakaskokemukseen vaihtelevat riippuen asiakkaan sitoutumisasteesta palveluntarjoajaan.



Kuvio 8. Dynaaminen malli online-asiakaskokemuksesta (Klaus 2013)

Tutkimuksellaan Klaus (2013) toi esille myös asiakaskokemuksen dynaamisen luonteen yhdistämällä asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät asiakaspolun erivaiheisiin, joita ovat tiedon etsiminen, tietojen vertaileminen, valitseminen, ostotapahtuma sekä tuloksen arviointi. Kuviossa 8 havainnoillistetaan myös, miten asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät sijoittuvat kolmelle eri tasolle: ennen ostamista, ostamisen aikana sekä ostamisen jälkeen. Kuvio vahvistaa sitä, että asiakkaat arvioivat kokemustaan koko asiakasmatkan aikana.

Asiointi pitää olla asiakkaalle aina helppoa ja mukavaa kaikissa kanavissa ja jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Kuviossa 9 Filenius (2015) käsittelee digitaalisen palveluprosessin kuutta vaihetta Ling Jiangin tutkimuksen Measuring consumer perceptions of online shopping convenience perusteella. Nämä kuusi vaihetta ovat:

Saavutettavuus: Onko pääsy palveluun mahdollista kaikissa tilanteissa ja olosuhteissa?

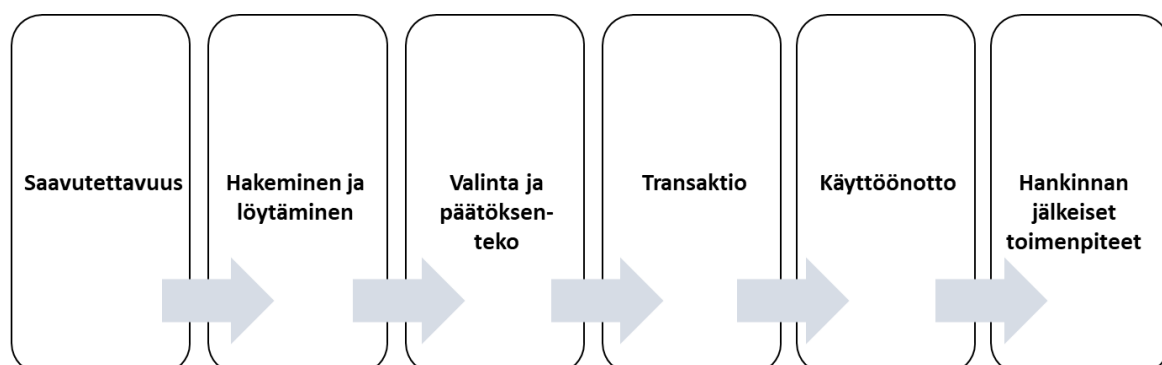
Hakeminen ja löytäminen: Kuinka löydän kyseisen yrityksen ja palvelun?

Valinta ja päätöksenteko: kuinka valitsen oikea tuotteen ja palvelun muiden vaihtoehtojen joukosta?

Transaktio: Kuinka suoritan ostoksen, tilauksen, vahvistuksen tai muun haluamani toiminnon?

Käyttöönotto: Kuinka saan palvelun käyttöni ostotapahtuman jälkeen?

Hankinnan jälkeiset toimenpiteet: Kuinka tuotteen tai palvelun käyttöä tuetaan ja asiakkuutta hoidetaan?



Kuvio 9. Digitaalisen palveluprosessin vaiheet (Filenius 2015, 78)

Digitaalisten kanavien etuna on palvelun tasalaatuisuus. Siellä asiakaskokemukseen ei vaikuta esimerkiksi asiakaspalvelijoiden eri tasoiset kommunikointitaidot. Suuri haaste on kehittää digitaalinen palvelukokemus sellaiseksi, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja tuottaa erinomaisen asiakaskokemuksen. (Filenius 2015, 25-26.) Loppukäyttäjälle näkyvä johdonmukaisuus syntyy yleensä siitä, että yrityksellä on yhteensopivat sisäiset IT-järjestelmät. Usein sisäiset järjestelmät koostuvat monesta eri järjestelmästä, jotka on jotenkin sovitettu yhteen ja saattavat sisältää manuaalisia työvaiheita. Usein asiakkaille vastataan Outlook sähköpostilla ja tiedot kuitenkin etsitään toisesta järjestelmästä. Yritysten olisi järkevää virtaviivaistaa ja automatisoida asiakaskohtaamisprosessit, koska se vähentää virheitä ja epäjohdonmukaisuutta. (Borowski 2015.)

Monikanavaisuuden hallinta lisää luotettavuutta asiakkaan näkökulmasta. Yritykset voivat käyttää ohjelmistoja, jotka yhdistävät eri kanavista tulleita asiakaskohtaamistietoja. Tällainen ohjelmisto voi olla esimerkiksi yrityksen CRM-järjestelmä, johon kerätään tiedot sähköposteista, puhelusta, sosiaalisesta mediasta tai livechatista. Tämän avulla vältetään siltä, että asiakkaalta kysytään samoja asioita monta kertaa ja näin kulutetaan

asiakkaan aikaa. Koottujen tietojen avulla parannetaan digitaalista asiakaskokemusta ja pitkällä aikavälillä parannetaan myös asiakasuskollisuutta. (Borowski 2015).

2.2.2 Palvelumuotoilu ja käyttökokemus

Asiakaskokemuksen kehittämisessä tärkeäksi menetelmäksi on noussut palvelumuotoilu. Se on toimintaa, jossa muotoilun menetelmiä hyödynnetään osana asiakkaalle luotavan kokemuksen kehittämistä ja johtamista. Palvelumuotoilu on asiakaskokemuksen innovointi ja kehittämistä muotoilun menetelmin, jossa erityisesti painottuu asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtäminen. Sillä pyritään luomaan erinomaisia kokemuksia ja siinä keskitytään siihen, mikä voisi mennä oikein eikä niinkään mikä voisi mennä väärin. Asiakkaat eivät aina välttämättä tiedä tai osaa tunnistaa omia tarpeitaan, joten palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä luodakseen asiakaskokemuksia tuottavia kosketuspisteitä. (Löytänä & Kortesus 2011,118-119.)

Onnistunut digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakkaan tarve on ymmärretty oikein, prosessit tukevat asiakastarpeen toteuttamista, järjestelmät tukevat prosesseja ja verkkopalvelun käytettävyys on suunniteltu asiakkaan ymmärtämisen perusteella. (Filenius 2015, 30.) Yritysten on tärkeää kysyä asiakkailta, minkälainen käyttökokemus heillä on yrityksen tuotteista tai palveluista. Yleinen virhe on olettaa, että asiakkaat antavat itse palautetta. Yritysten on aktiivisesti kysyttävät sitä ja erityisesti online-asiakkaat eivät useinkaan ehdi sitä antaa. Helpoin tapa saada palautetta on käyttää erilaisia kyselyohjelmistoja. (Borowski 2015).

Digitaaliset ratkaisut pitäisi aina täydentää asiakkaan polkua. Usein digitaalisia elementtejä lisätään asiakaspolkuun, vaikka ne eivät varsinaisesti hyödytä asiakasta eikä sovi yrityksen arvolupaukseen. Parhaimmassa tapauksessa digitaalisuus vahvistaa toimintoja, mutta huonoimmassa tapauksessa ne voivat karkoittaa asiakkaan pois. (Borowski 2015).

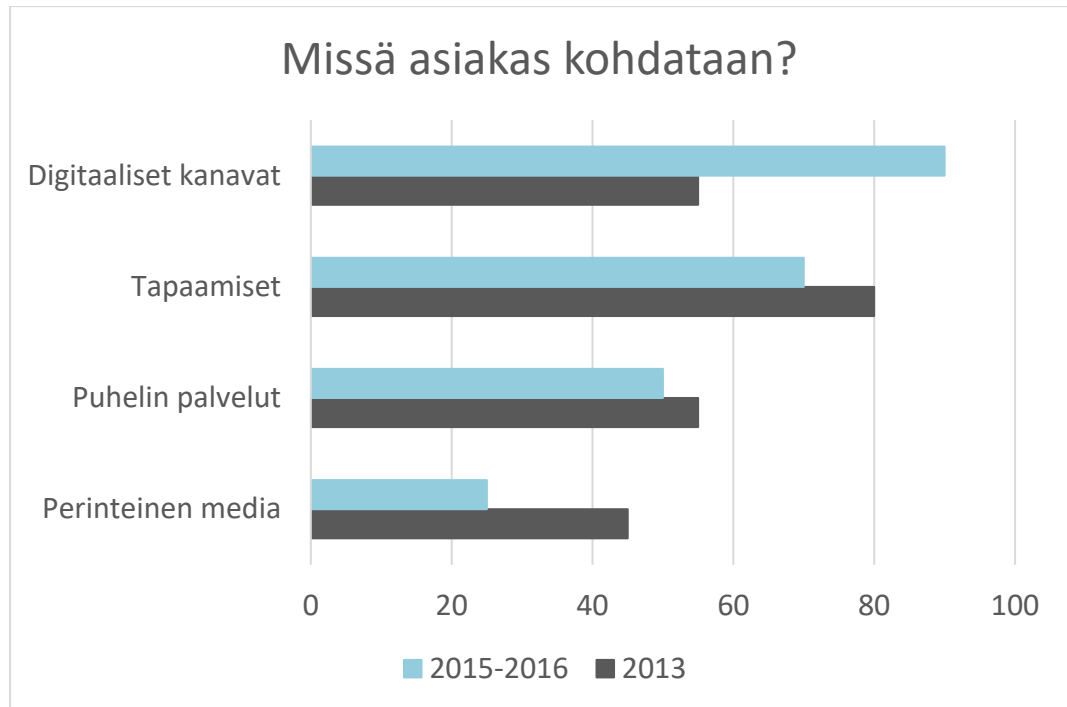
Myös visuaalisella ilmeellä on suuri merkitys digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Johdonmukaisuus myös tässä on avainasemassa. Eri kanavissa asioidessa asiakkaalle täytyy olla yhdenmukainen käyttökokemus. (Borowski 2015). Hyvä lähtökohta on tehdä esimerkiksi mobiiliapps, joka yksinkertaistaa jotakin asiakaspolun osaa. Silloin säästetään asiakkaan aikaa ja helpotetaan prosessia. Digitaalisuus on vain yksi osa asiakaskokemuksen muodostumisessa, mutta tänä päivänä se on myös osa, joka vaatii nopeita toimintoja ja investointeja yrityksiltä. (Borowski 2015). Käyttökelpoisilla nettisivuilla käyttäjä saa haluamansa asian suoritettua tehokkaasti ja yksinkertaisesti. (Klaus 2013.)

Käyttökokemuksesta on tullut merkittävä kilpailutekijä niin kuluttaja puolella kuin B2B- liiketoiminnassakin. Toisessa työntekijän täytyy käyttää yrityksen järjestelmää saadakseen työnsä tehtyä, mutta kuluttajana hän voi päättää, mistä tilaa tuotteensa tai mitä palveluja käyttää. Suurena haasteena on se, että käyttökokemus on aina yksilöllinen, tilannekohtainen ja muuttuu ajan myötä. Käyttäjät omaksuvat uusia asioita ja olettavat, että jatkossa muutkin pystyvät tarjoamaan samanlaista kokemusta. Kaikkien mielestä erinomaisen hyvää järjestelmää on mahdotonta luoda. Käytettävyyssuunnittelun ja -testauksen perusteella on luotu joukko suosituksia ja parhaita käytäntöjä, jotka yleensä on viisasta huomioida, kun uutta palvelua tai järjestelmää kehitetään. Tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen on erittäin haastavaa, koska jokainen käyttäjä on yksilö ja käyttötilanne on aina yksilöllinen. Yksittäisen verkkosivun design ei parhaassakaan tapauksessa voi yksin tuottaa asiakaskokemusta, mutta epäonnistumalla käytettävyydessä se voidaan pilata. (Filenius 2015,29-30.)

B2B-verkkokaupassa yksi merkittävä trendi on mobilisaatio. Mobiililaitteilla tapahtuva tilaaminen on lisääntynyt useiden vuosien ajan myös B2B-myyntissä. Mobiilikanavan kautta tapahtuva myynti kasvaa tällä hetkellä Oraclen tilastojen mukaan yli 10 % vuodessa. Käytännössä kaikilla on käytettävissään puhelin tai tabletti, joka kulkee aina mukana. Ostajat ovat tottuneet yksityiskuluttajina tekemään ostoksia nopeasti ja vaivattomasti

ajasta ja paikasta riippumattomina, joten he olettavat myös B2B-liiketoiminnan sujuvan yhtä helposti. (Filenius 2015, 18-19; Anders Innovations 2014.)

Löytänä & Korkiakosken (2014) mukaan myös yritysten väliseen kauppaan on tullut muutoksia digitalisaation myötä. The Challenger Sale -kirjaa varten tutkittiin 1400 B2B -yritystä. Tutkimuksessa todettiin, että jopa 57 prosenttia asiakkaista on tehnyt ostopäätöksen jo ennen kuin tapaa edes yrityksen myyjää. Myös siis B2B -kaupankäynnissä tehdään vaihtoehtojen arviointia ja toimittajien vertailua verkossa saatavan tiedon perusteella. Yritysten haasteena onkin se, miten he voivat panostaa ja kehittää kosketuspisteitä, jotka tapahtuvat jo ennen oikeaa kohtaamista. Myös IBM:n tekemä tutkimus tukee sitä, että digitaalisista kanavista on tulossa muutaman vuoden kuluttua tärkein asiakaskohtaamiskanava. Tulevaisuudessa myös B2B -yritysten on siirryttävä aktiivisemmin tuottamaan ammattiestajille suunnattuja asiantuntija -artikkeleita, blogeja ja webinaareja, jotta he voisivat edes vähän vaikuttaa välillisiin kohtaamispisteisiin asiakkaiden kanssa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 100-105.) Kuvio 10 havainnoillistaa sitä, että digitaalisista kanavista on tullut yksi tärkeimmistä asiakaskohtaamiskanavista.



Kuvio 10. Missä asiakas kohdataan The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite study 2013 mukaan (Löytänä & Korkiakoski 2014,99-100)

2.2.3 Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen

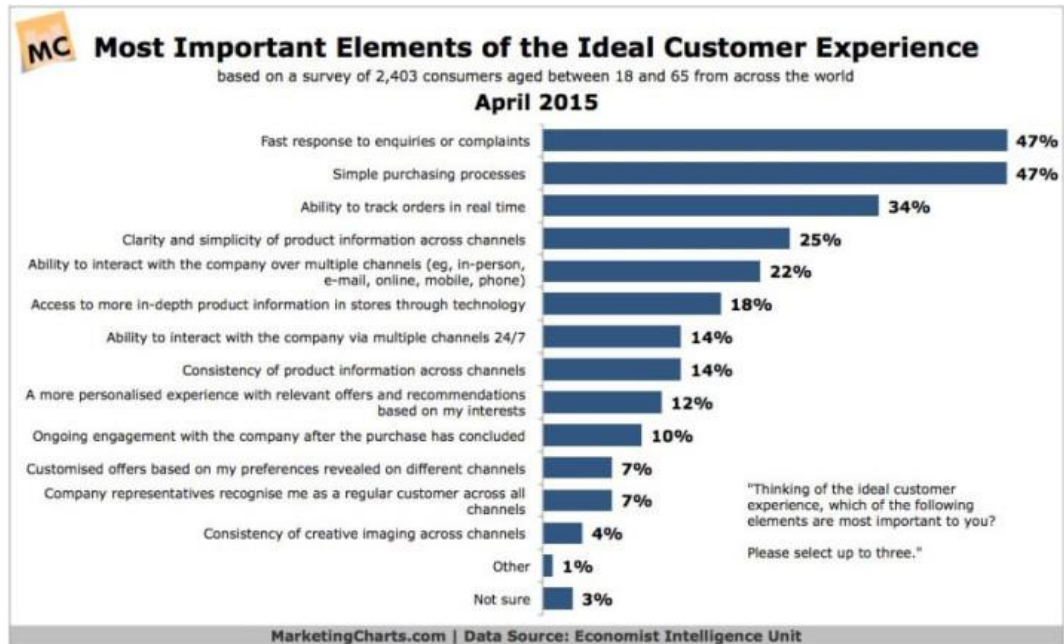
Digitaaliset palvelut ovat tänä päivänä tärkeä osa yrityksen strategiaa ja liiketoimintakonseptia. Ne on laadittava aina asiakkaan näkökulmasta. (Filenius 2015,37.) Hyvä asiakaskokemus strategia ei välttämättä aina sisällä hyvää digitaalisen asiakaskokemuksen strategiaa. Monilla yrityksillä on asiakaskokemusstrategiat, mutta eivät tiedosta, että tarvitsevat myös digitaalisen asiakaskokemusstrategian ratkaistaakseen ongelmansa. (Borowski 2015.) Yritysjohdon pitäisi ymmärtää, mitä ympärillä tapahtuu ja miten toimintaympäristö muuttuu ja ottaa muutokset huomioon yrityksen tuotteita ja toimintaa kehittäessä. Yrityksillä saattaa olla digitaalinen tai sähköinen strategia, mutta sen ongelmana usein on se, että maailmaa

katsotaan puhtaasti yrityksen ja sen tuotteiden näkökulmasta sekä se usein rajoittuu vain digitaalisiin kanaviin. (Filenius 2015, 37.)

Kun tavoitetila on määritelty, täytyy yritysten pystyä toteuttamaan sen vaatimat tekniset ratkaisut. Usein järjestelmäprojekteja ostetaan niihin erikoistuneilta toimittajilta, koska teknistäosaamista ei ole riittävästi itsellä. Jo pienenkin tietojärjestelmähankkeen ostaminen ja projektin johtaminen vaatii tilaajalta erityistä osaamista. Haasteena projekteissa on avoimuus ja oikeiden tarpeiden ymmärtäminen. Tilaajaorganisaation ja toteuttajaorganisaation keskinäinen kommunikointi on siis erittäin tärkeää. Myös henkilöstön koulutusta ja organisointia tarvitaan, kun järjestelmä vieään tuotantoon. Tähänkin täytyy löytyä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. (Filenius 2015,37-38.)

Digitaalisten palveluiden kehittämisen haasteena on ajoitus. Milloin yrityksen on järkevä investoida uusiin digitaalisiin palveluihin ja mitä palveluita on järkevää ja kannattavaa tuottaa digitaalisesti? Jokaiseen uuteen ilmiöön ei kannata lähteä investoimaan, mutta oikea-aikainen kehittäminen on investointi tulevaisuuden kilpailukykyyn. (Filenius 2015, 38.)

Economist Intelligence Unitin 2015 teettämän tutkimuksen mukaan nopea vastaaminen kyselyihin ja reklamaatioihin on kuluttajille tärkeimmät asiat hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kuvioista 11 voidaan nähdä, että toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi kuluttajat nostivat yksinkertaisen ostoprosessin sekä kolmanneksi tärkeimmäksi mahdollisuuden reaaliaikaiseen tilausten seurantaan. 25% tutkimukseen vastanneista kuluttajista arvostavat yksinkertaisia ja selkeitä tuotetietoja sekä 22 % piti tärkeänä mahdollisuutta keskustella yrityksen kanssa useiden eri kanavien kautta; henkilökohtaisesti, sähköpostilla, online, puhelimitse. (Consumers on the Ideal Customer Experience 2015.)



Kuva 11. Most important elements of the ideal customer experience (Consumers on the Ideal Customer Experience 2015)

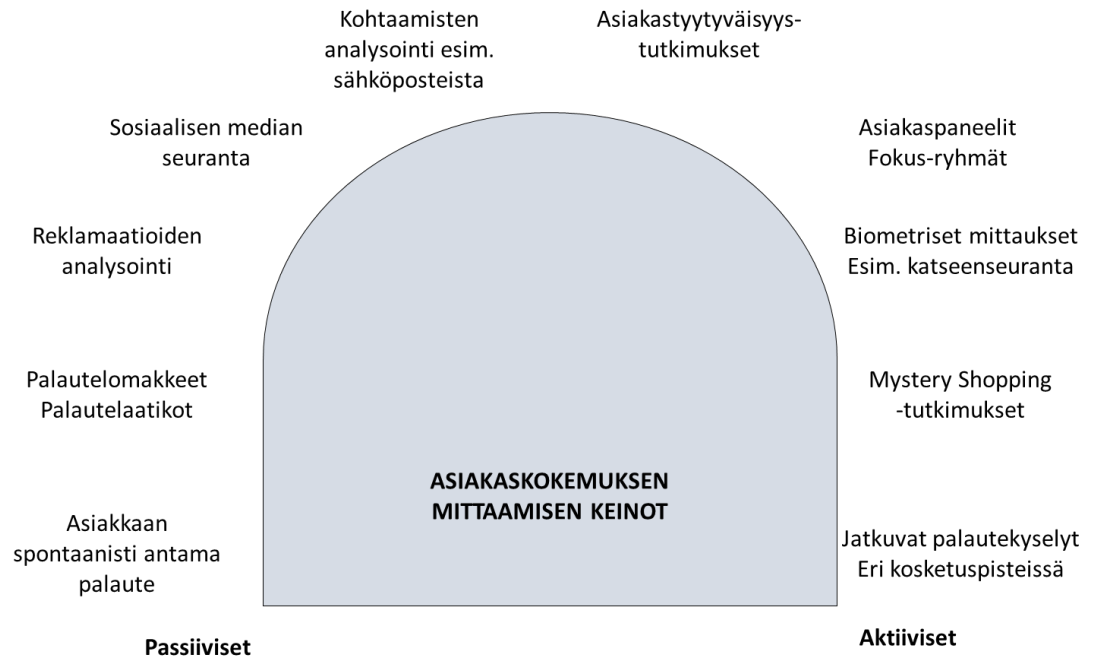
Tutkimuksen mukaan yritykset voivat menettää asiakkaita epäonnistuessaan perusasioissa. Useat vastanneet kertoivat, että ovat siirtyneet kilpailijalle, koska eivät ole saaneet kyselyihin vastauksia nopeasti, tuotetiedot ovat olleet epätarkkoja tai harhaanjohtavia tai toimitukset ovat myöhästyneet. 71 % vastanneista kertoivat, että ovat lopettaneet yrityksen kanssa asioimisen huonon asiakaskokemuksen takia. Suurimmiksi esteiksi hyvän asiakaskokemuksen muodostumiselle kuluttajat nostivat tutkimuksessa integroitujen tietojärjestelmien vähyiden sekä joustamattomat tekniikat ja sovellusten infrastruktuuriin. 32 % vastanneiden mielestä yritysten pitää kauppojen ja online palveluiden keskinäistä koordinoitua sekä eri liiketoiminta-alueiden välistä koordinoitua esimerkiksi markkinoinnin ja asiakaspalvelun. (Consumers on the Ideal Customer Experience 2015.)

2.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemus on aina tiettyyn hetkeen liittyvä henkilökohtainen tunnetila, joten sen absoluuttinen mittaaminen on mahdotonta. On kuitenkin tärkeää, että yritykset pystyvät mittaamaan minkä tasoista asiakaskokemusta ne tuottavat ja tunnistamaan kehityskohteita. (Filenius 2011, 122.) Asiakaskokemuksen johtamisen päätavoite on yrityksen tuottojen lisääminen, joten ROI:n (return on investment eli investointien ja tuottojen osoittaminen) on yksinkertaista. Niiden tulee löytyä tuloslaskelman viimeiseltä riviltä. ROI:ta voidaan mitata useilla eri mittareilla, jotka liittyvät myynnin asiakaskohtaiseen kasvuun, tehokkuuteen, kannattavuuteen, läpimenoaikoihin ja asiakkaiden lojaliteettiin. Asiakaskokemuksen johtamisen ROI koostuu siis monien eri vaikutusten summasta eli kuten asiakaskokemuskin. (Löytänä & Korteso 2011, 204-207.) Asiakaskokemuksen mittaamisen tavoitteena on tunnistaa palvelun nykytila sekä kehityskohteet, verrata tilannetta aikaisempaan, verrata sitä kilpailijoihin ja auttaa yrityksen johtoa päätöksen teossa. (Filenius 2011, 122.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa, kuten kaikessa muussakin mittaamisessa, tulisi keskittyä mittaamaan asioita, jotka ovat relevantteja ja jotka auttavat tekemään päätöksiä liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta. Valitettavan usein tutkimuksia tehdään tutkimisen tai tavan vuoksi eikä johtamisen tai kehittämisen pohjaksi. Syynä tähän saattaa olla se, että valtaosaa yrityksistä johdetaan vieläkin muista kuin asiakkaan lähtökohdista. (Löytänä & Korteso 2011, 187-188).

Asiakaskokemusta voidaan mitata monella eri tavalla. Löytänä & Korteso (2011) jakavat mittaamisen keinot aktiivisiin ja passiivisiin sen mukaan saadaanko tietoa asiakkaan kokemuksesta aktiivisesti kysymällä vai antaako asiakas palautteen omasta aloitteesta. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektrit on esitetty kuviossa 12.



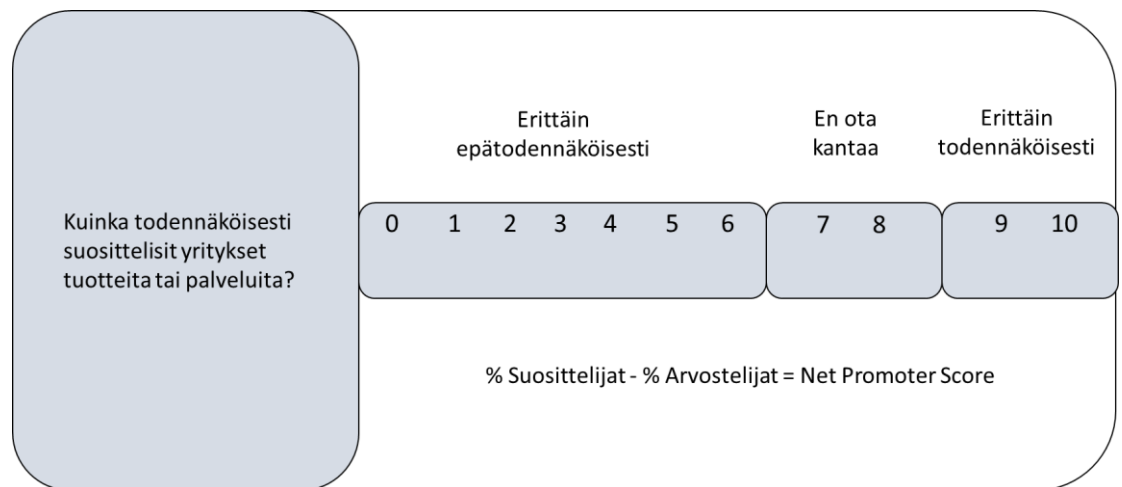
Kuvio 12. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä & Kortesuso 2011, 188)

NPS eli net promoter scorea pidetään yhtenä parhaimpana tapana mitata asiakaskokemusta. Se onkin käytössä jo monissa yrityksissä. NPS:ssä asiakkailta kysytään sitä, kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita muille. Tuloksia tarkastellaan suhdelukuna, joka muodostuu, kun verrataan vahvoja suosittelijoita niihin, jotka eivät ole halukkaita suosittelemaan. Suosittelemia mitataan asteikolla 1-10. Vahvoiksi suosittelijoiksi tulkitaan 9 ja 10 ja arvostelijoiksi vastaukset 1-6. Jäljelle jäävät ovat neutraaleja ja ne eliminoidaan varsinaisesta analyysistä. Score eli varsinainen arvo saadaan, kun suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä. (Filenius 2011, 124; Löytänä & Kortesuso 2011, 202-203.)

Kuviossa 13 on esitetty NPS asteikko. Mittariston tarkoituksena on, että sitä käytetään pitkäjänteisesti, jolloin voidaan nähdä asiakaskokemuksen kehittymisen trendi (Filenius 2011, 125.) Yritys voi tehdä korjaavia

toimenpiteitä ja tarkastella seuraavassa mittauksessa vaikuttivatko ne tulokseen. NPS:n avulla yritykset voivat myös helposti tutkia asiakkaiden näkemyksiä kilpailijoista ja monet toimialaliitot ylläpitävät toimialakohtaisia tilastoja eli omaa menestystä voi verrata toimialan yleisiin tuloksiin.

(Filenius 2011, 124.)



Kuvio 13. Net promoter score asteikko (Filenius 2011,124)

NPS-mallin suurin hyöty on ehdottomasti sen yksinkertaisuus. Kysymys on helposti ymmärrettävä ja monivalintakysymyksiin on helppo vastata. (Löytänä & Korteso 2011, 203.) NPS-mallilla ja mittaristolla on muutama heikkous. Mallissa ei voida tunnistaa, jos asiointiprosessissa on keskenään hyvin eritasoisia asiakaskokemuksia. Asiakas raportoi tunnetilan, joka jää jäljelle koko asiointiprosessin jälkeen. Malli ei myöskään osoita, missä vaiheessa prosessia onnistumiset ja epäonnistumiset tapahtuvat. Yritysten on siis itse arvioitava kehitystoimenpiteiden kohteet, vaikka asiakkailta kysytäänkin tarkentavia kysymyksiä. Etenkin suomalaiset ovat pidättyväisiä antamaan arvosanoja asteikon yläpäästä. Sillä ei ole merkitystä pitkänaikavälin seuraamisen

kannalta, mutta score -arvo on tämän vuoksi usein negatiivinen. (Filenius 2011, 125.)

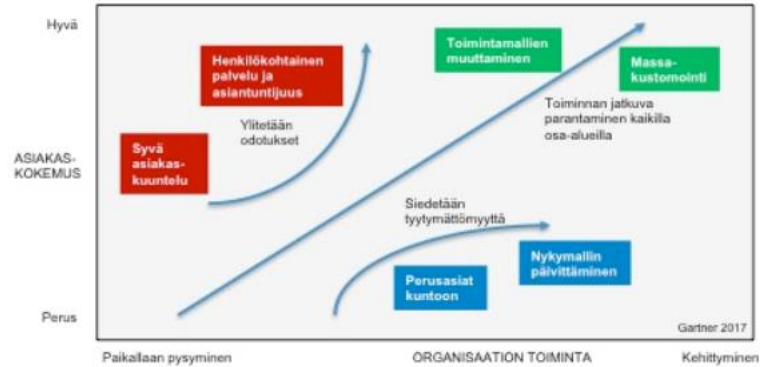
Digitaalista asiakaskokemusta voidaan mitata Customer Effort Score -mallilla (CES). Se on periaatteeltaan NPS:n kaltainen, mutta siinä keskitytään yksittäiseen toimintoon ja sen helppouteen. Asiakas arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon hänen täytyy nähdä vaivaa suoriutuakseen kyseisestä tehtävästä. Mittaus voidaan toteuttaa jokaisessa asiointiprosessin vaiheessa erikseen, mutta yhdelle käyttäjälle ei kannata osoittaa kyselyjä prosessin jokaisesta vaiheesta. Riittäväällä määrällä dataa yritys pystyy arvioimaan, löytyykö asiointiprosessista erityisiä kehittämiskohteita (Filenius 2011, 125.) Paras lopputulos saadaan kuitenkin käyttämällä sekä NPS että CES mittareita johdonmukaisesti. Tärkeintä on syventyä tutkimaan ilmiötä numeroiden takana eli sitä miksi asiakas on arvioinut yrityksen palvelut tai tuotteet tietyllä tapaa. (Filenius 2011, 126.)

2.4 Asiakaskokemuksen trendit

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen on monen yrityksen kehityskohteena. Kari Korkiakoski (2018) on listannut asiakaskokemuksen trendejä vuodelle 2018. Hänen mielestään digitalisaatio on mahdollistanut entistä helpommin yritysten ja sen asiakkaiden välisen suoran vuoropuhelun. Yhä useampi yritys ohittaa tulevaisuudessa perinteiset jakelutiet ja panostavat paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen.

Korkiakoski näkee, että yritysten tulee jatkossa tehdä tiukkoja valintoja sen suhteen, miten eri asiakassegmenttien ja -ryhmien asiakaskokemusta kehitetään. Valittuja asiakkaita voidaan "ylipalvella" ja toisaalta pitää pystyä sietämään myös valituksia muilta segmenteiltä. Kuviossa 14 on esitetty asiakaskokemuksen kehittämisen keinot Korkiakosken (2018) mukaan.

ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMISEN KEINOT



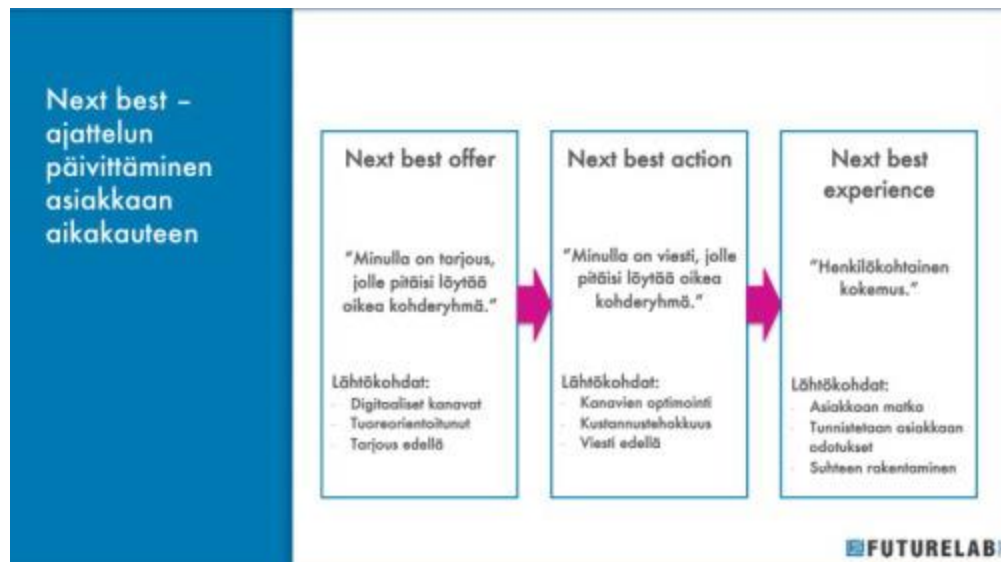
Gartner (2017) on tunnistanut seuraavat kolme strategiaa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Ideaa kannattaa hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämistä:

1. **Siedetään tyytymättömyyttä**
 - Vanhat, "pakolliset" asiakkaat
2. **Toiminnan jatkuva parantaminen kaikilla osa-alueilla**
 - Perusasiakkaat
3. **Fokuksessa henkilökohtainen palvelu ja asiantuntijuus**
 - Isoimmat asiakkaat
 - Uusi strateginen segmentti

FUTURELAB

Kuva 14. Asiakaskokemuksen kehittämisen keinot (Korkiakoski, K. 2018)

Asiakkaat pyrkivät jatkossa Korkiakosken (2018) mukaan ymmärtämään ja hyödyntämään paremmin asiakaskokemusmittausten tuloksia. Yritykset siirtyvät tulevaisuudessa yhä enemmän perinteisestä next best offer -ajattelusta next best experience -ajatteluun eli malliin, jossa lähtökohtana on asiakkaan matka, asiakkaan odotukset ja asiakassuhteen rakentaminen. Tämä malli on esitetty kuviossa 15.



Kuva 15. Next best -ajattelun päivittäminen asiakkaan aikakauteen (Korkiakoski 2018)

Yhtenä trendinä Korkiakoski (2018) näkee sen, että yritykset alkavat konkretisoimaan asiakaslupauksiaan. Usein ne jäävät vain ylätasoin kehittämiseksi, mutta nyt niitä pyritään viemään organisaation jokaiselle tasolle konkreettisiksi asioiksi ja tavoitteiksi. Vuonna 2018 tulee voimaan uudet asetukset (GPDR ja Eprivacy), joiden mukaan EU-kansalaisilla on oikeus saada tietää, mitä tietoja heistä on yrityksen rekisterissä ja rekisterissä olevilla henkilöillä on oikeus muokata ja vaatia tietojensa poistamista. Asiakkailla on myös mahdollista rajoittaa heihin kohdistuvaa markkinointia. Korkiakoski (2018) näkee tässä haasteen asiakaskokemuksen muodostamisessa. Yritysten on pystyttävä luomaan sellaisia asiakaskokemuksia, että asiakas haluaa olla jatkossakin yrityksen kanssa tekemisissä.

Yhtenä trendinä vuonna 2018 Korkiakoski (2018) näkee sen, että asiakastyytyväisyyden tulokset laskevat vaikka yritykset koko ajan panostavatkin parempaan asiakaskokemukseen. Tämä johtuu siitä, että asiakkaiden odotukset yritystä kohtaan kasvavat koko ajan joko kilpailijan

toimesta tai yrityksen omien lupauksen pohjalta. Yritysten on siis jatkuvasti kehitettävä toimintaansa luodakseen ainutlaatuisia asiakaskokemuksia. Myös henkilöstön rooli ja merkitys tulee jatkuvasti korostumaan enemmän. Asiakaspalvelu ei ole enää pelkästään kustannuspaikka, rekrytointiin osallistetaan kollegat entistä laajemmin, perehdyttämiseen panostetaan ja henkilöstöä koulutetaan luomaan asiakkaille oikeita tunteita ja muistijälkiä perinteisen kaupanteon sijaan.

2.5 B2B-verkkokauppa asiakaskohtaamispisteinä

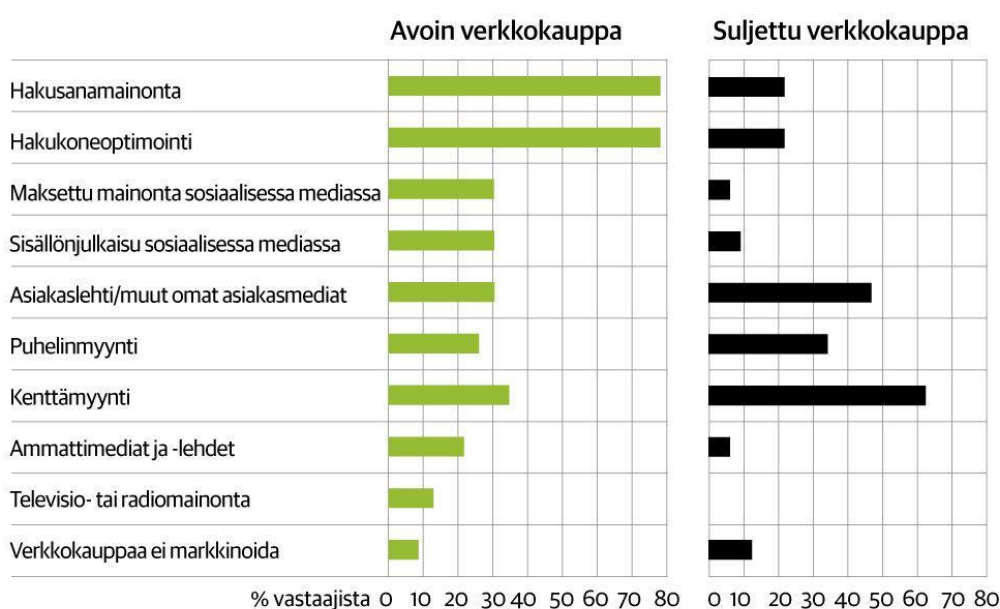
Erilaiset verkkopalvelut helpottavat ja nopeuttavat monenlaisten asioiden hoitamista ja ovat jo arkipäivää niin kuluttaja kuin B2B -liiketoiminnassa. Valitettavan usein ne ovat vain yritysten sisäisten järjestelmien jatke, jotka ovat avattu asiakkaiden käyttöön. Ne ovat toteutettu yrityksen omien prosessien ja toimintojen näkökulmasta. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta tärkeimmät tekijät ovat käytettävyys, toimintavarmuus ja järjestelmien kehittäminen myös asiakkaiden näkökulmasta. Yleensä ongelmana ei ole käytettävyyteen liittyvän osaamisen puute vaan se, ettei yrityksessä ymmärretä, miten asiakaskokemus muodostuu. (Löytänä & Korteso 2011, 97.)

B2B-verkkokaupat voivat olla joko kaikille auki olevia kauppoja, joista yritysasiakkaat ostavat laskulla tai yrityksen luottokorteilla tai asiakkaan tunnistamista vaativia suljettuja verkkokauppoja. Joskus B2B-verkkokaupaksi lasketaan myös niin sanotut automatisoidut viestinvaihdot (edi - electronic data interchange), joilla esimerkiksi kaupoista lähtee suoraan kassajärjestelmästä tilaus. B2B-verkkokauppa-alustaa voisi verrata esimerkiksi kuluttajamaailmasta tuttuihin myynti-ilmoitusten sivustoihin, kuten tori.fihin tai nettiauto.comiin. B2B-verkkoalustalla ilmoittajina ovat yritykset. (Leiviskä 2016.)

B2B-verkkokaupan merkitys kasvaa päivä päivältä ja sillä on suuri vaikutus moniin teollisuuden aloihin. B2C-verkkokauppa saa enemmän mediahuomiota, koska se on näkyvä osa ihmisten joka päiväistä elämää. B2B-verkkokaupan arvo jo vuonna 2013 oli 559 miljardia dollaria eli kaksi

kertaa enemmän kuin kuluttajaverkkokaupan koko. Yritykset kehittävät B2B-verkkokauppojaan ja tällä alueella tehdään uusia innovaatioita. Yhä useammat organisaatiot ottavat käyttöön yhä edistyneempiä B2B-ratkaisuja kehittääkseen myyntiään. (Anders Innovations 2014.) Kuviossa 16 on esitetty sitä, miten verkkokauppoja markkinoidaan.

Miten verkkokauppoja markkinoidaan?



LÄHDE: ENTERPAY OY JA TEKNISEN KAUPAN JA PALVELUIDEN YHDISTYS RY, VERKKOKAUPAN NYKYTILA JA ONGELMATEKIJÄT

Kuvio 16. Miten verkkokauppoja markkinoidaan? (Leiviskä 2016)

B2B-verkkokaupassa on nähtävissä selkeästi kaksi trendiä. Molemmat pohjautuvat kuluttajateknologian vallankumoukseen, joka heijastuu myös yritysten väliseen kaupankäyntiin. B2B-verkkokaupasta on tulossa hyvin samankaltaista kuin kuluttajamyynnistä. Ihmiset ovat tottuneet helppoon ostamiseen ja intuitiivisiin ostopäätöksiin. Tämän seurauksena yrityksen

ammattiostajatkin odottavat samaa nopeutta ja yksinkertaisuutta B2B-myyntissä. Ostoksia pitää myös pystyä tekemään kaikilla laitteilla. B2B-brändien haasteena onkin tarjota asiakkaiden vaatimuksia vastaavia ostokokemuksia, säilyttää nykyiset asiakkaat ja hankkia uusia. Ostamisen kuluttajaistuminen näkyy myös uusina tilausjärjestelmille asetettuina vaatimuksina. Voidaankin sanoa, että verkkokaupan asettamat yleiset käyttökokeusstandardit eivät päde enää ainoastaan kuluttajapuolella. B2B-ostamisen pitäisi sujua yhtä hyvin kuin jokapäiväisen shoppailun – kanavasta riippumatta. (Anders Innovations 2014.)

Yritysten välisten verkkokauppojen yleistyessä myös vaatimukset käytettävyydelle lisääntyvät. Ammattiostajat ovat tottuneet verkkokauppoihin yksityiskuluttajina ja odottavat B2B-verkkokaupoilta samanlaista ostokokemusta. Suomalaisille yrityksille B2B-verkkokaupan asiakaskokemus ei kuitenkaan näytä olevan tärkeä asia. Yritysten laskutuspalvelun kehittänyt Enterpay ja Teknisen Kaupan ja Palveluiden yhdistys tekivät syksyllä 2017 tutkimuksen, jonka mukaan suomalaisyritysten myyjistä alle 30 prosenttia piti verkkokaupan etuna hyvän asiakaskokemuksen tarjoamista. Monet yrityksistä suosivatkin rekisteröitymistä ja tunnistamista vaativia niin sanottuja suljettuja B2B-verkkokauppoja. Tärkeimpänä syynä tähän on, että hinnoittelu vaihtelee asiakkaiden mukaan. Jos yrityksen tarjoama lisäpalvelu on vähäinen, yritysten kannattaa harkita kaikille avointa verkkokauppaa. Tämä nimittäin mahdollistaa huomattavasti halvemman markkinoinnin hakukoneoptimoinnin ja verkkomainosten avulla. (Leiviskä 2016.)

B2B-yrityksillä on toimialasta riippuen hyvin erilaisia sähköisen kaupankäynnin kehittämistarpeita. Malmirakeen (2014) mukaan tietyt yhteiset tekijät ratkaisevat verkkokaupan käytettävyyden ja sitä kautta myöskin sen, ottavatko asiakkaat sähköisen kauppapaikan omakseen vai eivät. Ensimmäisenä yritysten pitäisi muistaa, että ammattiostajat ovat 2/3 ajastaan kuluttaja-asiakkaita, jotka ovat tottuneet käyttämään verkkopalveluja ja saamaan hyviä asiakaskokemuksia. Yrity maailmassakin digitaalisista kohtaamisista on tulossa kriittinen kohtaamispaikka. Toiseksi tärkeäksi tekijäksi onnistuneeseen B2B-

verkkokauppaan Malmirae (2014) mainitsee täsmälliset tuote- ja saatavuustiedot. Asiakkaille on erittäin tärkeää erottaa samankaltaiset tuotteet ja nähdä ajan tasalla olevat varastosaldot.

Yrityspuolella läpinäkyvyyttä pitää olla jo ennen tilaushetkeä. Useasti tuotteet tai ostomäärät voivat olla niin suuria, että niitä ei osteta listahinnoilla. Myytävä tuote voi myös olla moniosainen tai räätälöity, jolloin tarvitaan tarjoushinnoittelua. Näissä tapauksissa yrityksen on tärkeä panostaa sujuvaan ja läpinäkyvään tarjoushinnoitteluprosessiin. Asiakkaalle on tärkeää tietää, missä vaiheessa hänen kyselynsä on. Esimerkiksi Verkkokauppa.com on ratkaissut tämän asian niin, että he ilmoittavat heti tilausvahvistuksessa kuka tilauksen käsittelijänä toimii ja kehen voi olla yhteydessä. Jos asiakas ei saa nopeasti tarjousta, tilaustavahvistusta tai muuta tietoa etenemisestä, hän saattaa siirtyä ostoksille muualle tai tarve voi mennä ohi. (Malmirae 2014.)

Neljäntenä seikkana Malmirae (2014) näkee sen, että asiakkaan ostamisesta täytyy tehdä mahdollisimman sujuvaa. Onnistuneen B2B-verkkokaupan tulee hallita asiakaskohtaisia sopimuksia ja sitä kautta asiakaskohtaisia tuotteita ja hinnoittelua. Myös käyttöoikeudet pitää olla helposti hallittavissa. Viimeisenä asiana hän pitää sitä, että yritysten tulisi tehdä yksi verkkokaupparatkaisu yhdellä yhteisellä alustalla, vaikka toimintaa olisi eri maissa ja eri asiakassektoreilla. Markkinakohtaiset ratkaisut vievät paljon enemmän aikaa ja rahaa. Yritysten tulisi keskittyä liiketoiminnan kehittämiseen eikä tekniikkaan eli olisi tunnistettava yhteiset kauppatarpeet ja erottavat tekijät sekä monistamaan jo kertaalleen tehdyt ratkaisut. Näin pystytään jakamaan kustannuksiakin. (Malmirae 2014.)

2.6 Monikanavaisuus ja kosketuspisteet

Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että asiakasta palvellaan useassa eri kanavassa. Siitä käytetään nykyään myös termiä kaikkikanavaisuus. Fyysisen palvelukanavan rinnalle on tullut digitaaliset kanavat eli verkkopalvelut sekä nopeasti kasvava mobiilikanava. Asiakaskohtaaminen digitaalisissa kanavissa on hyvin erilaista kuin fyysisessä palvelupisteessä. Yrityksille on erittäin haastavaa toteuttaa laadukasta palveluprosessi puhtaasti tietoteknisin keinoin. Asiakkaiden odotusarvot yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet ja odotetaan yhtä laadukkaita palveluita kaikissa kanavissa. (Filenius 2015, 26-27.)

Asiakaskokemus koostuu monilta osin konkreettisista elementeistä kosketuspisteissä. Näihin kohtaamispisteisiin yritys pystyy vaikuttamaan. Ne voidaan tunnistaa, muotoilla ja integroida yrityksen haluamalla tavalla. Ne ovat siis yrityksen suorassa kontrollissa. (Richardson 2010.)

Digitaalisten kohtaamisten onnistuminen on erittäin kriittistä ja yritysten kannattaakin investoida digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Johdonmukaisuus luo luottamusta ja usein se syntyy sisäisistä IT-järjestelmistä. Asiakkaan kokemus muodostuu monesta eri asiasta ja monesta yksittäisestä kohtaamispisteestä. Näiden kaikkien kohtaamisten muodostama kokemus vaikuttaa siihen, pysyykö asiakas yrityksen asiakkaana. Jos digitaalinen asiakaskokemus on huono, asiakas saattaa turhautua ja hämmentyä. Se saattaa taas pitkällä aikavälillä vähentää asiakasuskollisuutta. (Borowski 2015).

Useimmiten sama asiakas asioi yrityksen kanssa usean eri kanavan kautta ja silloin kaikkien kanavien on tuotettava yhtä laadukasta asiakaskokemusta (Filenius 2015, 24). Google Zero Moment of Truth -tutkimuksen mukaan kuluttajapuolella ihmiset hakevat tietoa useasta eri lähteestä ennen ostopäätöksen tekemistä. Asiakkaat liikkuvat helposti ja nopeasti kanavasta toiseen, joten ainoastaan panostaminen mainontaan tai omaan mediaan ei riitä. Yritysten on entistä vaikeampi ohjata asiakkaitaan haluamaansa kanavaan. Asiakkaiden ostopolku,

kosketuspisteiden määrä ja järjestys ovat muuttuneet nopeasti ja osa perinteisistä jakelukanavista on jäänyt tai jäämässä kokonaan pois. (Löytänä & Korkiakoski 2014,98.) Kuviossa 17 on esitetty tyypillisen kuluttaja asiakkaan lähteiden määriä.



Kuvio 17. Asiakkaiden käyttämien lähteiden määrä Google Zero Moment of Truth -tutkimuksen mukaan (Löytänä & Korkiakoski 2014,99)

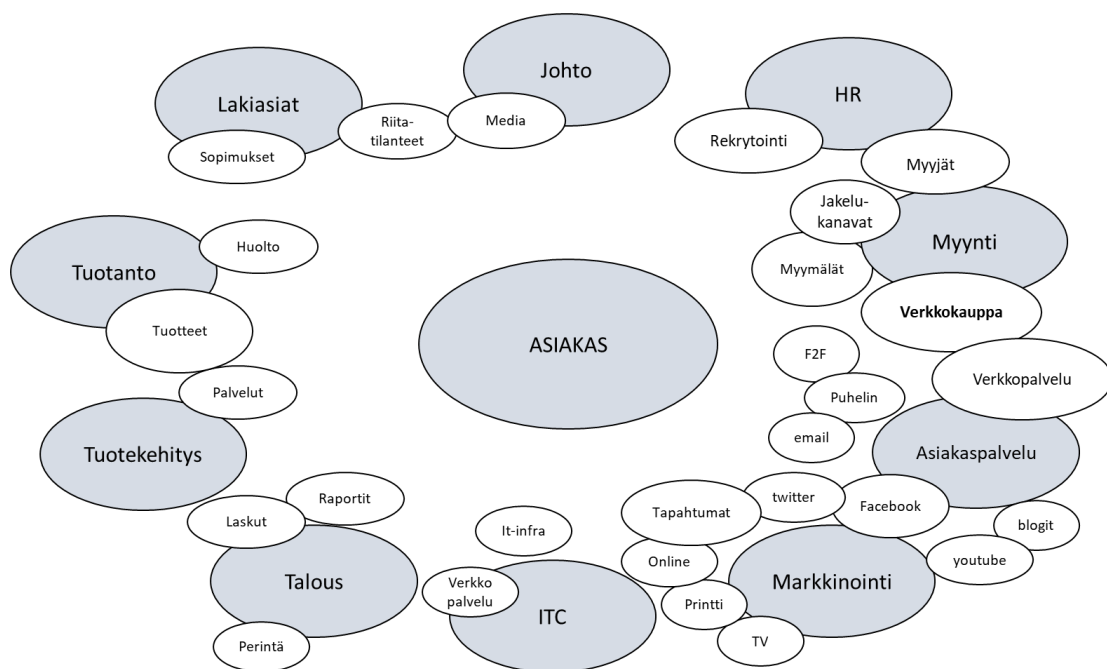
Kaikkia kanavia ja toimipisteitä, joissa asiakas voidaan kohdata, kutsutaan kosketuspisteiksi. Brändi ei voi vaikuttaa useinkaan siihen, minkä kanavan asiakas valitsee, mutta silti palvelukokonaisuuden pitäisi olla yhtä laadukas jokaisessa kanavassa. Tasaisen asiakaskokemuksen luomisessa kaikissa kanavissa haasteet liittyvät järjestelmiin, prosesseihin ja ihmisiin. Järjestelmien kannalta on tärkeää, että kaikki tarvittava tieto on oikeaa, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Henkilöstöllä on oltava tarvittava osaaminen ja heidän täytyy olla motivoituneita ja sitoutuneita tuottamaan parasta mahdollista asiakaskokemusta. Yrityksen on myös mietittävä, onko kaikki heidän tarjoamat tuotteet ja palvelut saatavissa kaikissa kanavissa ja miten eri prosessien välinen toiminta on ajoitettu ja synkronoitu eri kanavien läpi. (Filenius 2015, 44-45.)

Asiakkaat odottavat usein saavansa vastauksen kysymykseensä tai ratkaisun pulmaansa nopeasti. Asiakkaiden aika ja sen vähyys on haaste asiakaspalvelussa. Nopeuden lisäksi asiakkaat odottavat, että asiat hoituvat sujuvasta ilman pompottelua henkilöltä toiselle. Asiat on saatava kerralla kuntoon. Asiakaskokemus on noussut asiakaspalvelijakokemuksen tilalle eli on tärkeämpää luoda hyvää asiakaskokemusta jokaisessa kanavassa. Nykyään voidaankin puhua monikanavaisesta asiakaspalvelusta ja sen johtamisesta. Tavoitteena on, että jokaisessa kanavassa tuotetaan tavoitteen mukaista asiakaskokemusta. Yritysten onkin siis tärkeää tunnistaa jokaisen kosketuspisteen rooli ja varmistaa asiakaskokemus jokaisessa pisteessä. Esimerkiksi pankeissa nopeat, rutiiniluontoiset asiat hoidetaan verkkopalveluissa, hieman laajemmat asiat puhelimesta ja syvempää neuvottelua vaativat asiat konttoreissa ja toimipisteissä. Tämä tarkoittaa usein siis sitä, että asiakas kohdataan kasvotusten tai puhelimitse silloin, kun hänelle on syntynyt ongelma itsepalvelun aikana. Voi olla, että asiakas ei ole osannut tai muutoin pystynyt tekemään haluamaansa asiaa verkkopalvelussa tai asiakaspalvelija ei ole pystynyt ratkaisemaan pulmaa puhelimesta. On tärkeää tiedostaa, että tässä vaiheessa asiakas on asioinut jo useassa kosketuspisteessä yrityksen kanssa ja se vaikuttaa hänen asiakaskokemukseensa ja siihen, miten hän käyttäytyy

seuraavassa kohtaamisessa. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta suunniteltujen prosessien lisäksi tarvitaan joustavuutta ja keinoja löytää ratkaisut prosessien ulkopuolelta. Tämä asia on tärkeä huomioida suunnitellessa eri kanavien toimintaa ja resursseja. Asiakaspalveluun tarvitaan kahdenlaista osaamista; osaamista ratkaista ongelmia ja odottamattomia tilanteita sekä osaamista ja halua tuottaa odotukset ylittävää palvelua. (Löytänä & Korteso 2011, 87-89).

Toimintaympäristön ymmärtäminen on erittäin tärkeää ja yritysten on hallittava kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa kaikissa kohtaamispisteissä. Ennen kohtaamisten hallintaa oli helpompaa, koska kosketuspisteiden määrä oli pienempi. Asiakas saattoi mennä liikkeeseen tai tilata puhelimitse tai sähköpostilla ja yritykset pystyivät myymään tiettyjä tuotteita tai tuottamaan tiettyjä palveluja haluamallaan kanavilla. Nykyään internet, sähköinen kauppa ja sosiaalinen media tuovat uudenlaisia haasteita asiakkaan kanssa käytävään vuoropuheluun. (Löytänä & Korkiakoski 2014,98; Filenius 2015, 15-16.) Yritysten on ymmärrettävä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksiin ja miten kilpailijat reagoivat toimintaamme. Yritysten on varmistettava paras mahdollinen asiakaskokemus myös digitaalisissa kanavissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014,98; Filenius 2015, 15-16.)

Seuraavassa kuviossa 18 havainnoillistetaan kaikkia kosketuspisteitä, joissa yritys ja asiakas kohtaavat.



Kuvio 18. Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Kortesus 2011, 75)

Eri kosketuspisteissä muodostuvaa kokemusta voidaan kuvata kosketuspistepolulla. Se auttaa yrityksiä hahmottamaan kohtaamisia asiakkaan kanssa ja niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostumiseen. Yritysten on hyvä pohtia, puuttuuko heiltä jokin kosketuspiste, joka tuottaisi asiakkaalle arvoa ja mitkä kosketuspisteistä kannattaisi priorisoida. (Löytänä & Kortesus 2011, 115-117.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta. Aluksi esitellään tutkimuksen toimeksiantaja sekä lähtötilanne kehittämishankkeelle. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen tavoitteet ja toteutus sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Lopuksi kerrotaan aineisto- ja analyysimenetelmistä.

3.1 Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanne

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana on Suomessa aaltopahvipakkauksia valmistava yritys X. Toimeksiantajayritys on metsäteollisuudessa globaalisti toimivan konserni X:n packaging divisioonan Suomen yksikkö, jonka liiketoiminta-alueet Suomessa ovat aaltopahvipakkaukset, pakkausautomaatio sekä design- ja muut palvelut. Yritys X työllistää noin 340 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2016 oli 87,9 miljoonaa euroa. Tuotantoa yritys X:llä on Lahdessa ja Kristiinankaupungissa. Yrityksen tavoitteena on olla kannattavin aaltopahvipakkausten valmistaja pohjoismaissa ilman tapaturmia. (Yritys X, 2017.)

Yritys X suunnittelee ja valmistaa asiakaskohtaisesti räätälöityjä aaltopahvipakkauksia, joista noin yksi kolmasosa uusiutuu vuosittain. Yrityksellä on myös joitakin vakiotuotteita, joita voidaan myydä kaikille asiakkaille. Asiakkaita on noin 1 100 ja asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita noin 10 000. Tuoteryhmiä ovat kuljetuspakkaukset, Heavy Duty -kontit, ryhmä- ja hyllyvalmiit pakkaukset, kuluttajapakkaukset sekä yksipuolinen aaltopahvi. (Yritys X, 2017.) Asiakkaat voivat tällä hetkellä tehdä tilauksensa puhelimitse, sähköpostilla tai tilausportaalin kautta. Joidenkin asiakkaiden kanssa on muodostettu sanomaliikenneyhteys, jonka kautta tilaukset kulkevat automaattisesti. Muutamien asiakkaiden kanssa käytössä on VMI-toimintamalli, jossa toimittaja vastaa asiakkaan varaston täydennyksistä. Tässäkin toimintamallissa tieto siirtyy sanomaliikenteen avulla automaattisesti.

Yritys X:ssä myyntipäälliköt vastaavat asiakkuuksista, hoitavat hintaneuvottelut ja ovat mukana suunnittelemassa uusia tuotteita yhdessä asiakkaan ja suunnittelijoiden kanssa. Tilausten vahvistamisen ja seurannan hoitaa asiakaspalvelu, jossa työskentelee 8 henkilöä. Tällä hetkellä he myös tarkastavat ja vahvistavat tilausportaalin kautta tulevat tilaukset.

Yrityksellä on ollut 20 vuotta käytössä perinteinen tilausportaali, jonka kautta tällä hetkellä tulee noin 20 % tilauksista. Tilausportaalia pääsee käyttämään vain asiakastunnuksilla ja sitä käyttää tällä hetkellä aktiivisesti noin 50 asiakasta. Tilausportaalissa asiakas näkee tuotteet ja tuotetiedot, hinnastot, toimitushistorian sekä pystyy seuramaan tilaustensa etenemistä. Tilausportaalin kautta asiakas voi tilata vain olemassa olevia tuotteita eli uusien tai muutettavien tuotteiden osalta heidän täytyy olla yhteydessä asiakaspalveluun tai vastuumyyjään puhelimitse tai sähköpostilla.

3.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Yritys X on päättänyt uudistaa tilausportaalin ja tähän liittyen on aloitettu verkkokaupankehitysprojekti Y. Kevään 2018 aikana he järjestävät asiakkaidensa kanssa workshoppeja, jossa innovoidaan uutta verkkokauppaa sekä kartoitetaan asiakaspolkua. Tässä apuna on teknologiatalo B, joka koostaa kerätyistä tiedoista verkkokauppakonseptia. Uuden verkkokaupan tavoitteena on olla uusi myyntikanava sekä palvella nykyisiä tilausportaalin käyttäjiä. Sen avulla halutaan kohdistaa markkinointia ja myyntiä sadoille pienille ja keskisuurille asiakkaille. Markkinointikampanjoiden avulla halutaan mm. saada asiakkaat tilaamaan sesonkituotteita jo etukäteen. Uusilla hinnoittelu ja tilausratkaisuilla pystyttäisiin myös parantamaan sisäistä tehokkuutta esimerkiksi asiakaspalvelussa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda verkkokaupan kehittämismalli, jota kohdeyritys voi hyödyntää verkkokaupan kehittämisprojektissään. Verkkokaupan kehittämismalli koostuu niistä tekijöistä, jotka korostuvat

hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa B2B-verkkokaupassa. Toimeksiantajayritys saa kehittämishankkeesta arvokasta tietoa asiakkailtaan nykyisen tilausportaalin toimivuudesta ja kehittämiskohdista sekä verkkokauppaympäristössä asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Toimeksiantajayritys voi hyödyntää tuloksia jatkossa verkkokaupan kehittämisprojektin eri vaiheissa esimerkiksi, kun päätetään, mitä toimintoja uuteen verkkokauppaan toteutetaan ensin ja mitkä asiat jätetään myöhemmin toteutettavaksi.

Kuviossa 20 nähdään opinnäytetyön eteneminen. Kehittämishanke alkoi marraskuussa 2017 aloituspalaverilla yrityksen tiloissa. Mukana palaverissa olivat verkkokaupan kehittämisprojektivastaava, tuotepäällikkö sekä myyntijohtaja, joka toimii myös opinnäytetyöni ohjaajana. Aloituspalaverissa sovimme opinnäytetyölleni tavoitteet ja keskustelimme aiheesta yleisesti. Tammikuussa 2018 aloitin aiheeseen tutustumisen, keräsin aineistoa ja aloitin teoriaosuuden kirjoittamisen. Maaliskuussa pidimme projektinvetäjän kanssa palaverin haastatteluun osallistettavista asiakkaista ja päädyimme valitsemaan 10 aktiivisesti tilausportaalia käyttävää asiakasta. Painotimme valinnoissa monipuolisuutta eli sitä, että mukaan saataisiin mahdollisimman eri näkökulmista tilausportaalia käyttävää henkilöä. Workshoppeihin osallistui 5 asiakasta ja teimme päätöksen, ettei samoja asiakkaita enää osallisteta tämän tutkimuksen haastatteluun. Näin saadaan myös kattavampi aineisto ja useamman asiakkaan näkökulma aiheeseen. Maaliskuussa koostin haastattelurunkoa ja saatekirjettä. Kun haastatteluteemat ja kysymykset olivat valmiit ja hyväksytetty sekä koulun että työpaikkani ohjaajalla, lähetin valituille asiakkaille saatekirjeet ja kutsun haastatteluun sähköpostitse. Huhtikuussa haastattelin testihenkilön haastattelurungon toimivuuden varmistamiseksi.

Huhti-toukokuussa tein asiakashaastattelut sekä yhden asiantuntijahaastattelun. Tämän jälkeen haastattelutulosten ja teorian pohjalta koostin verkkokaupan kehittämismallia. Toukokuun lopussa ja kesäkuun alussa työstin tutkimuksen johtopäätöksiä ja viimeistelin opinnäytetyön raporttia.



Kuvio 20. Opinnäytetyön eteneminen

3.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa se, että tutkimusotteen ja siihen liittyvien menetelmien pitää tavoittaa tutkimuskohteena oleva ilmiö. Jos ilmiöstä tiedetään hyvin vähän, todennäköisimmin valitaan kvalitatiivinen menetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan ilmiöstä syvällinen näkemys ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä

keinoja. (Kananen 2012, 29.) Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä sekä antaa sille mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita ja raportointi on kuvailevaa. Määrällinen tutkimus taas perustuu lukuihin ja raportointi on abstraktia. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 24; Kananen 2012, 29.) Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutkia, miten B2B-verkkokaupassa voidaan luoda erinomaisia asiakaskokemuksia ja laadullisella tutkimusmenetelmällä saadaan syvällistä tietoa tästä ilmiöstä.

Tutkimushaastattelu eri muodoissaan on yksi käytetyimmistä menetelmistä ja se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin. Sen avulla saadaan syvällistä tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 11.) Tutkimusosion tavoitteena oli haastattelututkimuksella selvittää, millaiseksi asiakkaat kokevat toimeksiantajan nykyisen tilausportaalin ja mitä toiveita heillä on uudelle verkkokaupalle sekä mistä tekijöistä heidän mielestään syntyy hyvä asiakaskokemus. Opinnäytetyössä haastateltiin yksilöhaastatteluna yritys X:n asiakkaita, jotka käyttävät tai ovat käyttäneet yrityksen nykyistä tilausportaalia. Haastattelun avulla haluttiin saada tilausportaalin käyttäjiltä syvällistä tietoa tämän hetkisestä asiointikokemuksesta sekä kehitysehdotuksia uuteen verkkokauppaan.

Teemahaastattelu sopii niihin kehittämistutkimuksen vaiheisiin, joissa tarvitaan ymmärrystä ilmiöstä tai asiantiloista. Se on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä ja se voidaan suorittaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 36.) Tähän opinnäytetyön aiheeseen teemahaastattelu sopi hyvin, koska haluttiin syvällistä tietoa ja ymmärrystä asiakkaiden kokemuksista nykyisestä tilausportaalista.

Teemahaastattelun yksi ominaispiirre onkin se, että tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Yksilöhaastattelussa nimensäkin mukaisesti haastatellaan yhtä henkilöä kerrallaan ja sitä kautta saadaan usein tarkempaa ja luotettavampaa tietoa, vaikka useiden haastatteluiden purkaminen onkin työläämpää.

(Kananen 2012, 99-100.) Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Se on puolistrukturoimaton menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit ovat kaikille samat. Siitä puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.)

Teemahaastatteluja varten koostettiin haastattelurunko, jossa on teemoja liittyen asiakaskokemuksen muodostumiseen B2B-verkkokaupassa. Teemat muodostettiin tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta. Teemoja olivat asiakaskokemus, kohtaamiskanavat, käyttökokemus nykyisessä tilausportaalissa sekä uuden verkkokaupan käytettävyys ja palvelut. Jokaisen teeman alle tehtiin myös tarkempia kysymyksiä. Tavoitteena oli kuitenkin vapaasti keskustella teemoista ja tarkempien kysymysten tarkoituksena oli toimia haastattelijan tukena haastattelun aikana sekä varmistaa, että keskustelu pysyy aiheessa.

Teemahaastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä eli sellaisia, joihin tutkittava ei voi vastata yhdellä sanalla. (Kananen 2012, 106.)

Haastattelun teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. Teemahaastattelun tekniikka etenee yleisestä yksityiseen eli alussa ei mennä yksityiskohtiin. Teemoilla pyritään eri kulmista ymmärtämään ja paljastamaan ilmiö ja joskus voi olla tarpeen tehdä useampia haastattelukierroksia. Teemat voi suunnitella etukäteen, mutta tarkkoja kysymyksiä ei kannata suunnitella. Haastattelijan on pystyttävä joustavuuteen ja tehdä jatkokysymyksiä haastattelun edetessä. (Kananen 2012, 102-103.)

Teemahaastattelussa haastattelijä kaivaa tutkittavalta kyselemällä asioita. Haastateltavan vastaukset tuovat uusia näkökulmia, joihin haastattelijä tarttuu uusien kysymyksin. (Kananen 2012, 103.) Teema on laaja aihekokonaisuus ja haastattelu tarkoittaa haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutustilannetta, joka koostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta. Haastattelu voidaan toteuttaa

kasvotusten tai esimerkiksi skypeen välityksellä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48; Kananen 2012, 103.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut suoritettiin puhelimitse ja osa skypeen välityksellä ja ne nauhoitettiin tulosten analysointia varten.

Haastattelupyynnö lähetettiin 10 valitulle asiakkaalle, jotka käyttävät tai ovat käyttäneet aktiivisesti nykyistä tilausportaalia. Heille lähetettiin saatekirje ja haastattelupyynnö sähköpostitse ja sovittiin haastattelu aika ja tapa. Haastateltavien valinnoissa otettiin huomioon se, että tutkimukseen saataisiin mukaan myös henkilöitä, jotka eivät välttämättä tee tilauksia portalin kautta, mutta käyttävät sitä johonkin muuhun tarkoitukseen. Saatekirjeeseen vastasi aluksi kaksi asiakasta, joiden kanssa sovittiin haastatteluajat. Lopuille lähetettiin sähköpostitse uusi haastattelupyynnö ja lopulta saatiin sovittua viisi haastattelua.

Ennen asiakashaastatteluja tehtiin koehaastattelu testihenkilölle. Sen avulla testattiin haastattelurungon ja teemojen toimivuutta sekä kysymysten loogista etenemistä. Testihaastattelun jälkeen haastattelurunkoon tehtiin muutamia muutoksia ja poistettiin päällekkäisyyksiä.

Haastatteluihin valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Joskus voi olla tilanne, että haastateltavien valinta vaatii jo oman tutkimuksensa. (Kananen 2012, 100.) Haastateltavien määrää ei useinkaan voida etukäteen määrittellä laadullisessa tutkimuksessa. Haastateltavia otetaan niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään eikä uudet haastateltavat tuo enää mitään uutta ilmiön ymmärtämiseen. (Kananen 2012, 101.) Muutamia asiakaskokemukseen liittyvät teemat toistuivat jo tässäkin määrässä haastatteluja.

Asiakashaastatteluiden lisäksi tehtiin yksi avoin asiantuntijahaastattelu, jossa haastateltiin verkkokaupan kehittämissuunnitelmassa mukana olevaa teknologiatalo B:n asiantuntijaa. Haastattelu suoritettiin puhelimitse ja se kesti noin 30 minuuttia. Haastattelun tueksi koostettiin muutamia apukysymyksiä, joiden avulla saatiin asiantuntijan näkemyksiä

digitaalisesta asiakaskokemuksen muodostumisesta sekä digitaalisen liiketoiminnan kehittämisestä.

3.4 Tutkimuksen aineisto ja analysointimenetelmät

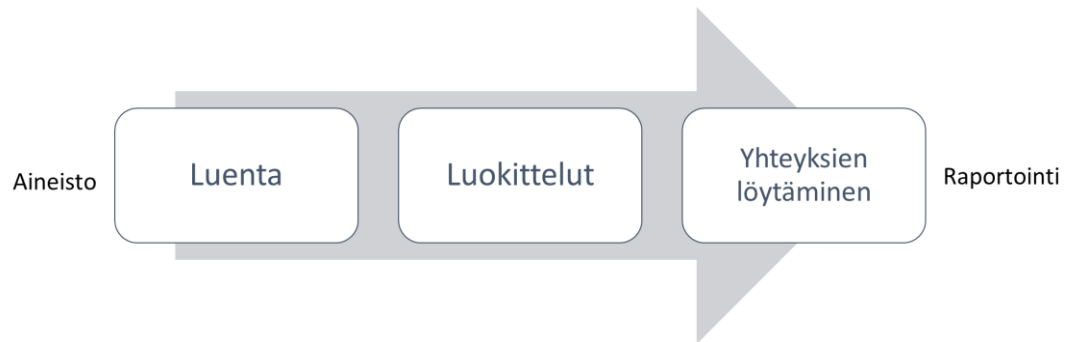
Tässä tutkimuksessa haastateltiin yritys X:n 5 asiakasta teemahaastattelulla. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Ne nauhoitettiin ja aineisto kirjoitettiin puhtaaksi, mutta ei litteroitu sanatarkasti. Hirsjärven & Hurmeen (2010, 138) mukaan aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Riippuu paljon tutkimustehtävästä, kuinka tarkasti litterointia on järkevää tehdä.

Sisällönanalyysissä pyritään muodostamaan tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja sillä tarkoitetaan sanallista tekstin kuvailua. Aineistoa eritellään, etsitään yhtäläisyyksiä sekä tiivistetään sitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi ja luokittelu perustuu aineistoon. (Saaranen-kauppi & Puusniekka 2006.) Tutkimusaineiston purkamisessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineisto purettiin teemoittain eli kaikki saman henkilön samaa teema-aluetta koskevat vastaukset kerättiin yhteen ja tämä toistettiin jokaisen haastattelun kanssa. Lopputuloksena yhden teeman alla oli kaikkien haastateltavien siihen teema-alueeseen liittyvät vastaukset. Tämän jälkeen ne luokiteltiin.

Teeman alta voidaan etsiä yhteisiä rakenteita, malleja, tyypillistä toimintatapaa tms. (Kananen 2012, 117.) Haastatteluaineistosta etsittiin toistuvia asioita ja teemoja, jotka värikoodattiin myöhempää tulosten analysointia helpottaakseen. Aineistosta värikoodattiin toistuvia asioita ja tekijöitä, jotka liittyivät asiakaskokemuksen ja digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen, nykyisen tilausportaalin asiointikokemukseen sekä kehitysehdotuksiin. Myös toiveet uudelle verkkokaupalle koodattiin omalla värillä.

Aineiston analysointitapaa pitäisi miettiä jo aineistoa kerätessä. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa on monia tapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136.) Kuviossa 21 on esitetty haastatteluaineiston analyysin

vaiheet. Aineiston purkamisen jälkeen sitä täytyy lukea usempaan otteeseen. Sen jälkeen aineistoa voidaan luokitella ja sen avulla löytää yhtäläisyyksiä.



Kuvio 21. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2010, 144)

Kun tutkija esittää aineistosta löydöksen, sitä voidaan vakuuttaa liittämällä yhden vastaajan sitaatin. Tällä tavalla tutkija voi todistaa löydöksensä. Aineistosta voidaan esittää myös tyypillinen tapaus. (Kananen 2012, 117.) Tässäkin tutkimuksessa tuloksia vahvistettiin haastateltavan suoralla lainauksella.

4 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi teemahaastattelun tulokset sekä asiantuntijahaastattelun sisältö. Luvussa 4.2. esitellään tutkimuksen perusteella luotu B2B- verkkokaupankehittämismalli. Se ohjaa yritystä kehittämään verkkokauppaa asiakaslähtöisesti ja ottamaan huomioon asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta olennaisia asioita.

4.1 Tutkimuksen tulokset

Kaikki haastatteluun osallistuneet olivat mielellään mukana tutkimuksessa ja haastattelutilanteessa olivat kehittämishaluisia ja kiinnostuneita asiasta. Yleisesti ottaen he olivat tyytyväisiä siihen, että yritys X kehittää tilausportaaliaan ja että heidän näkökulmaansa asiaan kysytään jo näin varhaisessa vaiheessa projektia. Kaksi haastateltavista lupautui myös tarvittaessa uuden verkkokaupan pilottikäyttäjiksi. Haastateltavien erilaiset toimenkuvat näkyivät osittain joidenkin teemojen vastauksissa. Haastateltavat olivat myös eri kokoisista yrityksistä, mutta se ei näkynyt vastauksissa.

Loppujen lopuksi nämä käyttäjähän nehan ovat ne, jotka käyttää tätä systeemiä. Parashan se on se, että kysytään niiltä, jotka sitä käyttää eikä se, että siellä joku istuu ja tekee jotakin, joka on sitten käyttäjän mielestä täysin susi.

4.1.1 Asiakaskokemus

Haastatteluiden perusteella hyvä asiakaskokemus muodostuu siitä, että asiat sujuvat hyvin ja päästään helposti ja nopeasti haluttuun tavoitteeseen. Arki ja tilausrutiinit täytyy toimia helposti, nopeasti ja luotettavasti.

Asiakaskokemuksen ehkä se arki tilausrutiinit ja nämä on mahdollisimman niinku jouhevasti menee. Ja sit näin, että jos tulee taas niinku toimittajan puolelta muutoksia sovittuun

elikkä siihen tilausvahvistukseen niin siitä ilmotetaan. Ei tarvi sitten kysellä, että oliko tää millon tulossa.

No kyllä se, että se sujuu hyvin ja mutkattomasti ja tietenkin niin että se asia tulee hoidettua. Ja sitten jos se tehään ihan niinkun ihmisen kanssa joko puhelimitse tai kasvotusten tai näin niin kyllä se asiakaspalvelu on aina olennainen osa, että siinä halutaan niinkun auttaa.

Tutkimuksessa korostui hyvän tavoitettavuuden merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Puheluihin ja sähköposteihin vastaaminen sekä selkeät yhteystiedot tai linkki asiakaspalveluun ovat erityisesti kiiretilanteissa tärkeitä. Myös toimittajan nopea reagoiminen muutoksiin ja ongelmatilanteisiin korostuivat haastateltavien vastauksissa.

Ensinnä se tavoitettavuus pitää olla hirveen hyvä et vastataan puheluihin, sähköposteihin sillon, kun asiakas soittaa tai laittaa viestiä ja ettei tarvi kysellä perään.

Pitää olla yhteystiedot tai sitten joku suoralinkki asiakaspalveluun, ettei jäädä niinkun pelkästään puhelimen varaan.

Yksittäisenä asiakaskokemukseen vaikuttavana tekijänä nousi selkeästi esille toimitusaikatiedon saaminen ja sen luotettavuus sekä muutoksista ilmoittaminen. Tärkeänä pidettiin sitä, että toimittaja pystyy reagoimaan erilaisiin muuttuviin tilanteisiin ja myös sitä, että toimittaja ilmoittaa mahdollisista muutoksista toimitusajassa. Kriteereinä onnistuneelle tilausprosessille pidettiin laatua, toimitusaikaa ja hintaa.

Kyllä tämmönen niinkun muutoksiin reagoiminen ja tämmönen et kuinka joustava toimittaja on et tulee erilaisia muuttuvia tilanteita, että kuinka hyvin pystyy sellasiin niinkun reagoimaan vaikka toimitusaikamuutoksiin.

Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa korostui etenkin sivujen helppokäyttöisyys, toimivuus ja luotettavuus. Vastauksissa korostui myös se, että yksinkertaisetkin sivut voivat olla toimivat. Myös tietoturva-asiat nousivat esille etenkin B2B puolella. Sivujen pitää olla ulkoasultaan selkeitä ja yksinkertaisia, että ne palvelevat tarkoitusta eli päivittäisten rutiinien hoitamista.

Ulkoasultaan selkeä, helppokäyttöinen ja sitten kaiken kaikkiaan se varmuus siitä, että se toimii, että se toimintavarmuus on koko ajanturvattu. Tietojen oikeellisuus, että ne tiedot mitä siellä on, on ajantasaset ja ylläpidetty. Ja sitten tiettenkin suojattu, jos ajatellaan B2B asiointia niin myöskin se pitää olla sitten turvallinen se digitaalinen asiointiympäristö.

Yhdeksi tärkeäksi tekijäksi digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen on tietojen luotettavuus ja selkeys. Tarvittava tieto pitää olla helposti löydettävissä, ajantasaista ja ylläpidettyä. Esimerkiksi varastosaldo- ja toimitusaikatiedon luotettavuudesta keskusteltiin useamman haastateltavan kanssa. Kaksi haastateltavisti toi esille sen, ettei tilaaminen tarvitsisi tänä päivänä olla enää paikkasidonnaista.

Se, että se toimii se palvelu, että kun klikkaa jostain niin ei tule erroria. Toimii hyvin ja jouhevasta. On tarvittavat tiedot, mutta ei kuitenkaan liian raskas. Käytön selkeys, että tietää mitä tapahtuu, jos jostain klikkaan.

Tilaustoiminto ei ole niinkun paikkasidonnainen et mun ei välttämättä tarvi tehdä sitä täältä töistä.

4.1.2 Kohtaamiskanavat

Kaikki haastateltavat kokivat tärkeimmiksi yhteydenpitokanaviksi sähköpostin ja puhelimen. Skypeä käytti aktiivisesti kaksi haastateltavista. Puhelimella yhteydenpito koettiin tärkeäksi etenkin kiiretilanteissa. Myös kehitysprojektien ja reklamaatioiden yhteydessä yhteyttä pidettiin mieluiten ainakin ensin puhelimitse. Soittaminen on erilaista vuorovaikutusta ja osan vastaajien mukaan siinä kuulee äänestä, että toinen ymmärtää asian ja saa palautteen heti.

Kyllä mä koen, että puhelimella täytyis saada tavoittaa aika nopeastikin sillon, kun on sen tarve eli puhelimella saadaan kiinni, mutta jos ei sitten ni sitten se on se sähköposti.

Haastateltavat käyttivät tilaamiskanavina sähköpostia, puhelinta, erilaisia lomakkeita ja tilausportaaleita. Tilausportaali koettiin nopeaksi ja helpoksi kanavaksi rutiinitilauksilla, mutta sähköpostin ja puhelin rooli korostui esimerkiksi kehitysprojekteissa, reklamaatioissa tai muissa poikkeamissa tilaus-toimitusprosessissa. Puhelin koettiin tärkeäksi vuorovaikutuskanavaksi, mutta sen lisäksi usein kirjoitetaan vielä sovitut asiat sähköpostitse.

Tässä mun hommassa kyllä se tilaaminen joko tilausjärjestelmän kautta tai melkein sitten sähköpostitse... se että jää niinkun mustaa valkoselle.

Haastateltavat kokivat yhteydenpidon yritys X:n kanssa yleisesti hyväksi. Muutama haastateltava piti saavutettavuutta hyvänä ja yhteydenpidon tuttujen henkilöiden kanssa asiantuntevaksi ja ystävälliseksi. Kaksi haastateltavista toivoisi parempaa saavutettavuutta puhelimitse ja toivoi, että puhelut voisi yhdistyä toiselle henkilölle, jos oma yhteyshenkilö ei vastaa. Näin saisi asioita nopeasti eteenpäin. Muiden vastauksissa korostui se, että mieluummin tekevät yhteystyötä tuttujen henkilöiden kanssa.

Koen saavutettavuuden hirveen hyvänä ja yhteydenpito ja asiointi on asiantuntevaa ja ystävällistä yritys X:n puolelta.

Puhelimella ei aina saa kiinni. Se on ollut vähän hankala homma välillä. Sitten mä oon pyrkiny viemään sitä asiaa eteenpäin sähköpostilla

Tilaaminen koettiin nykyisen tilausportaalin kautta helpoksi. Kolme vastaajista käyttää järjestelmää päivittäin, yksi vastaajista ei käytä enää, mutta on aiemmin käyttänyt sitä usemman vuoden ajan ja yksi haastateltavista ei käytä tilausportaalia tilaamiseen vaan tuotetietojen tarkistamiseen. Vastauksissa nousi esiin se, että tilausportaaliin kaivattaisiin kuitenkin pieniä parannuksia.

Musta se on ihan hyvä järjestelmä et ehkä jotain pieniä parannuksia vois olla, mutta toivottavasti tässä just tulee niitä pieniä korjauksia. Se on helppo käyttää ja kaikin puolin ihan toimiva.

ERP:n kautta tilauksia paljon laitan ja tällä hetkellä ja nykyisellään ei saa infoa nimenomaan sitä toimitusaikatietoa ja käsittely kestää sen vuorokauden tai kaksi että saa sen tilausvahvistuksen.

Toimitusaikatiedon saaminen jo tilausvaiheessa nousi neljän haastateltavan vastauksissa tärkeäksi tekijäksi. Jonkilaista kuormitustilannetieto kaivattiin jo tilausvaiheessa, koska nyt koetaan, että vahvistettu toimitusaika ei vastaa asiakkaan oletusta tilausvaiheessa.

Sä tilaat jotakin vaikkapa kolmen viikon päähän ja sit yks kaks siinä onkin viiden viikon toimitusaika. Sehän on tietysti huono asia aina. Jonkinlainen kuormitustilanne, joka voi vähän niinkun ennakoida, että menisi sinnepäin, koska nyt se ei koskaan mene sinne päin.

Sieltä tulee kuitenkin erikseen tällänen vahvistus ja se toimitusaika voi ollakin ihan jotain muuta ja se on tietysti sellanen, joka aina vähän riepoo et ei se nyt taas mennyt ihan niinkun oli ajatellu

Hintaportaiden näkyminen sekä uusien hintaportaiden saaminen nopeasti tilausvaiheessa korostui vastauksissa. Tällä hetkellä asiakas joutuu soittamaan tai kysymään sähköpostitse uuden hintaportaan, jolloin koettiin, että tilaaminen hidastui huomattavasti.

4.1.3 Käyttökokemus / nykyinen tilausportaali

Tällä hetkellä nykyistä tilausportaalia käyttää päivittäin tilaamiseen ja tilausten seurantaan kolme haastateltavista.

Sillä on aika iso rooli ja paljon tulee kyllä tehtyä ihan päivittäin useampaankin kertaan tilauksia sieltä. Ja sitten tietenkin tulee katsottua tilauksia ja missä tilassa ne on et koska saadaan.

Yksi haastateltavista käyttää tilausportaalia omassa työssään lähinnä tuotetietojen hakemiseen ja tarkistamiseen, mutta ei tilaamiseen. Hän arveli, että saattaisivat käyttää tilaamiseenkin, mutta yrityksellä on käytössä SAP- järjestelmä, joten sen vuoksi käytössä on järjestelmästä suoraan tulevat sähköpostitilaukset sekä muutamien tehtaiden kanssa käytössä on VMI-toimintamalli.

Yksi haastateltavista on aiemmin käyttänyt useamman vuoden ajan tilausportaalia tilaamiseen, mutta heilläkin on tällä hetkellä käytössä SAP- järjestelmä, joten tilausportaalien käyttäminen tuottaisi heille vain lisätyötä.

ERP tarjoaa suoraan sähköpostiin sen sähköpostin liitteenä lähetettävän tilauksen ja se on tällä hetkellä käyttäjälle helpompi lähettää sellanen tilaus teille kuin käyttää eboxia. Se

ei tarjoa meille mitään lisäarvoa täällä päässä. Käsiteltäis se tilaus ensin ERPiin ja sitten vielä tilausportaaliin.

Haastateltava kokee, että tilausportaalilla pitäisi saada lisäarvoa esimerkiksi sillä, että toimitusaikatieto siirtyisi portalista suoraan heidän järjestelmään.

Jos siinä olisi tällöinen varma paikkansa pitävä toimitusaikatieto mikä on kytketty meidän tuotantojärjestelmiin niin sitten tota siinä olisi sellanen kannustin käyttää eboxia.

Kysyttäessä muiden sähköisten palveluiden käyttämisestä työssään, vastaukset jakoutuivat. Haastateltavista kaksi käyttää ainoastaan yritys X:n tilausportaalaa ja kolme käyttää muitakin sähköisiä palveluita esimerkiksi erilaisia tilaus-, kuljetustilaus- ja laskujärjestelmiä sekä tilastointiin liittyviä palveluita.

Tutkimuksen perusteella nykyisessä tilausportaalissa ei ole turhia toimintoja. Erityisesti tilauslomake, tuotetiedot sekä tilausten seuranta nousivat tärkeimmiksi toiminnoiksi. Kaksi haastateltavista eivät olleet käyttäneet ostohistoriatietoja, mutta ajattelivat, että nekin ovat hyvä löytyä tarvittaessa. Muutoshistoriatietoja ja livechattia toivottiin uuteen verkkokauppaan.

Tilauslomake ja tilausten seuranta. Tietysti yksittäisen tuotteen tiedot et näkeekö, tuleeko siihen taivutukset.

Saavutettavuus

Nykyisen tilausportaalin saavutettavuutta pidettiin haastattelun perusteella yleisesti hyvänä. Sivustolle on helppo mennä ja kirjautua. Kolme haastateltavista koki, että käyttöoikeustasojen määrittely käyttäjille helpottaisi omaa työtä. Tällä hetkellä jokaiselle yksikölle tai asiakasnumerolle on omat tunnukset, vaikka käyttäjä on sama henkilö. Se

hidastaa työtä. Myös käyttäjätunnuksen toivottiin jatkossa olevan sähköpostiosoite ja uuden salasanan saisi tarvittaessa muutamassa minuutissa sähköpostiin. Tällä hetkellä se pitää pyytää asiakaspalvelusta erikseen.

Sivustona hyvin saavutettavissa, mutta aika ajoin mulla ollu ongelmia ku mulla on kaikkiin toimipaikkoihin erilliset tunnukset. Tietenkin se käyttöä helpottaisi ettei mulla olisi jokaiselle tehtaalle omia tunnuksia.

Käytettävyys

Kaikki haastateltavat pitivät nykyistä tilausportaalia helppona ja yksinkertaisena käyttää. Vastauksissa korostui se, että tiedot pitää olla selkeitä ja nopeasti löydettävissä. Kaksi haastateltavaa koki, että tuotelistaus on tällä hetkellä hieman epäselvä ja siihen toivottiin parempia suodatusmahdollisuuksia ja selkeämpää ulkoasua.

Kyllä se mun mielestä on selkeä, että mä löydän sieltä ne tiedot mitä tarvitsen. Se tieto löytyy kyllä nopeasti ja on helppokäyttöinen siinäkin mielessä, ettei tarvi monen klikkauksen kautta niitä tietoja sieltä etsiä.

Tuotetiedot

Haastattelun perusteella tuotetiedot ovat nykyisessä tilausportaalissa riittävät, mutta neljä haastateltavista kaipaisi visuaaliseen ilmeeseen parannusta. Se helpottaisi tietojen etsimistä ja hahmottamista. Myös hintaportaiden loogisuus tuotelistalla ja tilauslomakkeella kaipaisi parannusta. Nyt tuotteet ovat eri järjestyksessä tilauslomakkeen valikossa ja hintaportaan joutuu katsomaan erikseen tuotelistalta ennen tilaamista. Kolme haastateltavista kokisi painatuskuvan tarpeelliseksi ja yksi haastateltavista toivoi jonkunlaista arkistointipaikkaa esimerkiksi erilaisille tuotteisiin liittyville laatudokumenteille.

Hyvin tuotetiedot löytyy lukuunottamatta sitä painatuskuva, että ihan hyvin ne on saatavilla. Ei niissä varmastikaan mitään puutteita ole. Painatusasioissa ja tietenkin siinä toimitusajassa joutuu olemaan myyjään yhteydessä.

Tilaaminen

Tutkimuksen perusteella tilaamiseen nykyisestä tilausportaalista oltiin kohtuullisen tyytyväisiä. Kaikkien neljän tilausportaalista tilaavan tai aiemmin tilanneen vastauksissa nousi suurimmaksi ongelmaksi toimitusaikatiedon saaminen ja luotettavuus. Koettiin, että tällä hetkellä tilauslomakkeelle voi valita minkä tahansa päivän ja sitten joutuu odottelemaan tilausvahvistusta välillä useammankin päivän. Tämä aiheuttaa viivettä toimitusajan vahvistamisessa omille asiakkaille tai epävarmuutta omassa tuotannosuunnittelussa. Toimitusaikatiedon nopea ja luotettava saaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Ratkaisuna tähän ehdotettiin, että reaaliaikainen toimitusaika-arvio voisi olla näkyvässä jo tuotekohtaisesti tuotelistauksessa tai tilauslomakkeella. Kolme vastaajista kokivat erittäin ristiriitaisena sen, että voivat tilauslomakkeelle valita kahden viikon toimitusajan ja sitten tilaus vahvistetaan neljän viikon päähän.

Kohtuudella menee, että nopeammin menisi jos siinä olisi hintaportaat suoraan tilauslomakkeella. Nyt täytyy aina erikseen katkoa ne. Tai sitten hintaportaat voisi olla tuotelistalla ja siitä voisi klikata hintaporrasta ja pääsisi sille hintaportaalille tekemään suoraan tilauksen.

Myös reaaliaikaisen ja luotettavan varastosaldotiedon merkitys korostui vastauksissa. Tällä hetkellä varastoitavien tuotteiden varastosaldotieto ei aina ole ollut ajan tasalla ja on tullut tilanteita, että ovat luvanneet toimituksen omalle asiakkaalle, mutta tuotetta ei olekaan ollut varastossa.

Tilautenseuranta

Haastattelun perusteella nykyisen tilausportaalin tilautenseurantaan ei oltu tyytyväisiä. Kaikki neljä tilautenseurantaa käyttävää totesi, että se on erittäin tärkeä toiminto ja hyvä olla myös uudessa verkkokaupassa, mutta tietoa ei koettu tällä hetkellä luotettavaksi. Välillä tilauksentilat eivät päivitty ja vahvistus -tilassa oleva tilaus saattaakin olla jo asiakkaalla.

Vastauksissa korostui se, että on tärkeää saada tieto myös siitä, ettei tilaus ole aikataulussa.

Se tieto, että pysytäänkö aikataulussa vai ei niin sitä ei tarkalla tasolla näe siinä.. siitä ei nyt pysty arvioimaan, että tuleeko se vahvistetussa toimitusajassa vai ei. Että olisiko jotain jolla pystytään toteamaan, että onko se lähdössä sinä päivänä, kun se on vahvistettukin.

Seurantakoodi tai sitten se, että rahtikirja tallentuisi tilauksen perään heti, kun se on lähtenyt.

Tähän ratkaisuna ehdotettiin esimerkiksi sitä, että käyttäjä pystyisi määrittelemään itse mistä tilauksista haluaa sähköposti ilmoituksen, kun tilauksen tila muuttuu tai jos tilausta ei pystytä toimittamaan vahvistetussa aikataulussa. Kolme haastateltavista piti hyvänä sitä, että tilaukselle tallentuisi rahtikirja heti toimituksen lähtiessä sekä halutessa seurantakoodin sähköpostiin. Siitä koettiin olevan hyötyä etenkin kiiretilausten yhteydessä.

Viestintä

Kaikki viisi haastateltavaa olivat sitä mieltä, etteivät kaipaa tilausportaaliin erityisesti mitään viestintää. Tällä hetkellä nykyisessä tilausportaalissa etusivulla olevat pienet tiedotteet eivät ole haitanneetkaan, mutta kaikki tilausportaalista tilaavat korostivat sitä, että ydintarkoitus eli tilaaminen täytyy pitää selkeänä ja helppona. Erityisesti tilaus-toimitusketjuun liittyvää viestintää pidettiin kuitenkin tärkeänä. Yksi haastateltavista koki, että

lyhyet uutiskirjeet esimerkiksi meneillään olevista projekteista voisivat olla hyödyllisiä ja etenkin jos käyttäjä saisi halutessaan julkaisuista tiedon sähköpostiin. Myös erilaiset tuote-esittelyt vakiolaatikoista tai pahvilaaduista pidettiin hyödyllisenä.

Hyvä kanava välittää tietoa nimenomaan, jos se on hiottu muotoon, että sitä paljon käytetään. Tällä hetkellä se ei aivan sitä ole. Mutta pointti on kuitenkin siinä, että sitä käytetään tilausjärjestelmänä, että sitä ei saa ohittaa.

Visuaalisuus

Yleisesti nykyisen tilausportaalin visuaalista ilmettä pidettiin vanhanaikaisena ja siihen kaivattiin väriä ja visuaalisuutta. Vastauksissa korostuivat etenkin etusivun ja tuotetietojen ulkoasun tärkeys. Kolme haastateltavista pitivät hyvänä toimintona sitä, että käyttäjä voisi itse muokata sivustoa esimerkiksi järjestämällä välilehtiä.

Selkeäkäyttöinen mutta onhan se sillai niinkun aika pelkistetty se visuaalinen ilme.

Kun ajattelee niitä, että siellä on ne tilaukset ja tilaustenseuranta ja tuotetiedot et voisko ne olla sellasina omina lokeroinaan et ne ois siellä nopeasti poimittavissa käyttäjäkohtaisesti.

Että olis niitä käyttäjäkohtaisia näkymiä nimenomaan, koska meitä käyttäjiäkin on erityyppisiä ja ne tarpeet on erilaisia.

4.1.4 Palvelut ja käytettävyys / uusi verkkokauppa

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa esiinnousseita kehityskohteita uudelle verkkokaupalle. Näitä asioita ovat painatuskuvat, arkistointipaikka, tarjouspyyntö, reklamaatio, ostohistoria sekä mobiilisovellus.

Painatuskuvat

Haastattelun perusteella painatuskuvien löytymistä tilausportaalista pidettiin yleisesti hyvänä asiana. Yksi haastateltavista kuitenkin korosti, että tällä hetkellä heillä on painatuskuvat omassa aineistopankissa ja se aiheuttaisi tilanteen, että tietoja olisi kahdessa paikassa. Tässä pitäisi ottaa huomioon tietojen päivittyminen.

Arkistointipaikka

Kaksi haastateltavista toivoi tilausportaaliin arkistointiominaisuutta esimerkiksi reklamaatioille, laatudokumenteille tai muille yhdessä sovittaville asiakirjoille.

Voisi olla jokin arkistointipaikka esimerkiksi laatudokumenteille. Sinne voitaisiin yhdessä asiakkaan kanssa päättää, mitä dokumentteja sinne arkistoidaan ja miten niitä ylläpidetään. Turhaa arkistoida dokumentteja monessa eri paikassa.

Tarjouspyyntö

Haastattelun perusteella yksi hyödyllisimmistä kehityskohteista uuteen verkkokauppaan voisi olla jonkinlainen tarjouspyyntötoiminto.

Haastateltavat näkivät hyödyn siinä, että tarjouspyyntöpohja ohjaisi jo alkuvaiheessa antamaan kaikki tarvittavat lähtötiedot ja etenkin mahdollisessa tuuraustilanteessa se olisi tarpeellinen.

Tarjouspyyntötoiminto säästäisi aikaa ja haastateltavat kokivat, että silloin saisivat tarjouksenkin mahdollisesti nopeammin. Tällä hetkellä kysyvät

hintoja yleensä sähköpostilla tai puhelimitse. Toiminto voisi kattaa myös uusien eräportaiden hintapyynnöt. Yksi haastateltavista kuitenkin korosti, että toimekstantajan pitäisi seurata järkeviä valmistuseriä suhteessa asiakkaan kulutukseen ja ehdottaa asiakkaalle sopivia eräportaita proaktiivisesti.

”Siinä ois niinkun tarkasti määritetty tottakai koot, määrät, pahvilaadut, mitkä mahdolliset painatukset eli kaikki nämä perustiedot ja sen jälkeen se tarjous tulis automaattisesti portalin kautta tänne niin sehän ois oikein.. sellasta toimintoa me ollaan kaivattu jo pitkään.

Reklamaatio

Haastattelun perusteella myös jonkinlainen reklamaatiotoiminto toisi uuteen verkkokauppaan lisäarvoa asiakkaiden näkökulmasta. Kolme haastateltavista kokisi tarpeelliseksi reklamaatioiden lähettämisen tilausportaalin kautta ja niiden arkistoinen. Esimerkiksi mobiilisovelluksella voisi lukea suoraan reklamaatiota koskevan lavan lavalapusta tiedot ja lähettää sitä kautta reklamaation eteenpäin.

Ostohistoria

Yleisesti nykyinen ostohistoria tieto oli haastateltavien keskuudessa vähän käytetty, mutta kaksi haastateltavista koki, että uudessa verkkokaupassa voisi olla enemmänkin historiadataa saatavilla. Toiveena oli ostohistoriatietoja useamman vuoden ajalta ja niin, että niistä näkisi tuotekohtaisia trendejä. Järjestelmä voisi esimerkiksi ehdottaa tilauksia trendien mukaisesti.

Mobilisaatio

Haastateltavista kolme pitivät verkkokaupan mobiiliversiota hyödyllisenä tilaamisen kannalta, kun taas kaksi haastateltavista kokivat, että mobiilisovelluksen hyödyt olisivat satunnaisia esimerkiksi tarvitessa tietoja työmatkalla.

Tietysti jos tarvii jonkun tiedon nopeasti ja on jossain tienpäällä reissussa ja tehdas tarvii jonkun teknisentiedon niin silloinhan se olisi helposti saatavilla, jos se olis mobiilissa.

Kyllä se olisi hyvä askel, koska silloin ei tulisi sitä kirjautumisongelmaakaan.. ja se on paikasta riippumaton sillon se tilaustapahtuma, kun se on puhelimessa.

Kuitenkin kaikki kokivat, että mobiilisovelluksesta voisi olla kuitenkin hyötyä tulevaisuudessa esimerkiksi niin, että lavalapun tiedot luetaan mobiilisti ja sitä kautta syntyy tilaus verkkokauppaan. Myös tilaustenseuranta ja vahvistukset haluttiin mobiilisovellukseen. Vastauksista korostui se, että halutaan joustavuutta ja sitä, ettei verkkokaupan käyttäminen ole paikkasidonnaista. Kuitenkin mobiilisovelluksen suunnittelusta ja toimivuudesta keskusteltiin. Se pitää olla luotettava ja esimerkiksi erilaiset liitteet pitää avautua kaikilla laitteilla. Mobiilisovellus nähtiin helppokäyttöisenä ja kirjautuminenkin nopeutuisi.

Lavalapun lukeminen kännykällä toimisi tosi hyvin. Pitäisi olla vaihtoehtona tilata tuote viivakoodilla tai tuotteen kautta. Mobiiliversiolla ei tulisi kirjautumisongelmiakaan.

Rakennekuvat ja muut pitäisi saada myös kännykällä auki.

Kysyttäessä haastateltavilta parhaan käyttämänsä sähköisen palvelun ominaisuuksia, esille nousi jo aiemmin esiin tulleita toimintoja. Yleisesti ottaen verkkokaupan täytyy olla helppokäyttöinen ja toimintavarma. Verkkokaupassa ei saa olla liikaa asioita tai mainoksilla tukkia etusivua, ettei se hankaloita ja hidasta tilauksen tekemistä. Tiedot pitää olla oikein, luotettavia ja ajan tasalla. Toimitusaikatiedon saaminen ja myöhästymisistä ilmoittaminen korostui.

4.1.5 Asiantuntijahaastattelu

Tässä luvussa käydään läpi asiantuntijahaastattelu, jossa aiheena oli digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen ja digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Asiantuntijan mukaan yksittäisiä digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä on vaikea nimetä, koska ne ovat niin tapauskohtaisia. Hänen mukaansa merkityksellisiä asioita asiakkaan kulkeman polun eri vaiheissa ovat usein jonkilaisia kipupisteitä tai ongelmakohtia. Nämä kipupisteet eivät välttämättä liity digitaaliseen palveluun, vaan se voi olla esimerkiksi jokin prosessiasia tai tietotarve. Asiakas ei välttämättä tiedä, mitä tekee ja hän tarvitsisi sisältöä, jotta voisi paremmin edetä omalla matkallaan.

Kysyttäessä digitaalisen liiketoiminnan kehittämisestä asiantuntija kertoo teknologiatalo B:n tavasta nähdä digitaalisen liiketoiminnan kehittäminen. He toimivat asiakasta osallistavan mallin mukaisesti. Se lähtee asiakkaanpolun ja asiakkaanmatkan ymmärtämisestä eli siitä, mitä asiakas pyrkii toteuttamaan. Kehittämisprojekteissa he osallistavat asiakkaat ja katsovat asioita heidän näkökulmastaan esimerkiksi sitä, mitä tarkoittaa, kun he tekevät omaa liiketoimintaa, kehittävät omaa osaamistaan, vastaavat tarjouksiin ja reklamaatioihin. Näin pyritään löytämään kipupisteet asiakkaan polulla. Asiantuntijan mukaan vasta toissijaisesti he miettivät sitä, minkälaisilla palveluilla ja sisällöillä he voisivat pärjätä paremmin omassa liiketoiminnassaan. Tämän pohjalta he rakentavat konseptin, jonka jälkeen valitsevat vasta teknologiat.

Asiantuntija nostaa esille kaksi erilaista lähestymistapaa, jotka ovat vielä nykyään yleisiä ja jotka hän näkee ongelmallisina. Ensimmäinen on niin sanottu pistemäinen ratkaisu, jossa optimoidaan yhtä toimintoa tai vaihetta asiakkaan matkalla. Sitä lähdetään kehittämään usein markkinoinnin tai liiketoiminnan toimesta. Se johtaa yleensä katkonaiseen kokemukseen ja saattaa aiheuttaa arkkitehtuuriongelman. Toinen ongelmallinen tapa on lähteä kehittämään yrityksen prosessien kautta. Nämä projektit ovat usein IT:n omistamia, vaikka ne kuuluisivat olla liiketoimintalähtöisiä. Tässä toisessa tavassa IT lähtee usein rakentamaan palvelukokonaisuutta niin,

että ensin kartoitetaan liiketoiminnan tarpeita ja kuvataan sisäisiä prosesseja. Sen jälkeen markkinoilta haetaan kaikkein sopivin järjestelmä, joka yritetään sovittaa siihen. Siinä usein asiakas unohtuu.

Asiantuntijan mukaan aito monikanavaisuus on nykyään merkityksellistä. Asiakkaalle pitää mahdollistaa kanavariippumaton ja katkeamaton asiakaskokemus. Usein lähdetään vain kehittämään rinnalle uutta digitaalista kanavaa eikä huomioida monikanavaisuutta. Tilausjärjestelmän osalta se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelu ei saa katketa, vaikka asiakas tekee tilauksen vastuumyyjän, asiakaspalvelun tai verkkopalvelun kautta. Kaikissa kanavissa pitää olla samat liiketoiminnan säännöt.

Asiantuntija näkee kuluttajaistumisen vaikuttavan tietyiltä osin myös B2B-verkkokaupan kehittämiseen. Yritys käyttäjäkin on kuluttaja, joka on tottunut tietynlaiseen tasoon ja käyttää uudenlaisia palveluita. Odotukset ovat siirtyneet pitkälti yritysmaailmaan, vaikka tavoitteet ovat tietysti erilaiset, kun tehdään työtä ja liiketoimintaa. Myös mobilisaation hän näkee liittyvän vahvasti kuluttajaistumiseen, koska kuluttajina olemme kaikki tottuneet käyttämään palveluita digitaalisesti ja mobiilisti. Sama odotus siirtyy työhön. Hänen mukaansa mobiiliversiossa täytyy ymmärtää se, ettei sovellusta soviteta vain pienemmälle ruudulle, vaan silloin myös käyttötarkoitus on eri. Mobiilisovellukseen tarvitaan eri asioita ja toimintoja. Mobiilisovelluksella seurataan ja tehdään nopeita asioita.

4.2 Verkkokaupan kehittämismalli

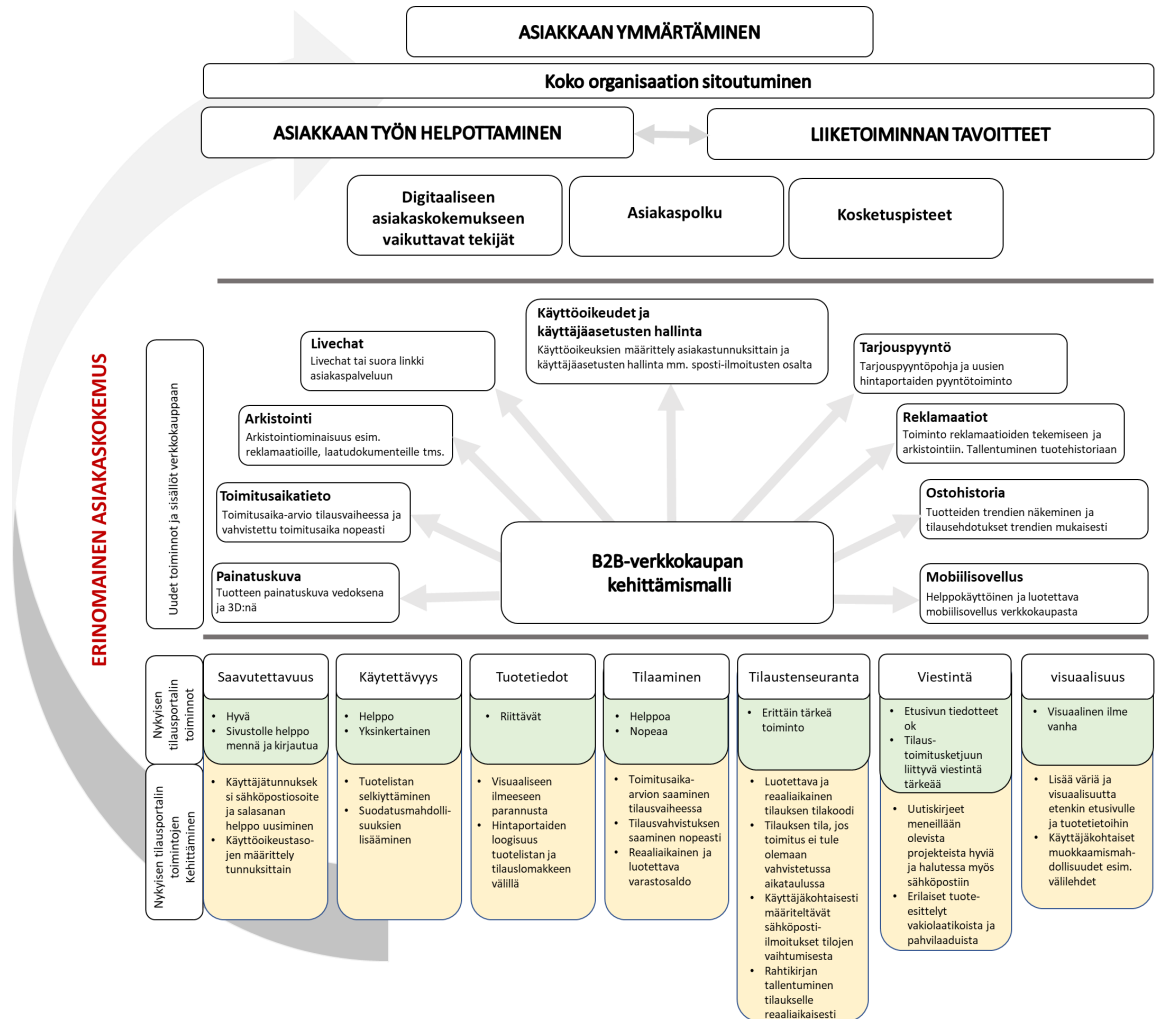
Tässä luvussa esitetään B2B-verkkokaupan kehittämismalli, jota voidaan hyödyntää uuden verkkokaupan kehittämissuunnitelmassa. Malli muodostuu niistä tekijöistä, jotka korostuvat hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa B2B-verkkokaupassa. Se on koostettu teorioosuudessa sekä haastattelututkimuksessa ja asiantuntijahaastattelussa nousseiden asioiden pohjalta. Kehittämismallin lähtökohtana on asiakkaan ymmärtäminen ja asiakkaan työn helpottaminen sekä koko organisaation sitoutuminen hyvän asiakaskokemuksen luomiseen niin, että se palvelee

liiketoiminnan tavoitteita. Asiakaskokemuksen johtamisella yritys pyrkii luomaan asiakkailleen erinomaisia asiakaskokemuksia ja näin lisäämään asiakkailleen tuottamaa arvoa ja yrityksen tuottoja (Löytänä & Kortesus 2011, 13). Luvussa 2.1.2 kuviossa 5 on esitetty johtamisen portaavat, jotka ovat hyvä lähtökohta asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä kaikissa kanavissa.

Verkkokaupan kehittämismallia hyödyntämällä voidaan tavoitella hyvää, laadukasta ja johdettua asiakaskokemusta uudessa verkkokaupassa. Johdettu asiakaskokemus tuottaa yritykselle lisäarvoa kuten Löytänä & Kortesus (2011, 51) luvussa 2.1.1 toteavat. Tasalaatuinen palvelu kaikissa kanavissa ja toimintaympäristön ymmärtäminen on erittäin tärkeää ja yritysten on hallittava kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa kaikissa kohtaamispisteissä. (Löytänä & Korhikoski 2014,98; Filenius 2015, 15-16.)

Kehittämismalli koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka perustuvat tietoperustaan, asiantuntijahaastatteluun ja haastattelututkimuksen tuloksiin. Kehittämismalli on esitetty kuviossa 22. Kehittämismalli löytyy suurempana liitteestä 3. Ensimmäinen osa-alue sisältää seitsemän asiaa, jotka ovat lähtökohtana hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Nämä kohdat ovat asiakkaan ymmärtäminen, koko organisaation sitoutuminen, digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät, asiakaspolku sekä kosketuspisteet. Ensimmäisen osa-alueen asiat ovat lähtökohtana B2B-verkkokaupan kehittämiselle eli ne on otettava huomioon heti kehitysprojektin alkuvaiheessa. Toinen osa-alue koostuu nykyisen tilausportaalin toimintojen arvioinnista ja kehittämistarpeista. Verkkokaupan kehittämisprojektissa on tärkeää kysyä nykyisen tilausportaalin käyttäjien mielipidettä asiakaskokemuksesta, jotta osataan keskittyä asiakkaan kannalta oikeisiin asioihin uutta verkkokauppaa suunniteltaessa. Kolmannessa osa-alueessa on tutkimuksessa esiin nousseita uusia toimintoja ja sisältöjä verkkokauppaan. Tämä osa-alue on olennainen uutta kehittäessä, koska tarkoituksena ei ole tehdä vanhan tilausportaalin kopiota vaan paremmin asiakkaita palveleva verkkokauppa.

Seuraavissa luvuissa 4.2.1-4.2.3 esitellään tarkemmin näiden kolmen osa-alueen sisällöt.



Kuvio 22. B2B-verkkokaupan kehittämismalli

4.2.1 Kehittämismallin lähtökohta

Verkkokaupan kehittämismallin ensimmäinen osa-alue on esitetty kuviossa 23.



Kuvio 23. Verkkokaupan kehittämismallin ensimmäinen osa-alue

Asiakkaan ymmärtäminen

Kaiken toiminnan keskiössä on asiakas. Asiakkaan ymmärtäminen on lähtökohtana myös tälle verkkokaupan kehittämismallille. Kuten Fischer & Vainoa toteavat luvussa 2.1. positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakasta huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Asiakaskokemus on aina ihmisen yksittäisten tulkintojen summa eikä yritykset voi täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. (Filenius 2011,15; Richardson 2010.) Verkkokaupan kehittämissuunnitelmassa asiakasymmärrystä voidaan lisätä esimerkiksi asiakashaastattelulla tai asiakasta osallistavilla workshoppeilla. Kuten asiantuntijahaastattelussa nousi esiin, ensin on ymmärrettävä asiakkaan tavoitteet ja löytää sieltä mahdolliset kipupisteet ja vasta sen jälkeen lähteä etsimään niihin sopivia ratkaisuja tai teknologioita.

Koko organisaation sitoutuminen

Yrityksen kaikkien toimintojen ja osa-alueiden on sitouduttava verkkokaupan kehittämiseen ja asetettaviin tavoitteisiin. Se ei ole pelkästään myynnin, asiakaspalvelun tai IT:n vastuulla vaan jokaisen on tiedettävä oma roolinsa. Tasalaatuisten asiakaskokemuksen luomisen edellytyksenä on se, että koko organisaatio sitoutuu tavoitteisiin ja kaikki toiminnot yhdessä luovat asiakkaille hyvää asiointikokemusta.

Asiakaskokemuksen tuottaminen ei ole vain myynnin tai asiakaspalvelun tehtävä, vaikka heillä onkin luonnollisesti eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa. (Löytänä & Korteso 2011, 14-15.) Kaikki yrityksen osa-alueet osallistuvat asiakaskokemuksen muodostamiseen kuten luvun 2.1.1. kuviossa 4 selvennetään.

Johdon ja esimiesten tehtävänä on viedä asiakaslupaukset ja verkkokaupan tavoitteet konkreettisina asioina ja tavoitteina jokaiselle organisaation tasolle. Näin pystytään varmistamaan tasalaatuinen palvelu kaikissa kosketuspisteissä. Henkilöstön sitoutuminen varmistetaan myös riittävällä koulutuksella ja tuella. Kuten Kari Korkiakoski toteaa luvussa 2.4. henkilöstöä koulutetaan luomaan asiakkaille oikeita tunteita ja muistijälkiä perinteisen kaupanteon sijaan. Yritys X:n verkkokaupan kehittämisprojektin tavoitteena on luoda verkkokaupasta uusi myyntikanava, palvella nykyisiä tilausportaalin käyttäjiä sekä kohdistaa markkinointia ja myyntiä sadoille pienille ja keskisuurille asiakkaille. Markkinointikampanjoiden avulla halutaan mm. saada asiakkaat tilaamaan sesonkituotteita jo etukäteen. Uusilla hinnoittelu ja tilausratkaisuilla pystyttäisiin myös parantamaan sisäistä tehokkuutta esimerkiksi asiakaspalvelussa. Tämän verkkokaupan kehittämismallin avulla yritys X pystyy keskittymään asiakkaan kannalta olennaisiin asioihin kehittäessään uutta verkkokauppaa.

Asiakkaan työn helpottaminen ja liiketoiminnan tavoitteet

Verkkokaupan kehittämisen lähtökohtana on asiakkaan työn helpottaminen ja hyvän asiakaskokemuksen luominen niin, että se

palvelee liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. Verkkokaupan kehittämismallia varten haastateltiin viittä asiakasta, jotka käyttävät tai ovat aiemmin käyttäneet päivittäin yrityksen nykyistä tilausportaalia. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää asiointikokemuksia nykyisessä tilausportaalissa ja kehittämissuhteita asiakkaan työn helpottamiseksi. Näistä kerrotaan tarkemmin luvuissa 4.2.2. ja 4.2.3.

Yrityksen on mietittävä tarkkaan, miten heidän on paras tehdä digitaalista liiketoimintaa, mikä on järkevää ja mihin kannattaa investoida. Hyvään asiakaskokemukseen riittää usein se, että asiat sujuvat nopeasti ja vaivattomasti, joten asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden täyttäminen on tärkeää. (Filenius 2015, 21.) Tätä verkkokaupan kehittämismallia varten saatiin arvokasta tietoa asiakkailta heidän käyttökokemuksestaan ja toiveistaan. Verkkokaupan kehittämissuhteissa täytyy yhdistää asiakkailta saatu tieto ja yrityksen omat tavoitteet digitaaliselle kanavalle ja varmistaa, että perusasiat on toteutettu hyvin kuten Filenius toteaa luvussa 2.2.1.

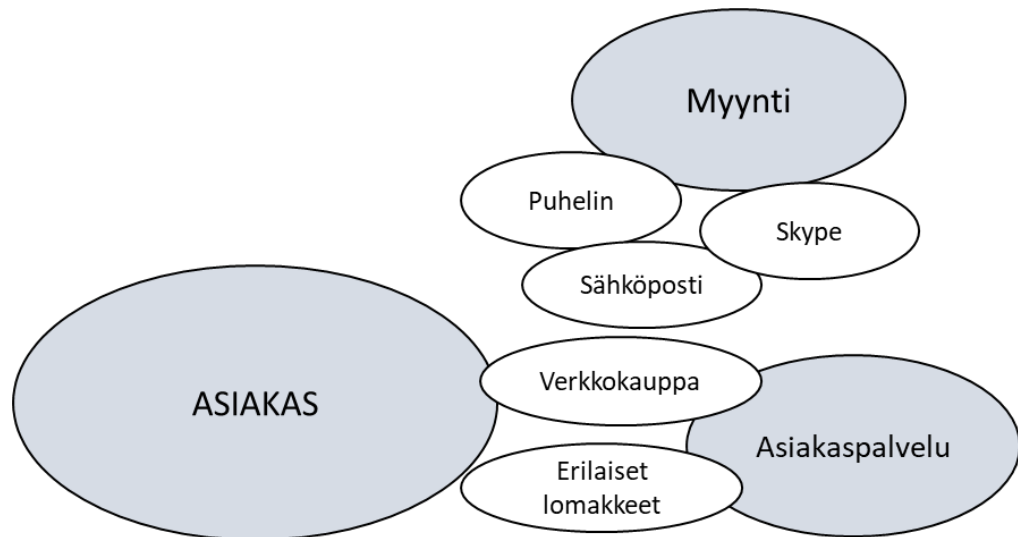
Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät

Verkkokaupan kehittämissuhteissa on huomioitava digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Niistä on kerrottu tarkemmin luvussa 2.2. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavissa tekijöissä on huomioitava se, että B2B-verkkokaupasta on tulossa hyvin samankaltaista kuin kuluttajamyynnistä. Ihmiset ovat tottuneet helppoon ja nopeaan ostamiseen ja ammattiohjeajat odottavat samaa nopeutta ja yksinkertaisuutta myös B2B-myynnissä. Ostoksia pitää pystyä tekemään kaikilla laitteilla ja kuluttajaistuminen asettaakin B2B-verkkokaupoille haasteita. B2B-ostamisen täytyy sujua yhtä hyvin kuin joka päiväinen shoppailun kanavasta riippumatta. Kuten luvussa 2.5. todetaan, B2B-verkkokaupoilta odotetaan samanlaista ostokokemusta kuin kuluttajapuolella.

Asiakaspolku ja kosketuspisteet

Verkkokaupan kehittämisen kannalta olennaista on ymmärtää asiakkaan kulkema polku sekä kosketuspisteet yrityksen kanssa. Verkkokaupan kehittämissuunnitelmassa yritys X käy yhdessä asiakkaidensa ja teknologiatalo B:n kanssa läpi asiakkaiden asiakaspolkua. Tavoitteena on selvittää, millainen on asiakkaan polku, mitä asioita ja toimintoja siihen kuuluu ja pystyttäisiinkö uudella verkkokaupalla palvelemaan asiakasta paremmin hänen tavoitteisiinsa nähden. Monikanavaisuudessa on otettava huomioon palvelun tasalaatuisuus. Asiakaskohtaaminen digitaalisissa kanavissa on hyvin erilaista kuin fyysisessä palvelupisteessä ja laadukkaan palveluprosessin toteuttaminen puhtaasti tietoteknisin keinoin on erittäin haastavaa. (Filenius 2015, 26-27.) Asiakaskokemus muodostuu monesta eri asiasta ja monesta yksittäisestä kosketuspisteestä. Verkkokaupan kehittämisen kannalta pystytään tunnistamaan monilta osin konkreettisia asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä, joihin yritys pystyy vaikuttamaan. Näitä ovat esimerkiksi haastattelututkimuksessa asiakkailta esiin tulleet kehitysehdotukset. Verkkokaupan kehittämisessä on hyvä pohtia, mitä lisäarvoa verkkokauppa tuo asiakkaille ja tietenkin omalle liiketoiminnalle.

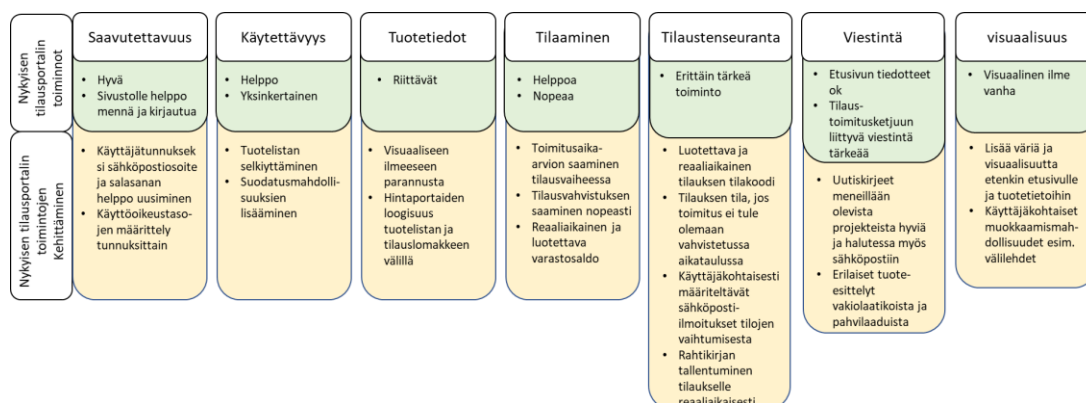
Haastattelututkimuksen perusteella tärkeimmät kohtaamiskanavat ovat puhelin, sähköposti, skype ja tilausportaali. Nämä ovat esitetty kuviossa 24. Verkkokaupan kehittämisen kannalta on siis huomioitava, että nykyinen tilausportaali on tärkeä asiakaskohtaamiskanava. Perinteinen kasvotusten tapaaminen ei tutkimuksen perusteella kuulunut asiakkaiden mielestä tärkeimpien kohtaamiskanavien joukkoon. Tämä tukee sitä, että digitaalisista kanavista on tullut erittäin tärkeä kosketuspiste. Economist Intelligence Unitin 2015 teettämän tutkimuksen mukaan 22 % piti tärkeänä mahdollisuutta keskustella yrityksen kanssa useiden eri kanavien kautta; henkilökohtaisesti, sähköpostilla, online, puhelimitse.



Kuvio 24. Haastateltavien tärkeimmät kohtaamiskanavat

4.2.2 Nykyisen tilausportaalin toiminnot ja niiden kehittäminen

Verkkokaupan kehittämismallin toinen osuus koostuu nykyisen tilausportaalin toiminnoista ja niiden kehittämisestä. Tiedot perustuvat haastattelututkimukseen. Tutkimuksen perusteella nykyiseen tilausportaaliin oltiin yleisesti tyytyväisiä eikä siellä koettu olevan turhia toimintoja. Uutta verkkokauppaa suunniteltaessa on siis otettava huomioon nykyisen tilausportaalin toiminnot ja varmistettava niiden toimivuus ja käytettävyys uudessa verkkokaupassa. Kuviossa 25 on esitetty kehittämismallin toinen osuus.



Kuvio 25. Verkkokaupan kehittämismallin toinen osa-alue

Saavutettavuus

Verkkokaupassa asiointi pitää olla asiakkaalle helppoa ja mukavaa niinkuin jokaisessa asiakaspolun vaiheessa. Verkkokaupan hyvä ja nopea saavutettavuus ajasta, paikasta tai laitteesta riippumatta on äärimmäisen tärkeää. Kuten luvussa 2.2.1 kuviossa 10 selvennetään, saavutettavuus on digitaalisen palveluprosessin ensimmäinen vaihe. Jos siinä ei onnistuta, hyvälläkään verkkokaupalla ei saavuteta asiakkaita. Haastattelututkimuksen perusteella uuteen verkkokauppaan toivottiin käyttäjätunnukseksi sähköpostiosoitetta sekä helppoa ja nopeaa salasanan uusimista. Erilaisten käyttöoikeustasojen määrittely käyttäjätunnuksittain helpottaisi verkkokaupan käyttöä, koska näin voitaisiin määritellä erilaiset käyttöoikeudet eri käyttäjille. Tämän tarve korostui erityisesti suuremmissa yrityksissä, joissa eri henkilöt tilaavat eri tehtaille ja muutamilla henkilöillä on tarve nähdä kokonaisuus.

Käytettävyys

Verkkokaupan kehittämissuunnitelmassa on tärkeää kysyä käyttäjien näkemystä nykyisen tilausportaalin käytettävyydestä. Asiakkaille saattaa

olla sellaiset asiat tärkeitä, joita yritys itse ei välttämättä tunnista. Toisaalta taas yritys voi käyttää ammattilaisia ja hyödyntää palvelumuotoilijaa uutta verkkokauppaa suunnitellessa. Kuten luvussa 2.2.2. Löytänä & Kortesus toteavat niin, asiakkaat eivät välttämättä tunnista omia tarpeitaan, joten palvelumuotoilija havainnoi ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä. Näin voidaan luoda asiakaskokemuksia tuottavia kosketuspisteitä. Yritys X:n nykyistä tilausportaalia pidettiin käytettävyydeltään hyvänä ja helppona, mutta etenkin tuotelistauksesta toivottiin selkeämpää. Myös suodatusmahdollisuuksien lisääminen nopeuttaisi asiointia. Haastattelututkimuksessa korostui asiakaskokemuksen muodostumisessa palvelun helppokäyttöisyys ja se, että saadaan haluttu asia tehtyä nopeasti. Tätä tukee teoriassa esimerkiksi luvussa 2.2.1. kuviossa 8 esitetty Klausin (2013) malli online - asiakaskokemuksen muodostumisesta. Hyvä käytettävyys mahdollistaa sen, että asiakkaat tuntevat verkkokaupan käyttämisen helpoksi ja mukavaksi.

Tuotetiedot

Uutta verkkokauppaa kehittäessä on otettava huomioon, että tuotetiedot ovat selkeät, helposti löydettävät ja ajantasaiset. Economist Intelligence Unitin 2015 teettämän tutkimuksen mukaan 25% kuluttajista arvostivat selkeitä ja yksinkertaisia tuotetietoja. Tuotetiedot ovat nykyisessä tilausportaalissa haastattelun perusteella riittävät, mutta niihin kaivattiin lisää visuaalisuutta. Myös hintaportaiden osalta toivottiin loogisuutta tuotelistauksen ja tilauslomakkeen välillä.

Tilaaminen

Tutkimuksen perusteella tilaaminen nykyisestä tilausportaalista on helppoa ja nopeaa. Verkkokaupan kehittämistä ajatellen tästä aiheesta nousi kolme tärkeää kehityskohdetta, jotka ovat toimitusaikatiedon saaminen tilausvaiheessa, tilausvahvistuksen saaminen nopeasti sekä reaaliaikaisen ja luotettavan varastosaldon näkyminen. Toimitusaikatiedosta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.2.3.

Tilautenseuranta

Tilautenseuranta koettiin haastattelun perusteella erittäin tärkeäksi ja toimintona se kannattaa toteuttaa myös uuteen verkkokauppaan. Tällä hetkellä tilauksentilatietoihin ei tosin luotettu ja koettiin, että tilauksentilatiedot päivittyivät usein viivellä. Asiakkaat kokivat erittäin tärkeäksi tiedon siitä, jos tilaus tulisi myöhästymään vahvistetusta toimitusajasta. Esiin nousi myös lähetystenseuranta eli verkkokauppaan voisi päivittyä kuljetusliikkeen seurantakoodi, kun toimitus on lähtenyt. Asiakkaan työtä helpottaisi myös se, että rahtikirja tallentuisi verkkokauppaan tilaukselle reaaliaikaisesti. Tämä helpottaisi mm. tilauksen seuraamista sekä tilauksen vastaanottamista.

Viestintä

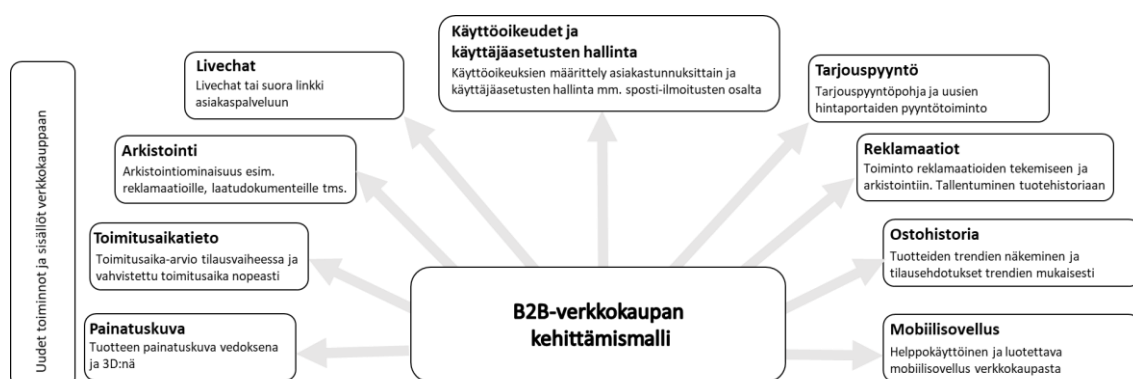
Tutkimuksen perusteella tilausportaali halutaan säilyttää nopeana tilauskanavana. Etusivun tiedotteet koettiin hyväksi ja erityisesti toivottiin viestintää liittyen toimitusaikoihin tai tilaus-toimitusketjuun. Tätä tukee teoriassa luvussa 2.2.1 kuviossa 9 esitetty Klausin (2013) dynaaminen malli online-asiakaskokemuksen muodostumisesta. Siinä korostuu viestinnän merkitys nimenomaan ostamisen aikana sekä ostamisen jälkeen. Yritysten on muistettava viestinnän tärkeys myös ostamisen jälkeen. Uutta verkkokauppaa kehittäessä yrityksen on mietittävä, minkälaista viestintää sen kautta halutaan tuottaa. Itse tilausprosessia ei kannata kuormittaa liialla mainonnalla, mutta toisaalta haastattelututkimuksenkin perusteella toivottiin esimerkiksi esittelymateriaalia vakiotuotteista tai pahvilaaduista. Löytänä & Korkiakoski korostavat luvussa 2.2.2. että myös B2B- yritysten on tulevaisuudessa siirryttävä aktiivisemmin tuottamaan ammattiestajille suunnattuja asiakastuntija-artikkeleja, blogeja ja webinaareja. Näin yritys voi vaikuttaa edes vähän välillisiin kosketuspisteisiin asiakkaiden kanssa

Visuaalisuus

Nykyisen tilausportaalin visuaalisuutta pidettiin vanhanaikaisena ja siihen kaivattiin väriä ja nykyaikaisempaa ilmettä. Visuaalisuudella ja verkkokaupan kekseliäällä käytettävyydellä voidaan vahvistaa haluttua brändimielikuvaa ja erottua kilpailijoista. Luvussa 2.1.2 kuviossa 7 Hakola & Hiila ovat asettaneet visuaalisuuden kolmannelle tasolle mukailen Maslow'n tarvehierarkiaa. Visuaalisuus luo asiakkailla mielikuvia ja on yksi tärkeä tekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa verkkokauppaympäristössä.

4.2.3 Toiminnot ja sisällöt uuteen verkkokauppaan

Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin verkkokaupan kehittämismallin kolmannelle osa-alueelle, joka on esitelty kuviossa 26. Tämä viimeinen osa-alue koostuu haastattelututkimuksessa esiin tulleista asiakkaiden toivomista toiminnoista ja sisällöistä uuteen verkkokauppaan. Yritys X voi arvioida tämän osa-alueen asioita ja miettiä omien tavoitteiden kannalta, mitkä toiminnot ja sisällöt ovat järkeviä tuottaa uuteen verkkokauppaan ja mitä toimintoja voi mahdollisesti toteuttaa myöhemminkin.



Kuvio 26. Verkkokaupan kehittämismallin kolmas osa-alue

Haastattelututkimuksen perusteella uuteen verkkokauppaan toivottiin parannusta käyttöoikeus- ja käyttäjäasetushallintaan.

Käyttäjätunnuskohtaiset käyttöoikeuksien määrittelyt helpottaisivat ja nopeuttaisivat asiakkaan työtä. Tämä korostui vastausten perusteella esimerkiksi silloin, kun henkilöllä on tarve nähdä useamman tehtaan tai yksikön tilauksia ja tuotetietoja. Myös arkistointia toivottiin uuteen verkkokauppaan esimerkiksi reklamaatioiden tai erilaisten laatudokumenttien tallentamiseen. Ostohistorian osalta tutkimuksessa nousi esille, että historiatietoa voisi olla saatavilla useamman vuoden ajalta, jolloin asiakas näkisi nopeasti tuotteiden trendit. Tämän osalta ehdotettiin myös toimintoa, että järjestelmä ehdottaisi tilausta tai tilausmäärää trendin mukaisesti. Tuotetietoihin oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta tuotteen painatuskuvaa toivottiin. Kohtaamiskanavien osalta uuteen verkkokauppaan toivottiin livechattia tai jonkilaista suoraa linkkiä asiakaspalveluun. Livechatin hyödyllisyys korostuisi esimerkiksi kiiretilanteissa tai jos asiakkaalla on ongelmia verkkokaupan käytön kanssa.

Mobiilisovellus nähtiin hyödyllisenä, mutta sen osalta täytyy varmistaa eri toimintojen toimivuus. Asiantuntijahaastattelussa korostui se, että mobiilisovellusta ei soviteta vain pienemmälle ruudulle, vaan silloin myös käyttötarkoitus on eri. Mobiilisovellukseen tarvitaan eri asioita ja toimintoja. Mobiilisovelluksella seurataan ja tehdään nopeita asioita.

Toimitusaikatieto

Tutkimushaastattelun perusteella yhdeksi tärkeimmäksi kehityskohteeksi nousi toimitusaikatiedon saaminen jo tilausvaiheessa tai vahvistetun toimitusajan nopea päivittyminen tilaukselle. Yksi haastateltavista ehdotti, että toimitusaika-arvio näkyisi tuote kohtaisesti tuotelistalla tai vastaavasti tilauslomakkeella jo ennen tilauksen lähettämistä. Vastauksissa korostui myös se, että vahvistetun toimitusajan saaminen kestää nykyisin liian kauan, jopa muutamia päiviä ja näin vaikeuttaa asiakkaan omaa viestintää

omille asiakkaille tai omaa tuotannosuunnittelua. Toimitusaika-arvion saaminen tilausvaiheessa toisi asiakkaille lisäarvoa ja nopea vahvistetun toimitusaikatiedon saaminen lisäisi luottamusta toimittajaan.

Tarjouspyyntötoiminto

Uuteen verkkokauppaan toivottiin haastattelun perusteella jonkinlaista tarjouspyyntötoimintoa. Kaikki vastanneet kokivat, että siitä olisi hyötyä etenkin lähtötietojen oikeellisuudessa. Toiminnon pitäisi kattaa sekä uusien tuotteiden hinnoittelupyynnöt sekä olemassa olevien tuotteiden uusien eräportaiden hinnoittelupyynnöt. Tällä hetkellä koettiin, että tarjouspyyntöprosessi oli hidas ja riippuvainen usein siitä, tavoittaako asiakas vastuumyyjän puhelimitse tai sähköpostilla. Tämä hidastaa tilaamista tilausportaalin kautta, koska ensin pitää odottaa, että uusi hinta lasketaan ja että se päivittyy järjestelmään.

Reklamaatiotoiminto

Kuten jo luvussa 4.1.3. tutkimuksen tulos osuudessa todettiin, jonkinlainen reklamaatiotoiminto koettaisiin hyödylliseksi uudessa verkkokaupassa. Se mahdollistaisi reklamaatioiden tekemisen esimerkiksi mobiilisovelluksen kautta ja toisaalta taas reklamaatiiovastauksen ja -tietojen tallentumisen tilaukselle ja/tai tuotteelle.

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön johtopäätökset ja vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa 5.2. pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä luvussa 5.3. verkkokaupan kehittämismallin käytettävyyttä ja jatkokehitysehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimushaastattelun perusteella hyvä asiakaskokemus syntyy siitä, että asiat sujuvat hyvin ja päästään helposti ja nopeasti haluttuun tavoitteeseen. Arki ja tilausrutiinit pitää toimia helposti, nopeasti ja luotettavasti. Myös hyvää tavoitettavuutta arvostettiin. Digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa nousi esille etenkin sivujen helppokäyttöisyys, toimivuus ja luotettavuus. Sivujen pitää palvella tarkoitusta eli päivittäisten tilausrutiinien hoitamista kuten Fileniuskin (2015) toteaa luvussa 2.2. Myös tietoturva-asiat pitää olla kunnossa etenkin B2B -liiketoiminnassa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös se, että asiakas luottaa järjestelmän toimivuuteen sekä tietojen oikeellisuuteen ja ajantasaisuuteen. Haastattelun perusteella tärkeimmät kohtaamiskanavat ovat sähköposti, puhelin, skype ja tilausportaali. Perinteinen kasvotusten tapaaminen ei noussut tärkeimpien kohtaamiskanavien joukkoon ja teoriakin tukee sitä, että digitaalisesta kanavasta on tullut yksi tärkeimmistä yrityksen ja asiakkaan kohtaamispisteistä.

Nykyistä tilausportaalia pidettiin toimintojen ja sisällön osalta pääosin toimivana, mutta pieniä parannuksia ja joitakin uusia toimintoja sinne toivottiin. Visuaaliselta ulkonäöltään sitä pidettiin vanhanaikaisena, ja sen merkitys käytettävyyteen ja asiakaskokemuksen muodostumiseen nousi haastatteluissa esille. Tutkimuksen perusteella yhdeksi tärkeimmäksi parannukseksi uuteen verkkokauppaan nousi esille jonkinlainen toiminto toimitusaika-arviosta jo tilausvaiheessa tai muutoin nopea toimitusaikatiedon saaminen. Myös tarjouspyyntö ja reklamaatio toiminnoista nähtiin hyötyä. Asiakkaan työtä helpottaisi myös

mobiilisovellus, jolloin tilaaminen tai tietojen tarkistaminen ei olisi paikka- tai päätelaitesidonnaista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli:

- **Miten B2B-verkkokaupassa luodaan erinomainen asiakaskokemus?**

B2B-verkkokaupan kehittämismalli on esitelty tarkemmin luvussa 4.2. Yritys voi hyödyntää kehittämismallia vanhan tilausportaalin kehittämiseksi uudelleenlaiseksi verkkokaupaksi. Kehittämismallin sisältö on luotu teoriassa, asianatuntijahaastattelussa sekä teemahaastattelussa esiin nousseiden asioiden pohjalta. Tutkimusta varten haastateltiin viittä yritystä X:n asiakasta, jotka käyttävät tai ovat käyttäneet aiemmin aktiivisesti nykyistä tilausportaalaa. Asiantuntijahaastattelussa haastateltiin teknologiatalo B:n yhtä osakkaista, jolla on pitkä kokemusdigitaalisen liiketoiminnan kehittämisestä. Kehittämismalli koostuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue on lähtökohtana koko kehittämismallille. Asiakkaan ymmärtäminen ja asiakkaan työn helpottaminen sekä koko organisaation sitoutuminen ovat keskiössä hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa. Kaiken kehittämisen on myös palveltava liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. Toinen kehittämismallin osa-alue koostuu nykyisen tilausportaalin toiminnoista ja niiden kehittämisestä. Nämä tiedot ovat tulleet teemahaastattelun perusteella. Kolmanteen osa-alueeseen on koottu haastattelussa esiin tulleita sisältöjä tai toimintoja uuteen verkkokauppaan. Osa toiminnoista helpottaisi selkeästi asiakkaiden työtä ja osa toisi lisäarvoa asiakkaalle verkkokaupan käyttämisestä.

Ensimmäinen alakysymys oli:

- **Mistä tekijöistä asiakaskokemus muodostuu B2B-verkkokaupassa?**

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa monet eri asiat ja se on aina ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Siihen vaikuttaa siis

aina tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Asiakkaalle tärkeää on, että asiat saa hoidettua helposti ja nopeasti ja että tiedot ovat ajantasaiset ja luotettavat. Teorian ja haastattelututkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemus B2B-verkkokaupassa muodostuu asiakaspolun sekä asiakkaan tavoitteiden ymmärtämisestä ja siitä, että verkkokauppa palvelee ja tukee asiakasta hänen polullaan. Haastattelututkimuksessa nousi esille joitakin asiakaskokemukseen vaikuttavia toiminnallisia tekijöitä, joista on kerrottu tarkemmin verkkokaupankehittämismallissa luvussa 4.2. Mobiilisovellusta pidettiin yhtenä tärkeänä tekijänä.

Toinen alakysymys oli:

- **Miten asiakkaat kokevat toimeksiantajan nykyisen tilausportaalin ja miten käyttökokemusta voidaan parantaa?**

Asiakkaat kokivat nykyisen tilausportaalin pääosin toimivana ja käytettävyydeltä helppona, mutta kaipasivat siihen joitakin toiminnallisia parannuksia. Myös visuaaliseen ilmeeseen toivottiin parannusta. Kehityskohteita nykyisen tilausportaalin toiminnoista tutkimuksen perusteella olivat toimitusaikatiedon saaminen nopeasti, tilausten seurannan luotettavuus. Asiakkaan työtä helpottaisi jonkinlaiset tarjouspyyntö- ja reklamaatiotoiminnot. Näistä on kerrottu tarkemmin verkkokaupankehittämismallissa luvussa 4.2.

5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tietoperusta koottiin asiakaskokemusta, digitaalista asiakaskokemusta, monikanavaisuutta sekä B2B-verkkokauppaa käsittelevästä kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Myös muutamaa asiakaskokemusta käsittelevää asiantuntijablogia käytettiin lähteenä. Blogien käyttö on perusteltua sen vuoksi, että niissä tieto on tuoretta nopeasti kehittyvällä asiakaskokemuksen alalla.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Hurme 2009, 231.) Se tarkoittaa siis sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla saadaan sama tulos. Tämän osalta on kuitenkin huomioitava, että ihmisille ominaista on se, että he saattavat vastata toisella kerralla hieman eri tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186.) Jos tämä tutkimus toistettaisiin, voisi tutkijan haastattelukokemus sekä haastateltavien tunnetila vaikuttaa joltain osin tuloksiin.

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko. Tutkija voi myös etukäteen miettiä, mitä teemoja voidaan syventää. Kaikkiin lisäkysymyksiin haastatteliija ei kuitenkaan voi varautua. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.) Empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastattelulla ja se pyrittiin valmistelemaan huolellisesti. Tutkimusta varten oli etukäteen mietitty teemat tutkimuskysymyksiin sekä teoriaan perustuen. Teemojen alle oli mietitty myös tarkentavia kysymyksiä, jotka toimivat haastattelussa tutkijan tukena sekä varmistivat, että pysytään aiheessa. Osalle haastateltavista lähetettiin haastattelurunko muutamaa päivää ennen haastattelu ajankohtaa, jotta he pystyivät miettimään aiheita jo etukäteen. Kaksi haastattelua sovittiin niin nopealla aikataululla, ettei haastattelurunkoa ehditty lähettämään heille etukäteen.

Haastatteluvaiheen aikana laatua voidaan varmistaa sillä, että tekninen välineistö on kunnossa esimerkiksi haastattelun nauhoittamisen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184.) Haastattelun laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen etenkin, jos tutkija itse sekä haastattelee että litteroi. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa se, että kaikki haastateltavat on haastateltu, nauhat ovat hyvälaatuisia ja litterointi ja aineiston luokittelu noudattavat koko ajan samaa sääntöä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185.) Haastattelut suoritettiin skypen kautta ja osa puhelimitse. Ne nauhoitettiin kannettavalle tietokoneelle haastateltavien suostumuksella. Jokaisen haastattelun jälkeen tutkija kuunteli nauhoituksen ja seuraavana päivänä kirjoitti sen tekstiksi, mutta sitä ei litteroitu sanatarkasti.

Haastattelupyyntö lähetettiin yhteensä 10:n yritys X:n asiakkaalle ja haastattelut saatiin sovittua 5:n asiakkaan kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää ei useinkaan voida etukäteen määrittellä. Tutkimuksen luotettavuutta parantaisi se, että haastatteluja olisi ollut enemmän, jolloin oltaisiin voitu paremmin todeta vastausten toistuvuus. Tässäkin määrässä vastauksia toistui kuitenkin jo tietyt teemat ja asiat ja tutkija sai hyvän käsityksen tutkittavasta ilmiöstä. Vastausten määrä ei siis merkittävästi heikennä tutkimuksen luotettavuutta. Kanasen (2012, 101) mukaan haastateltavia otetaan niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään eikä uudet haastateltavat tuo enää mitään uutta ilmiön ymmärtämiseen.

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli sitä mitä pitääkin tutkia. Validiteetti tarkoittaa kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta. Voidaan puhua ulkoisesta ja sisäisestä validiteetista. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, että tulokset ovat siirrettävissä vastaaviin tilanteisiin eli niiden yleistettävyyttä. Sisäinen validiteetti taas tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa laatu joudutaan varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla. (Kananen 2008, 123.) Tämän tutkimuksen laatua pyrittiin varmistamaan koko prosessin ajan tarkalla suunnittelulla sekä dokumentoinnilla. Luvussa 3 on kuvattu ensin tutkimuksen tavoitteet ja toteutustavat sekä kerrottu käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Lopuksi kuvailtiin vielä aineisto- ja analysointimenetelmät.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa Kanasen (2008, 126) mukaan luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat tutkittavan kannalta luotettavia ja uskottavia. Tutkimustulokset kannattaa luetuttaa ja hyväksyttää tutkittavalla. Siitä tosin voi syntyä tilanne, että tutkija näkee asioita ja tekee tulkintoja, jotka eivät ole tutkittavan mieleen. (Kananen 2008, 126.) Kaksi haastateltavista halusi lukea tutkimustulokset ennen niiden julkaisemista.

5.3 Tulosten käytettävyys ja jatkokehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi B2B-verkkokaupan kehittämismalli. Se ohjaa yritystä kehittämään verkkokauppaa asiakaslähtöisesti ja ottamaan huomioon asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta olennaisia asioita. Yritys X voi hyödyntää kehittämismallia meneillään olevassa verkkokaupankehittämiprojektissa. Haastattelututkimuksen tuloksista yritys saa monipuolisesti tietoa asiakkaiden kokemuksesta nykyisestä tilausportaalista ja miten sitä heidän mielestä pitäisi kehittää, jotta se palvelisi hyvin heidän tavoitteitaan. Kehittämismalli ohjaa yritystä myös huomioimaan koko asiakaspolun ja kaikki kohtaamispisteet asiakkaan kanssa, jotta palvelu verkkokaupassa olisi yhtä laadukasta ja luotettavaa kun muidenkin kanavien kautta. Tutkimuksen tulokset tukevat myös kehitysprojektissa järjestettyjen asiakasworkshopien tuloksia. Workshopien ja tämän tutkimuksen tietoja yhdistämällä yritys X saa laajan kuvan asiakkaiden tavoitteista, näkemyksistä ja toiveista. Tämän jälkeen yrityksen on helpompi miettiä uuteen verkkokauppaan kehitettäviä toimintoja myös omien liiketoimintatavoitteiden näkökulmasta.

Kun uusi verkkokauppa on ollut jonkin aikaa käytössä, yrityksen olisi hyvä mitata asiakaskokemusta ja asetettujen tavoitteiden täyttymistä. Sen voi toteuttaa esimerkiksi asiakashaastatteluna tai kyselylomakkeella. Niiden toimintojen ja sisältöjen osalta, joita ei heti toteuteta uuteen verkkokauppaan, olisi suunniteltava toteutusaikataulu sekä nimettävä jatkokehittämisestä vastaava henkilö organisaatiosta. Näin varmistetaan, että käyttöönoton jälkeen suunnitellut kehittämistarpeet myös toteutuvat.

Verkkokaupan rooli asiakaskohtaamiskanavana on erittäin tärkeä ja yritys X:n tavoitteena on jatkossa saada ohjattua enemmän pieniä ja keskisuuria asiakkaita tilaamaan verkkokaupan kautta. Jatkotutkimuksena voisi tutkia sitä, miten myynnin ja asiakaspalvelun roolit painottuvat digitaalisten kanavien rinnalla. Siihen liittyen myös asiakaspalvelun toiminnan tehostamista voisi tutkia. Tänä päivänä kaikki asiakaskohtaukset tuottavat paljon tietoa ja mielenkiintoista olisi myös tutkia asiakastiedon hallintaa ja järjestelmien integroitavuutta nimenomaan

asiakastiedonhallinnan näkökulmasta. Tehokkaalla asiakastiedonhallinnalla voidaan tuottaa parempia asiakaskokemuksia, tehostaa sisäisien prosessien toimintaa ja näin saada myös kilpailuetua.

Yleisesti tässä tutkimuksessa syntyneitä B2B-verkkokaupan kehittämismallin pohjaa voivat hyödyntää sellaiset yritykset, jotka ovat kehittämässä nykyistä verkkokauppaa tai tilausportaalia asiakaslähtöisemmäksi ja haluavat luoda kaikissa kanavissa erinomaisia asiakaskokemuksia. Kaikkien kolmen kehittämismallin osa-alueiden huomioiminen kehittämissuunnitelmassa varmistaa sen, että asiakkaan näkemys on huomioitu ja kehittämissuunnitelmassa ei tehdä pelkästään yrityksen omien prosessien näkökulmasta.

LÄHTEET

Anders Innovations. 2014. B2B-verkkokauppa muuttuu yhä enemmän B2C-kaupan suuntaan [viitatti 7.1.2018]. Saatavissa:

<https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/b2b-verkkokauppa-muuttuu-yha-enemman-b2c-kaupan-suuntaan/>

Anttiroiko, J., Mitronen, L. & Niemi, V. 2017. Mistä elementeistä rakentuu menestyvä B2B-verkkokauppa? Webinaari materiaali 7.11.2017. [viitattu 28.1.2018]. Saatavissa: <https://www.solteq.com/fi/>

Borowski, C. 2015. What a Great Digital Customer Experience Actually Looks Like. Harvard Business Review. [viitattu 13.2.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>

B2B Executives See Data's Benefits Mostly in Terms of Customer Experience and Loyalty. 2018. Marketing Charts [viitattu 19.2.2018]. Saatavissa: <https://www.marketingcharts.com/industries/business-to-business-82238>

Consumers on the Ideal Customer Experience. 2015. Marketing charts [viitattu 19.2.2018]. Saatavissa: <https://www.marketingcharts.com/industries/retail-and-e-commerce-53109>

Digitaalinen kauppa 2016. Kaupan liitto. Kantar TNS. [viitattu 27.3.2018]. Saatavissa: <http://kauppa.fi/tilastot>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon. Tavoita ja sitouta sisältö strategialla. Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännönopas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print

Klaus, P. 2013. The case of Amazon.com: towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing* 27 (6), 443-457

Korkiakoski, K. 2018. Asiakaskokemuksen trendit 2018. Blogi. [viitattu 23.1.2018]. Saatavissa: <https://karikko.wordpress.com/2018/01/04/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>

Lehmusvaara, T. 2015. Miltä näyttää digitaalinen asiakaskokemus vuonna 2016? [viitattu 28.1.2018]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/milta-nayttaa-digitaalinen-asiakaskokemus-vuonna-2016/f72740a8-5689-381e-b9e8-1956fe771f6e>

Leiviskä, P. 2016. Verkkokauppa-alustat uhkaavat suomalaisten B2B-bisnestä [viitattu 7.1.2018]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/verkkokauppa-alustat-uhkaavat-suomalaisten-b2b-bisnesta/JsjC8Csp>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus+rakkaus=raha. Helsinki: Talentum.

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

Malmirae, P. 2014. Viisi askelta onnistuneeseen B2B-verkkokauppaan. [viitattu 28.1.2018]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/descomin-blogi/viisi-askelta-onnistuneeseen-b2b-verkkokauppaan/8c331afe-655f-3592-9818-6fd8ee900f6c>

Richardson, A. 2010. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review [viitattu 26.2.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/10/understanding-customer-experie>

Richardson, A. 2010. Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience. Harvard Business Review [viitattu 22.2.2018]. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 30.5.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Suomen Digimenestyjät 2018. Magenta Advisory [viitattu 27.3.2018]. Saatavissa: <http://www.magentaadvisory.com/fi/2017/11/07/suomen-digimenestyjat-2018/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Tietotekniikan käyttö yrityksissä [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-2957. 2017, 4. Sähköinen kauppa. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 27.3.2018]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2017/icte_2017_2017-11-30_kat_004_fi.html

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing 85 (1), 31-41. [viitattu 14.2.2018]. Saatavissa: https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf

Yritys X. 2017. Yritysesittely powerpoint

Q4/2017: Verkkokaupan loppuvuosi rikkoi jälleen aikaisemmat ennätykset.

Vilkas Group Oy [viitattu 27.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.vilkas.fi/raportit/q42017-verkkokaupan-loppuvuosi-rikkoi-jalleen-aikaisemmat-ennatykset>

LIITTEET

LIITE 1	Saatekirje
LIITE 2	Haastattelurunko
LIITE 3	B2B-verkkokaupan kehittämismalli

SAATEKIRJE

Hei,

Yritys X haluaa hyödyntää nopeasti kehittyvän digitalisaation mahdollisuuksia ja varmistaa asiakkailleen myös tulevaisuudessa laadukasta ja luotettavaa palvelua. Tavoitteen toteuttamiseksi yritys X on aloittanut verkkokaupan kehittämisprojektin, jonka tavoitteena on luoda asiakkaita entistä paremmin palveleva verkkokauppa nykyisen tilausportaalin tilalle.

Pyytäisin Teitä osallistumaan puhelin / Skype haastatteluun, jonka aiheena on asiakaskokemuksen muodostuminen verkkokaupassa sekä asiointikokemuksenne nykyisessä tilausportaalissa.

Haastattelu on osa liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötäni. Tutkimukseni tuloksia hyödynnetään yritys X:n uuden verkkokaupan kehittämisessä ja haastattelun tavoitteena on saada Teiltä arvokasta tietoa asiointikokemuksestanne sekä toiveistanne uudelle verkkokaupalle.

Haastattelu vie aikaa noin 30 minuuttia. Haastattelussa saatavat tiedot ovat täysin luottamuksellisia. Tutkimusaineisto analysoidaan ja raportoidaan siten, ettei yksittäisiä yrityksiä tai henkilöitä voida tunnistaa.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen,

Anna Santala

Opiskelija, Lahden ammattikorkeakoulu

Asiakaspalvelupäällikkö, yritys X

XXX-XXXXXXX, anna.santala1@student.lamk.fi

HAASTATTELURUNKO

1. TAUSTATIEDOT

- Työnkuvanne sekä roolinne yrityksessä?

2. ASIAKASKOKEMUS

- Kun ajattelette yleisesti hyvää asiointikokemusta, mitkä asiat ovat mielestänne tärkeimmät?
- Mikä tekee digitaalisesta asiointikokemuksesta mielestänne hyvän?

3. KOHTAAMISKANAVAT

- Mitkä ovat teille tärkeimmät yhteydenpito- ja tilaamiskanavat?
- Millaisena koette yhteydenpidon yritys X:n kanssa?
- Millaisena koette tilaamisen yritys X:ltä?

4. KÄYTTÖKOKEMUS / NYKYINEN TILAUSPORTAALI

- Käytättekö yritys X:n nykyistä tilausportaalia?
 - Jos ette, miksi?
 - Mitä tilausportaalissa / verkkokaupassa pitäisi olla, että kokisitte sen käytön hyödylliseksi?
- Minkälaisia muita sähköisiä palveluita käytätte työssänne?
- Minkälainen rooli tilausportaalilla on työssänne ja mihin toimintoihin käytätte sitä?
- Mitkä ovat tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät sisällöt ja toiminnot nykyisessä tilausportaalissa?
- Millaisena koette seuraavat asiat nykyisessä tilausportaalissa?
 1. saavutettavuus
 2. käytettävyys
 3. tuotetiedot
 4. tilaaminen
 5. tilausten seuranta
 6. viestintä
 7. visuaalisuus

5. PALVELUT JA KÄYTETTÄVYYS / UUSI VERKKOKAUPPA

- Miten yritys X voisi palvella teitä paremmin verkkokaupassa?
 - Mitä palveluja ja sisältöjä toivoisitte jatkossa olevan uudessa verkkokaupassa?
- Millaisena koette mahdollisuuden käyttää uutta verkkokauppaa mobiilisti?
 - Mitkä asiat tukisivat työtänne, jos ne olisi toteutettu mobiilisti?

- Mikä on teidän työssä suurin haaste asiointiin / tilaamiseen liittyen, johon kaipaisitte helpotusta?
- Kun ajattelette kaikkia sähköisiä palveluita, joita käytätte tai olette käyttäneet työssänne tai vapaa-ajallanne, mikä on mielestänne paras ja miksi?

6. ONKO VIELÄ JOKIN AIHEESEEN LIITTYVÄ ASIA, JONKA HALUATTE TUODA ESILLE?

B2B-VERKKOKAUPAN KEHITTÄMISMAALLI

ERINOMAINEN ASIAKASKOKEMUS

