

Nicole Plyhm-Juvonen

PAVELUKOKONAISUUDEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Yrity maailmassa toimivan Tosibox Oy:n palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittäminen

– Palvelupolku työkaluna

PALVELUKOKONAISUUDEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Yrity maailmassa toimivan Tosibox Oy:n palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittäminen
– Palvelupolku työkaluna

Nicole Plyhm-Juvonen
Palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittäminen
Kevät 2021
Tradenomi YAMK Palveluliiketoiminnan kehittäminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Tradenomi YAMK, Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Nicole Plyhm-Juvonen

Opinnäytetyön nimi: Palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittäminen

Työn ohjaaja: Jaakko Sinisalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 92 + 2 liitettä

Tämän kehitystyön tarkoitus oli vastata siihen, miten Tosibox Oy:n palvelukokonaisuutta voidaan kehittää siten, että asiakaskokemus siinä paranee. Kehitystyö tutki asiakaskokemuksen rakentamista asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksen seurauksena. Kehitystyö oli rajattu koskemaan Tosiboxin palvelukokonaisuutta tarkastellen teknologiaratkaisujen ja palvelun tuomaa asiakaskokemusta sekä digitaalisten palveluiden roolia siinä. Kehitystyön rakenne koostuu toimeksiantajan esittelystä, teoriakatsauksesta, kehitystyön luonteesta, menetelmistä ja tutkimustuloksista. Teoriakatsaus auttoi selvittämään asiakasarvon muodostumista, asiakaskokemuksen rakentamista, digitaalista asiakaskokemusta sekä yleisellä tasolla yritysmyyntin palvelukokonaisuuden toimintoja, mukaan lukien sidosryhmät, ostoprosessin ja palvelun kulun.

Tutkimuksen empiirinen osuus on tehty laadullisena tutkimuksena. Kehitystyö tehtiin tapaustutkimuksena ja eteni soveltaen Moritzin kuusijakoista palvelumuotoilun kehitysmallia. Kehitystyössä hyödynnettiin palvelumuotoilun ajatusmallia, joten kehitystyöstä selvisi myös, miten asiakaslähtöistä kehittämistä voidaan hyödyntää yritysmaailmassa. Kehitystyö aloitettiin kartoittamalla nykytilannetta ja luomalla tavoitteet kehitystyölle. Seuraavaksi kasvatettiin asiakasymmärrystä toteuttamalla haastattelu Tosiboxin asiakasyrityksille. Saatuja tuloksia vertailtiin teoriaosuudessa esiintyvään aineistoon, analysoitiin ja haettiin ideoita siihen, miten asiakaskokemusta voi kehittää paremmaksi. Lopuksi tutkimusmenetelmien avulla saaduista tuloksista luotiin kehitysehdotukset asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Kehitystyön toteutus sujui hyvin ja siitä syntyi hyödyllistä tietoa toimeksiantajan käyttöön siitä, kuinka asiakaskokemusta voidaan tulevaisuudessa kehittää ja miten asiakkaat kokevat Tosiboxin palvelun. Kehitystyön tutkimusongelmiin löydettiin vastaukset monipuolisten menetelmien avulla. Kehitystyössä luotiin asiakasprofiilit, asiakasarvokartta, mallinnettu palvelupolku ja kehitysehdotuksia seuloitiin SWOT-analyysin avulla. Kehitystyön tuloksista selvisi, että Tosiboxin asiakaskunta on lähtökohtaisesti erittäin tyytyväisiä palveluun. Palvelua voidaan kehittää huolehtimalla tasalaatuisuudesta ja hiomalla pienetkin yksityiskohdat asiakasta ajatellen, mutta loppujen lopuksi hyvä palvelu koostuu asiakkaan välittämisestä ja sellaisesta kohtelusta, jossa asiakas puhuu hyvää ja suosittelee. Tosiboxin palvelukokonaisuuden kehittämisessä keskityttiin asiakkailta esiin nousseihin pieniin yksityiskohtiin, joissa nähtiin vielä parantamisen varaa. Kehitysehdotuksia yhdisti tasalaatuisuuden takaaminen palvelun kaikissa vaiheissa, personointi ja henkilökohtaisuus sekä digitaalisten ratkaisujen avulla tuotettava lisäarvo ja näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Tämä kehitystyö jätettiin suunnitelmatasolle, joten kehitysehdotusten toimeenpano ja niiden tutkiminen jäävät jatkotutkimuksen aiheeksi.

Asiasanat: Palveluliiketoiminta, Asiakaskokemus, Palvelukokemus, Digitaaliset ratkaisut, Palvelumuotoilu, Palvelupolku, B2B

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Business Development, Business Administration

Author: Nicole Plyhm-Juvonen

Title of thesis: Customer experience development of a B2B service package

Supervisor: Jaakko Sinisalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: 92 + 2 appendix

The purpose of this thesis work was to develop Tosibox Oy's service package so that the customer experience is improved. Thesis examines the construction of the customer experience as a result of the interaction between the customer and the service provider. The thesis was looking at the customer experience provided by technology solutions and services. The structure of this thesis consists of the presentation, theory review, nature of the development work, methods, and research results. The theory review helps to understand the customer value, the construction of the customer experience, the digital customer experience, and the functions of the business sales service package.

The development work was made as a case study. Development work also shows how customer-oriented development and service design, and its tools can be utilized in the corporate world. Development work began by mapping out the current situation and creating goals for development work. Next, customer understanding was increased by an interview with Tosibox's customer companies. The obtained results were compared with the review presented in the theory part. Finally, from the results development proposals were created to improve the customer experience. Answers to research problems were found using a variety of methods, for example customer profiles, customer value map, a modeled customer service journey and development proposals were screened by using SWOT analyst.

The implementation of the development work went well and created a comprehensive material package for Tosibox. The results of the development work showed that Tosibox's customers are, in principle, very satisfied with the service. The service can be developed by taking care of uniformity and grinding even the smallest details for the customer, but in the end, a good service consists of caring for the customer and a treatment in which the customer speaks well and recommends. The development of Tosibox's service package focused on small details that emerged from customers. Development proposals were combined by ensuring uniformity in all phases of the service, personalization, and personality, as well as the added value and visibility of social solutions on social media. This development work was left at the plan level, so the implementation of development proposals and their examination will remain the subject of further research.

Keywords:

Service business, Customer experience, Service experience, Digital solutions, Service design, Customer service journey, B2B corporate world

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Aihepiirin tausta ja perustelut	7
1.2	Työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	9
1.3	Toimeksiantajan esittely	11
2	PALVELUKOKONAISUUDEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN	15
2.1	Asiakaskokemus	15
2.1.1	Asiakaskokemuksen rakentuminen.....	18
2.1.2	Asiakaskokemuksen kehittäminen	22
2.1.3	Asiakaskokemuksen johtaminen	26
2.1.4	Digitalisaation vaikutukset asiakaskokemukseen nyt ja tulevaisuudessa... 26	
2.2	B2B -Palvelukokonaisuus.....	29
2.2.1	Palvelupolku työkaluna kehittämisessä	30
2.2.2	Palvelun osalliset	33
2.2.3	Palveluprosessin kulku.....	34
2.2.4	Tuotteista palveluihin, palveluista kokemuksiin	39
3	KEHITYSTYÖN LUONNE	42
3.1	Tapaustutkimus	42
3.2	Laadullinen tutkimus.....	43
3.2.1	Tutkimusmenetelmät.....	44
3.2.2	Aineistonkeruu	45
3.3	Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisessä	46
3.3.1	Asiakaslähtöisen kehittämisen määritelmä	47
3.3.2	Kehitystyön eteneminen palvelumuotoilun kehittämismallin mukaisesti..... 49	
4	KEHITYSTYÖN TOTEUTUS	53
4.1.1	Pohjatyö ja lähtötilanne	53
4.1.2	Asiakasymmärrys.....	61
4.1.3	Palvelupolku mukana kehittämisessä	68
4.1.4	Asiakkaan kannalta keskeiset näkökulmat ja arvot	73
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	76
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	79
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	85

6.2 Loppusanat.....	86
LÄHTEET.....	89
LIITTEET	93

1 JOHDANTO

Tämän kehitystyön tarkoituksena on kehittää Tosibox Oy:n palvelukokonaisuutta siten, että asiakaskokemus siinä paranee. Tosiboxin toiminta keskittyy tietoturvallisten verkkojen rakentamiseen, etäyhteyksien muodostumiseen sekä verkkojen hallintaan. Seuraavat osiot käsittelevät kehitystyön taustaa, tarkoitusta, tavoitteita ja esittelevät Tosibox Oy:n toimeksiantajana.

1.1 Aihepiirin tausta ja perustelut

Suomea on tyypillisesti pidetty teknologian kehityksen maana, mutta levinnyt globaali teknologian kehitys ja digitalisoituminen ovat tehneet Suomesta vain yhden toimijan muiden joukossa. Pelkkä tehokkuus, teknologinen paremmuus tai tuotantomenetelmät eivät enää kelpaa kilpailutekijöiksi eikä pelkällä teknologian kehityksellä luoda kannattavaa liiketoimintaa. Yritysten on yhä enemmän osattava ja keskittyvä luomaan teknologian lisäksi jotain sellaista, joka tuottaa käyttäjilleen arvoa ja sitä kautta kilpailuetua. Yritykset voivat etsiä ratkaisuja ja vastata näihin haasteisiin kehittämällä uusia innovatiivisia palveluita asiakaslähtöisesti ja lisäarvon tuottamisella palvelulla. (Miettinen 2016, 9.) Näiden muutoksien takia yritysten on ymmärrettävä paremmin arvontuottamisen mahdollisuuksista, osattava soveltaa tuotekehitystä myös palveluiden ja kokemusten kehittämiseen sekä opittava ymmärtämään palveluliiketoimintaa paremmin. Tuulaniemi (2011, 259) toteaa teoksessaan, että ”useat tuotantolähtöiset teollisuusyritykset ovat aloittaneet muutoksen tavaroiden valmistajasta kohti kokemusten tuottajaa”.

Kuten edellä todettiin, niin monet prosessit, asiakaspalvelutilanteet ja toimintatavat ovat muuttuneet tai vaativat muutosta, joten yritysten on ymmärrettävä paremmin asiakaskokemuksen muodostuminen palveluprosesseissa menestyvän palveluliiketoiminnan edellytyksenä. Teknologiaperusteiset yritykset ovat perinteisesti luottaneet helposti liikaa tuotelähtöisyyteen, mutta se ei ota tarpeeksi huomioon asiakkaiden kaikkia tarpeita ja kokemuksia. Yritysten yhtenä elinehtona tänä päivänä voidaan nähdä kyky ymmärtää asiakkaiden vaatima asiakaskokemus ja osaamista luoda sellainen. Osa toimijoista mieltää asiakaskokemuksen myös uuden liiketoiminnan rakentamisen välineenä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 26–27.) Asiakaskokemus on tärkeä kilpailukeino, jota tulisi hyödyntää enemmän yritysten liiketoiminnassa. Myös Lindholm (2017) kertoo blogissaan, että ostajien asema

on vahvistunut ja henkilökohtainen myyntityö sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on välttämätöntä B2B -markkinoilla. B2B -markkinoilla liiketoiminnan arvo asiakasta kohden on myös suurempi. (B2B Asiakaskokemus 2020.) Onnistuneen asiakasymmärryksen avulla voidaan luoda asiakaslähtöisiä palvelukokonaisuuksia, jotka hyödyttävät sekä organisaatiota että asiakasta. Sen seurauksena asiakkaat pääsevät nauttimaan paremmin kohdennetuista palveluista, eli onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Yritysten parempi ymmärrys asiakkaista on myös yksi tärkeä kilpailuetu, jolla pystytään erottautumaan kilpailijoista ja lisäämään tehokkuutta palveluprosesseihin. Asiakaskokemuksen tärkeyttä voidaan perustella muun muassa markkinaevoluutiolla, kilpailuympäristön muuttumisella, ydinosaamisen ja asiakaslähtöisyyden merkityksen kasvamisella sekä ostokäyttäytymisen muutoksilla.

Toisena tärkeänä yritysten elinehtona voidaan nähdä digitalisoituminen ja palveluiden siirtyminen digitaalisiin palveluihin. Teknologian kehitys ja tekoälyn mahdollistava automatisaatio ovat tämän hetken kehitystrendejä, jotka pakottavat organisaatiot yhä enemmän keskittymään digitaalisten palveluidensa kehittämiseen. Myös B2B -asiakaskokemuksen muodostumisessa teknologian merkitys on valtava. (B2B Asiakaskokemus 2020.) Digitalisaatio näkyy yritysten palveluprosesseissa esimerkiksi palvelutoimintojen automatisoimisena tai itsepalveluratkaisuina. Tämä trendi on muuttanut ostokäyttäytymistä, jossa personointi, yhteisöllisyys ja mobiilimainen elämäntapa korostuu. Myös internetin siirtyminen esineisiin (IoT=Internet of things) on yksi kasvava trendi osana yritysten digitalisoitumisen strategiaa. Tulevaisuudessa IoT, tekoäly ja robotiikka tulevat näkymään yritysten toiminnassa kasvavissa määrin, joten asiakaskeskeinen digitaalisten palveluiden hyödyntäminen ja asiakkaille personoitujen palveluprosessien kehitys nousee keskiöön. Digitalisoituminen on pistänyt yritykset miettimään omaa asiakaskuntaansa, arvioimaan liiketoimintansa asiakaslähtöisyyttä, yritysten osaamista digitalisoida jo olemassa olevia palveluita ja digitalisaation vaikutuksia palvelupolkuun sekä kohtaamisiin.

Tämä kehitystyö tutkii näitä kahta yrityksen elinehtoa, asiakaskokemusta ja digitaalisten palveluiden roolia toimeksiantajan palvelukokonaisuudessa. ”Yritykset tarvitsevat jatkuvaa kehittämistyötä asiakaskäyttäytymisen muutosten ymmärtämisessä tai digitaalisten toimintojensa tehostamisessa” toteaa Ojasalo, Moilanen & Ritakoski (2015, 12). Aihe on ajankohtainen, sillä yritysten prosessit toimivat yhä enemmän digitaalisten palveluiden avulla ja se pistää yritykset kehittämään palveluprosessin luomaa asiakaskokemusta sekä omasta toiminnastaan tuotettavaa viestiä yhä paremmiksi, jotta voidaan pärjätä kilpailussa.

1.2 Työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelmat

Kehitystyön tarkoitus on B2B -markkinoilla toimivan Tosibox Oy:n palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittäminen. Tämän kehitystyön lähtökohtana on ymmärtää Tosiboxin asiakasyritysten tarpeita, arvon muodostumista, käyttäytymistä ja sen pohjilta lähteä kehittämään palvelukokonaisuutta siten, että asiakaskokemus siinä paranee. Kehitystyön keskeisin työkalu on mallinnettu palvelupolku, jonka avulla keskitytään asiakaskokemuksen muodostumiseen sekä digitaalisten palveluiden rooliin mahdollisimman monelta eri kantilta. Kehitystyö on laadittu ensisijaisesti koskettamaan B2B -maailmaa, mutta selvityksestä voi löytyä myös näkökulmia, joita voidaan hyödyntää myös esimerkiksi kuluttajien välisissä palveluprosesseissa tai muilla toimialoilla. Kuviossa 1 on avattu kehitystyön tavoitetta ja aihepiiriä tarkemmin.

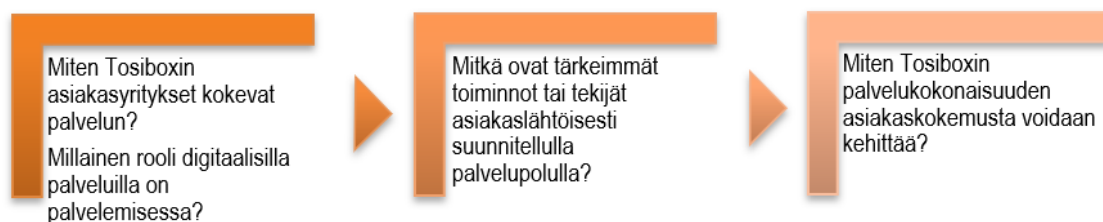


KUVIO 1. Kehitystyön tavoite ja aihepiiri

Kehitystyössä hyödynnetään asiakaslähtöistä palvelumuotoilua sen soveltuvin osin, joten tutkimuksesta selviää myös, miten asiakaslähtöistä kehittämistä voidaan hyödyntää B2B palvelukokonaisuuden kehittämisestä ja ajaa sisään Tosiboxin toimintaan muotoiluajattelua. Kehittämistehtävänä on vahvistaa ja löytää uusia näkökulmia, toisin tekemisen muotoja, tapoja ja muodostuneen ymmärryksen pohjilta luoda kehitysehdotuksia eri keinoja ja menetelmiä hyödyntäen. Tämän kehitystyön tarkoituksena ei ole lähteä etsimään uutta teoriaa tai kyseenalaistaa jo olemassa olevia toimintatapoja, vaan enemmänkin kehittää vaihtoehtoisia keinoja parantaa tämän hetken toimintatapoja ja palvelukokonaisuutta Tosiboxilla.

Tosibox jalkautti uuden strategiansa kehitystyön laatimisvaiheessa ja kehitystyössä keskitytään palvelukokonaisuuden asiakaslähtöisyyteen päivitetyn strategian mukaisesti. Kehitystyön jokaisessa vaiheessa pidetään mielessä *asiakaslähtöisyys*, joka ohjaa työn kulkua ja jonka perusteella palvelupolku sekä kehitysehdotukset luodaan. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole Tosiboxilla aikaisemmin tehty, joten tuloksista on tarkoitus luoda jotain uutta toimeksiantajan käyttöön. Kehitystyön tuomat hyödyt vastaavat Tosiboxin nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeisiin ja oikein hyödynnettynä parantavat palvelukokonaisuutta sekä lisäävät kannattavuutta. Onnistunut asiakaskokemus vaatii Tosiboxilta ymmärrystä asiakkaistaan sekä palvelun kulusta siten, että asiakas nähdään sen kaiken keskiössä. Onnistuneet asiakaskokemukset lisäävät luottamusta Tosiboxin myyntiprosessissa ja kilpailutilanteessa. Asiakaskokemus on Tosiboxille ajankohtainen asia erityisesti nyt uuden strategian jalkauttamisen aikana ja Tosiboxilla mietitään digitaalisten palvelujen kehittämistä koko ajan, joten tämä kehitystyö auttaa heitä kehittämään palvelukokonaisuuttaan asiakaslähtöisesti huomioiden digitaaliset palvelut. Asiakaskokemusta ja digitaalisia palveluita kehitetään jatkuvasti ja oikein tehtynä ne vievät koko toimialaa eteenpäin. Kehitystyö on rajattu koskemaan Tosiboxin palvelukokonaisuutta tarkastellen teknologiaratkaisujen ja palvelun tuottamaa asiakaskokemusta.

Kehitystyö etenee etsien vastauksia tutkimusongelmiin (kuvio 2). Ensin kasvatetaan asiakasymmärrystä ja tutkitaan Tosiboxin asiakasyritysten kokemuksia palvelusta, toiseksi määritellään siitä keskeisimmät toiminnot ja asiakkaan kannalta merkitykselliset tekijät palvelupolulla ja lopuksi mietitään kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Tutkimusongelmaan voidaan vastata vasta sitten, kun lähestymistavan sekä tutkimusmenetelmien avulla on selvitetty palvelukokonaisuuden lähtötilannetta ja tunnetaan asiakaskokemusten sekä digitaalisten palveluiden vaikutukset prosessiin. Kehitysehdotuksien keskiössä on asiakaskokemus, digitaaliset palvelut, palvelupolku, asiakaslähtöinen kehittäminen ja niiden hyödyntäminen prosessissa.



KUVIO 2. Kehitystyön tutkimusongelmat

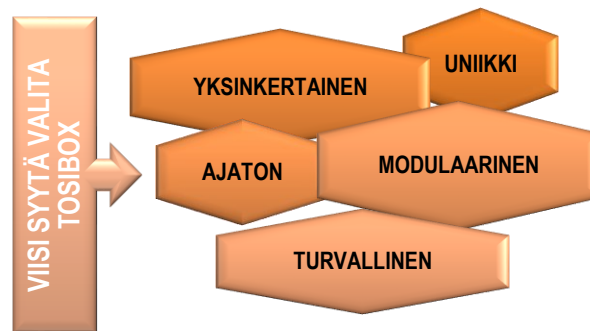
1.3 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii oululainen teknologiaa ja palveluita tarjoava osakeyhtiö Tosibox Oy. Yhtiö on perustettu vuonna 2011 ja Tosiboxin toiminta keskittyy tietoturvallisten verkkojen rakentamiseen, etäyhteyksien muodostumiseen sekä verkkojen hallintaan. Useat yritykset tarvitsevat toimialasta riippumatta tietoturvallisia etänä käytettäviä verkkopohjaisia tuotteita sekä palveluita kasvatamaan omaa liiketoimintaansa. Tosibox on esimerkiksi mahdollistanut koneenrakentajalle etävalvonnan, diagnostiikkapalvelut ja on auttanut parantamaan sen koneen luotettavuutta ja käyttöasetta. Tosibox tarjoaa teknologiaa, jolla voidaan rakentaa globaali tietoturallinen verkko operatiivisen liiketoiminnan tarpeisiin asiakkaan laitteista, alustoista tai internetyhteyksistä riippumatta. Tosiboxin palvelukokonaisuus tarjoaa asiakkailleen laitteita, ohjelmistoja ja operatiivisia verkon kokonaisuuksia palveluna, johon kuuluu kaikki muu, paitsi fyysinen asennus loppukäyttäjien kiinteistöön. Kokonaisuus muodostuu muun muassa teknologiasta, tietoturvallisuudesta, laadusta, käytävyydestä, hinnasta, toimituksesta, käyttöönotosta, sopimuksista, palvelutasosta, referensseistä ja asiakassuhteen ylläpidosta. Tosiboxin tuotteet valmistetaan Suomessa ja Tosiboxia käytetään jo yli 150 maassa. Yhtiö on sittemmin laajentanut myös ulkomaille kolmen tytäryhtiön muodossa ja Tosiboxin palveluita ja tuotteita myydään Euroopassa, Pohjois-Amerikassa, Aasiassa, Lähi-idässä ja Australiassa. (Tosibox 2021.)

Tosiboxin suomalainen palkittu patentoitu teknologia lupaa mullistaa automaatioverkot. Tosiboxin teknologia on yksi sen tärkeimmistä ominaisuuksista ja siihen liittyvä palvelu lupaa muun muassa: ”Lukko 150 voidaan asentaa alle viidessä minuutissa ilman ohjelmistoasennuksia, verkkomäärittelyjä tai erityistä tietoteknistä osaamista, ja sen kapasiteetti sallii jopa kymmenen samanaikaista VPN-yhteyttä” (Tosibox 2021). Teknologian toimijoille on tyypillistä, että ne jatkuvasti korvaavat vanhaa teknologiaa, tuovat etuja asiakkailleen, toimivat yllätyksellisesti ja voivat muokata kokonaisuuksia toimialojen uudelleen (Kamensky 2010, 266). Tosiboxin teknologia ja asiakaskokemus halutaan osata yhdistää niin, että ne toimivat vuorovaikutuksellisesti ja saumattomasti kannattavan palveluliiketoiminnan mukaisesti.

Tosibox on uniikki siinä mielessä, että se tarjoaa operatiivisen verkon rakentamisen työkalun ja automatisoi prosessit niin, että skaalautuvuus ja kustannustehokkuus säilyy. Markkinoilla ei ole vielä vastaavaa operatiivisten verkkojen rakennustyökalua, kuten Tosibox. Tosiboxin arvolupaus

on kasvattaa asiakkaan operatiivista tuottavuutta ja mahdollistaa asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ilman digitaalisten alustojen tai prosessien muuttamista. Tosibox tarjoaa standardin ratkaisun käytännössä kaikille huolehtimatta laitteiden yhteensopivuudesta.



KUVIO 3. Viisi syytä valita Tosibox (Tosibox 2021)

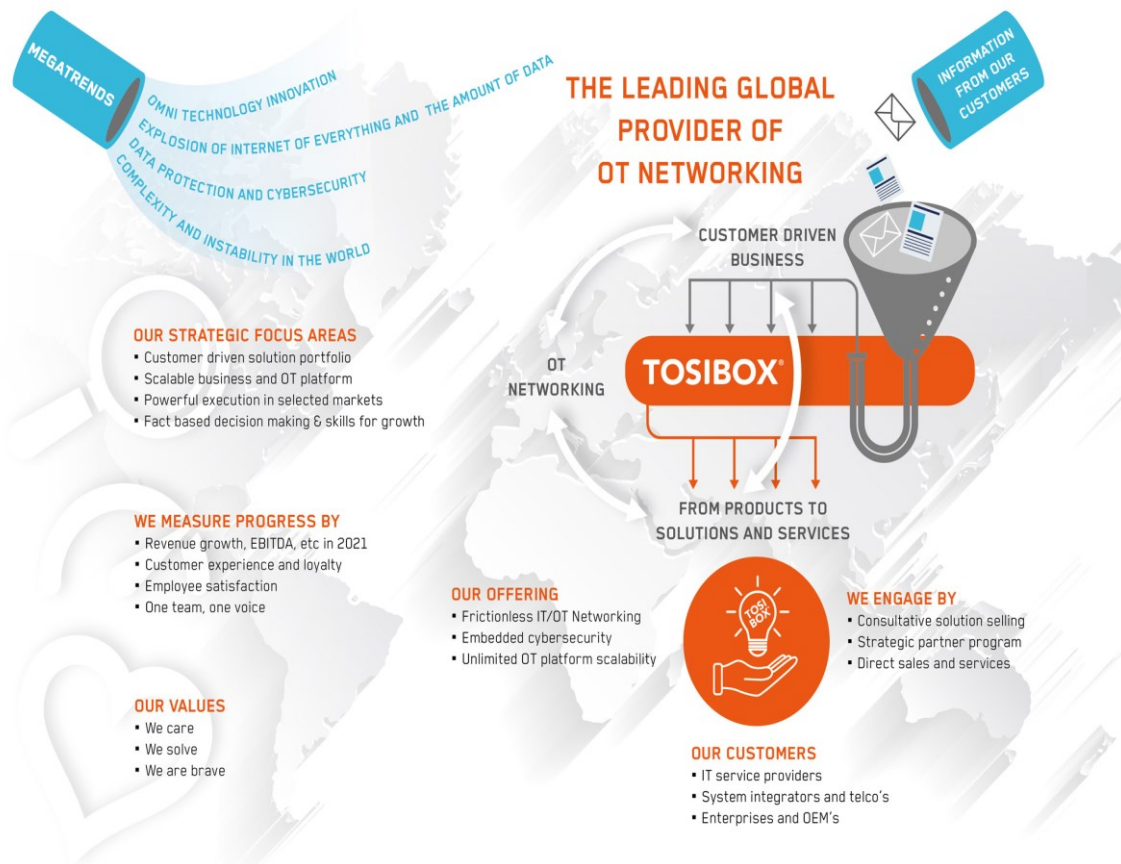
Tosibox Oy toimii B2B -markkinoilla. B2B -termi tulee englannin kielestä ja tarkoittaa *Business to business* eli suomennettuna yritykseltä yritykselle. B2B -palvelu käsittää yritysten välistä ammattimaista vaihdantaa tuotteista, palveluista ja hyödykkeistä, sekä siinä olevan asiakassuhteen. B2B -ketjussa on tyypillisesti mukana väliportaita, kuten jälleenmyyjät, tukut tai alihankkijat. Yritysmyyntien asiakassuhteet ovat usein pidempiaikaisempia, kaupan koko on suurempi ja yritysmyyntissä myyntitapahtumia on myös tyypillisesti vähemmän kuin kuluttajien välisissä prosesseissa. Yritysten välisessä kaupassa ostajat luokitellaan usein ammattimaisemmiksi. (Rope 2005, 60.) B2B -kaupassa panostuksen kohteet eroavat myös perinteisestä kuluttajakaupasta, sillä tunteiden ja asiakkaiden käyttäytymisen sijaan määrät, tuotevariaatiot, ostajan liiketoiminnalliset tarpeet sekä sopivuus ja merkityksellinen tieto painavat enemmän, toteaa Saltis blogissaan (2020.) Yritysassiakkeille kohdennettu markkinointi eroaa myös perinteisestä kuluttajamarkkinoinnista, sillä yritysten välinen markkinointiprosessi voi kestää vuosia, tuotteet ovat monimutkaisempia ja hankintaprosessi pidempi, sisältäen tarjoukset ja hinnoittelun. (Kananen 2019, 11–12.) B2B -markkinoinnin trendejä ovat Kohosen (2020) mukaan personoitu asiakaskokemus, ostajien tarpeiden ennakointi, odotusten ylittäminen kaikissa kohtaamisissa, markkinoinnin ja myynnin yhteistyö ostajien sitouttamisessa, innovatiiviset menetelmät sitouttamiseen, kuten tekoäly ja datan käyttö markkinointiratkaisuissa.

Yritysten välisessä kilpailussa tärkeiksi erottautumistekijöiksi nousee yrityksen brändi, jakelukanavat ja hinnoittelu. Brändi viestii asiakkaalle yrityksen persoonasta, imagosta, maineesta, tavoista toimia ja arvolutauksesta. Brändi herättää asiakkaissa tunteita, mielikuvia ja mielipiteitä. (Kurvinen & Seppä 2016, 47–50.) Gerdt ja Eskelinen (2018, 74) totesivat teoksessaan, että asiakkaat tuntuvat

luottavan enemmän sellaisiin yrityksiin ja brändeihin, jotka käyttävät laaja-alaisesti teknologiaa. Tosiboxilla on vahva brändi, joka vaikuttaa myös asiakaskokemuksen rakentumiseen. Jakelukanavilla käsitetään ketju, joka yhdistää yrityksen ja kuluttajan. Jakelukanavia valitessa tai suunnitellessa tulee ottaa huomioon niistä syntyvä asiakaskokemus ja se, että ne edistävät asiakaskokemuksen luomista halutuissa jakelukanavissa. B2B -maailman jakelukanavia voidaan kehittää asiakasryhmien mukaan, osalle voidaan luoda personoitu palvelukokemus ja osa palvelusta esimerkiksi ulkoistaa jälleenmyyjille. (Kurvinen & Seppä 2016, 53–55.) Tosiboxia myydään jälleenmyyjien sekä sen oman myynnin kautta. Tosiboxin jälleenmyyjät valitsevat Tosiboxin valikoimaansa, jos heiltä puuttuu Tosiboxin kaltainen tuote tai he haluavat edustaa Tosiboxia maassa, jossa toimivat. Hinnointelu on osa palvelustrategiaa, jolla tarkoitetaan tuotteesta tai palvelusta koituvaa rahallista kustannusta. Hinta viestii brändistä, asemasta ja palvelun tai tuotteen arvosta. Arvopohjaisesta hinnoittelusta puhutaan silloin, kun hintaa perustellaan sen erilaistalla asiakasarvolla (Kurvinen & Seppä 2016, 56). Tosiboxin verkkosivustoilla ei ole listahintoja esiteltynä ja asiakas voi tiedustella hintaa olemalla yhteydessä Tosiboxin myyntiin. Täten Tosibox pystyy kartoittamaan ja varmistamaan asiakkaan tarpeet jo prosessin alkuvaiheessa. Kun nämä kaikki tekijät brändi, jakelukanavat ja hinta ovat linjassa, helpottaa se palveluprosessin kulkua ja näkyy positiivisesti asiakaskokemuksessa.

Digitalisoitumisen ja internetin seurauksena B2B -markkinoilla on ruvettu puhumaan termistä *Internet of Things*, eli IoT -käsitteestä, joka suomennettuna tarkoittaa esineiden internetiä. Tällä tarkoitetaan datan siirtämistä, analysoimista ja laitteiden kytkemistä internettiin automatisoidun toiminnan mahdollistamiseksi suljetuissa ja avoimissa verkoissa. IoT mahdollistaa yrityksille laajat muutosmahdollisuudet mukaan lukien automaattioratkaisut ja toimintatekniikan kiinteistä tai langattomista verkoista ja laitteista. Näiden laitteiden yksi parhaimmista ominaisuuksista on valtavan nopea datan ja tiedon kerääminen, jonka avulla internetin ydin muodostuu ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi tekoälyn apuna. IoT -laitteiden avulla automatisaatio yksinkertaistuu ja laitteiden avulla voidaan esimerkiksi valvoa kiinteistöjä tai automaattisesti ilmoittaa hälytyksistä. Konkreettisia esimerkkejä IoT -laitteista ovat esimerkiksi älykellot ja itseohjautuvat ajoneuvot. (Intel 2020) Esineiden internetin tuleminen näkyy yhä enemmän kaikilla toimialoilla ja esimerkiksi Tosiboxin avulla voidaan toteuttaa ratkaisu IT- ja OT-verkkojen lähentymiseen ja luoda IoT -tietoturva- ja VPN-yhteyksien etähuoltoa, jatkuvaa valvontaa ja reaaliaikaista datan keruuta ja tallentamista (Tosibox 2021).

Markkinoiden muutosten, digitalisoitumisen, IoT:n ja kasvaneen tiedon seurauksena Tosiboxin asiakasrajapinta, asiakasyritysten tarpeet sekä toimialojen kehityssuunnat ovat kehittyneet. Tosiboxin strateginen muutos vuonna 2020–2021 on tehty asiakkaita kuunnellen vastaamaan kehittyneisiin asiakastarpeisiin: ”riippumatta siitä, missä vaiheessa yrityksesi digiloikka on, Tosibox on joka askeleella tukenasi” (Tosibox 2021). Uusi strategia jalostaa myös Tosiboxin ajatusta pidemmälle, jossa laitteiden tai yksittäisten etäyhteyksien painopiste siirretään enemmän asiakkaalle tarjottaviin ratkaisumalleihin, asiakaslähtöiseen palveluun ja teknologiaa kehitetään enemmän asiakkaan ehdoilla. Tosibox tarjoaa ”rajoittamattomia mahdollisuuksia liiketoimintasi kehittämiseen” (Tosibox 2021). Uusi strategia profiloituu Tosiboxia enemmän laitevalmistajasta palvelukokonaisuuksien tarjoajaksi. Yrityksen arvot päivitettiin myös vastaamaan uutta strategiaa ja uudet arvot tuotiin kertomaan asiakkaalle tuotettavista arvosta palvelulähtöisen liiketoiminnan mukaisesti. Raatikaisen (2008) mukaan yritysmaailmassa tärkeitä arvoja ovat taloudellisuus (kustannustehokkuus), tehokkuus (suoritusaste) ja tuottavuus (resurssien käyttö). Tuotebisnes on jo Tosiboxin olemassa oleva liiketoiminta, jota halutaan nyt kasvattaa palveluihin ja ratkaisuihin, jotka ovat tätä uutta liiketoimintaa. Alla oleva kuvio kiteyttää Tosiboxin uuden strategian.



KUVIO 4. Tosiboxin strategia (Tosibox 2021)

2 PALVELUKOKONAISUUDEN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN

Kehitystyön keskeisimpiä käsitteitä ovat *asiakaskokemus*, *digitaaliset palvelut* ja *B2B -palvelukokonaisuus*. Käsitteisiin tutustutaan toimeksiantajan ja B2B -ympäristön näkökulmasta. Tarkoituksena on tunnistaa teoriasta ja aineistosta ne toiminnot, mitkä ovat keskeisiä asiakasta ajatellen.

2.1 Asiakaskokemus

Palataksemme 1900–1960-luvuille, yritysten kilpailukeinoja olivat massatuotanto ja tehokkuus. Tätä aikakautta kutsuttiin valmistusteollisuuden aikakaudeksi. Vuosista 1960–1990 puhutaan jakelunaikakautena, jolloin globaalit yhteydet ja kuljetusjärjestelmät hallitsivat. Vuosina 1990–2010 elettiin informaation aikakautta, jolloin esille nousivat tietoliikenne ja toimitusketjut. Vuodesta 2010 eteenpäin puhutaan *asiakkaan aikakaudesta*. Tällä aikakaudella esiin nousee yrityksen kyky ylittää asiakkaan odotukset, saada toiminnalleen suosittelemia ja asiakaskokemus on nostettu yhdeksi yritysten strategiseksi kilpailueduksi. Asiakaskokemuksen aikakautta ovat synnyttäneet markkinaevoluutio sekä yritysten asemointi kilpailussa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14–16.)

Asiakkaan aikakaudella menestyminen perustuu ajatuksesta ymmärtää asiakaskokemus ja sen merkitys lähtökohtana liiketoiminnalle. Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen kokemus, tunne tai olotila, mikä asiakkaalle jää yrityksestä. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaalle tuotetusta hyödyistä asiakkaan panostukseen verrattuna. Asiakaskokemus syntyy kaikissa palvelun kohtaamispaisteissa yrityksen, kanavien ja palveluiden kautta. Asiakaskokemus laajentaa näkemystä yrityksen palvelusta kokonaisvaltaisempaan palvelupolun tuottamaan kokemukseen, joka syntyy järjestä ja tunteesta. Asiakaskokemus voi olla asiakaspalvelusta, brändistä, hinnasta, laadusta, viestinnästä tai vaikka palvelumuotoilusta syntynyt kokemus, joka muodostuu asiakkaan mielessä kokemuksista, mielikuvista ja tunteista. Onnistuneella asiakaskokemuksella tarkoitetaan kokemusta, mikä parantaa asiakkaan elämää ja täyttää asiakkaan odotukset, tarpeet ja parhaimmillaan ylittää ne. Asiakaskokemuksella tavoitellaan positiivisia tunteita, merkityksellisiä kokemuksia, saavutuksen tunnetta ja sitoutumista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 31–35.) B2B -maailmassa asiakaskokemuksella voidaan tavoitella Laasion (2020) mukaan asiakkaan elinkaariarvon kasvattamista, pienentää asiakaspoistumaa tai tehostaa suosittelua, asiakaspysyvyyttä ja asiakashankintakustannuksia.

Asiakaskokemusta ei voi liimata palvelun päälle, sillä se koostuu kaikesta vuorovaikutuksesta, arvosta, asiakassuhteesta ja toiminnoista sen ympärillä. Asiakaskokemuksen avulla asiakas kokee itsensä hyödylliseksi, tärkeäksi ja läpinäkyvyys kulkee mukana koko ajan yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakaskokemus on myös tapa konkretisoida asiakaslähtöisyyttä. Asiakaslähtöisyys on yrityksen kykyä ennakoida asiakkaiden muuttuneita tarpeita ja kykyä tarjota niihin arvoa tuottavia palveluita tai tuotteita. Asiakaslähtöinen toimintatapa auttaa reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin huomioiden kilpailun. Asiakaskokemuksen avulla voidaan rakentaa asiakkaan tarpeista palvelukokonaisuus jatkeena asiakaslähtöisyydelle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21–23.)

Asiakaskokemus voi rakentua myös digitaalisesta vuorovaikutuksesta ja siitä syntyneestä kokemuksesta. Digitaalinen asiakaskokemus voi syntyä esimerkiksi yrityksen online-keskusteluryhmässä, kerätyn datan perusteella tuotetuista suosituksista tai virtuaalisissa tapahtumissa. Digitaalisella asiakaskokemuksella voidaan käsittää esimerkiksi käyttöliittymä ja tukipalvelut, jotka syntyvät digitaalisesti palvelun taustalla. Digitaalinen asiakaskokemus on huomioitava asiakaskokemuksen kokonaiskokemukseen vaikuttavana tekijänä. Tästä hyvänä esimerkkinä tehoton navigointi tai lomaketäytöt, jotka saattavat turhauttaa asiakasta, mikäli samat tiedot on annettava uudelleen ja uudelleen asiointitavasta tai kanavasta riippumatta. Asiakkaalle asiakaskokemus muodostuu aina saadusta hyödyistä odotuksiin verrattuna kanavasta tai asiointitavasta riippumatta. (Liferay)

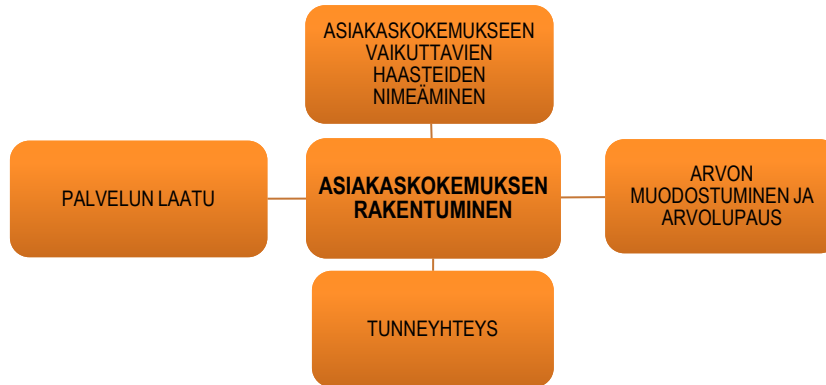
IBM:n tutkimuksesta käy ilmi, että digitaaliset kanavat ovat jo osittain syrjäyttäneet perinteiset fyysiset tapaamiset ja puhelinpalvelut. Tutkimuksessa kerrotaan, että organisaatiot ovat jo aloittaneet työkalu- ja muutoksia ja lisänneet digitaalisten palveluiden sekä sosiaalisen median roolia asiakaspalvelussa. Tämä muutos vaatii yrityksiltä taitoa ymmärtää ja kehittää asiakaskokemusta näissä uusissa kohtaamispaikoissa sekä osaamista vuoro vaikuttaa asiakkaan kanssa niissä palvelukanavissa, joissa asiakas on. (Löytänä & Korhikoski 2014, 100–101.) Teknologiasta saatavan avustuksen avulla asiakasymmärrys lisääntyy, asiakkaan sitouttaminen kaikissa kohtaamispaikoissa mahdollistuu ja kilpailueduksi muodostuu yhä useammin ylivoimainen asiakaskokemus sekä sillä kilpaileminen. Teknologian kehityksen myötä toimijoilla on nyt myös käytössään entistä tehokkaampia, nopeampia ja monipuolisempia keinoja luoda onnistunut asiakaskokemus. Hyvä asiakaskokemus edellyttää sujuvaa ja saumatonta palvelukokemusta kaikkien eri palvelukanavien kautta. (Filenius 2015, 26–27, 30.)

Digitaalinen ja fyysinen asiakaskokemus eivät loppujen lopuksi eroa kovin paljon toisistaan. Molemmissa asiakaskokemuksissa toimii samat toiminnot ja tekijät kokemuksen muodostumisessa. Muodostuminen lähtee liikkeelle kummassakin tapauksessa palvelun saavutettavuudesta, tämän jälkeen asiakasta tulee ohjata ja neuvoa palvelun sisällöstä huomioiden asiakkaan tunnetaso. Lopuksi asiakas pitää vakuuttaa ja saada ostopäätös syntymään. Tunteiden tarttumista on kuitenkin helpompi analysoida fyysisessä tapaamisessa, kun taas digitaalisessa tapaamisessa kehoa, ilmeitä ja liikkeitä voi olla vaikeampi havaita. Fyysisessä tapaamisessa asiakaskokemukseen vaikuttaa myös enemmän muut kanssa-asiakkaat, fyysinen tila tai ympäristö, ilmapiiri, lämpö, valaistus ja esimerkiksi paikan äänet. Digitaalisesti kanssa-asiakkaat voivat olla muita somekäyttäjiiä tai somessa luotuja persoonia, eikä itse tunnelmaan tai ilmapiiriin päästä samoin käsiksi kuin fyysisesti koetussa kokemuksessa. (Borowski 2015.) Digitaalisessa asiakaskokemuksessa Borowski (2015) nosti esiin myös nopeuden, sillä jo 10 sekunnin odotus tai latautuminen verkossa voi olla johtaa asiakkaan poistumiseen verkkosivustoilta. Avaimia onnistuneeseen digitaaliseen asiakaskokemukseen voidaan ajatella olevan sujuva, johdonmukainen ja saumaton kokemus jokaisessa kohtaamisessa.

Digitaalisesta asiakaskokemuksesta puhuttaessa on myös hyvä muistaa, ettei se kata koko palvelukokonaisuutta, vaan on vain osa siitä. Digitaalista asiakaskokemusta on esimerkiksi palveluiden saatavuuden tarkistaminen mobiilisovelluksesta tai teknisen tuen hakeminen mobiilisti. (Borowski 2015.) Palveluprosessi on harvemmin täysin digitaalinen, sillä aina toimintojen taustalla on ihminen tai digitaaliset palvelut sisältävät tukipalveluita, joissa ihminen vaikuttaa. Digitaalisesta asiakaskokemuksesta puhutaan silloin, kun asiakas käyttää digitaalista palvelua saadakseen halutun palvelun tai osan siitä digitaalisten palveluiden avulla. (Filenius 2015, 26–27, 30.) Digitaalinen asiakaskokemus kattaa esimerkiksi digitaalisten palveluiden käytön, saavutettavuuden ja luotettavuuden, sekä niistä syntyneen kokemuksen. Saltisin (2020) mukaan digitaalisen asiakaskokemuksen trendejä vuonna 2021 ovat esimerkiksi monikanavainen asiakaspalvelu, tuotemerkkien erilaistuminen ja hyperpersonointi, ennakoiva analytiikka, chatbotit ja keskittyminen yksityisyyteen sekä tietosuojaan. Saltis (2020) nosti esille personoinnin ja totesi, että ”B2B-verkkokaupan myynti on kasvanut 1,1 biljoonasta dollarista vuonna 2019 1,3 biljoonaan dollariin vuonna 2020”. Vuosi 2020 opetti pandemian seurauksena yritykset pienentämään digitaalista kuiluaan ja siirtymään verkkoon virtuaalisiin kohtaamisiin ja monikanavaisuuteen. Toimialasta riippumatta tämä tarkoittaa yrityksille verkkokauppojen, verkossa tapahtuvan vuorovaikutuksen ja digitaalisten palveluiden tehostamista.

2.1.1 Asiakaskokemuksen rakentuminen

Asiakaskokemuksen rakentuminen lähtee tyypillisesti liikkeelle asiakaskokemukseen vaikuttavien haasteiden nimeämisestä, arvon määrittelystä, tunneyhteydestä ja asiakkaan kokemasta palvelun laadusta.



KUVIO 5. Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat tekijät

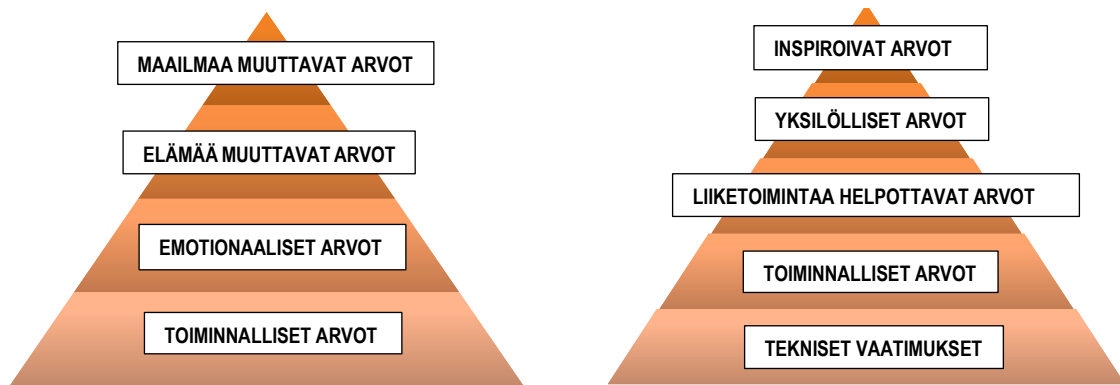
Asiakaskokemuksen rakentuminen edellyttää tunnistamista mitä toimintoja tai haasteita tulisi ratkaista onnistuneen asiakaskokemuksen luomiseksi. Asiakaskokemuksen onnistumisen haasteita voidaan ennalta ehkäistä tai korjata kuuntelemassa asiakasta ja kehittämällä palveluita yhdessä asiakkaan kanssa. Näitä pullonkauloja voidaan selvittää esimerkiksi palvelupolun mallintamisen avulla. Myös digitaalisten palveluiden kautta luotu asiakaskokemus vaatii asiakaslähtöisesti toimivia palveluita, asiakkaan digivalmiuksien tiedostamista sekä tekniikoiden jatkuvaa kehittämistä. (Filenius 2015, 202–205.)

Asiakaskokemuksen rakentuminen vaatii määrittelemään arvon ja arvolupauksen. Yrityksen tapaa viestiä arvosta asiakkaille voidaan kutsua arvolupaukseksi. Arvolupausta määriteltessä tulee tunnistaa oma asiakaskunta, tietää mitä asiakkaat odottavat, tavoittelevat ja tarvitsevat sekä kykyä osata vastata näihin vaatimuksiin oikeanlaisella arvolupauksella. Arvolupaus kiteyttää asiakkaalle syyn valita juuri tämän yrityksen muiden yritysten joukosta ja kertoo, missä tai miksi yritys on parempi valinta verrattuna muihin vaihtoehtoihin tai auttaa houkuttelemaan valittua asiakasryhmää. Arvolupauksen houkuttelevuus on osa arvon määrittelyä ja merkittävä arvolupaus jää asiakkaiden mieleen sekä luo kilpailuetua. Lupausten täyttäminen ja niiden ylittäminen haastaa yritykset, mutta tuo myös etua, josta asiakkaat kertovat eteenpäin ja toimivat suosittelijoina. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 147–152.) B2B maailmassa arvolupauksella voidaan kuvata liiketoiminnallisia hyötyjä asia-

kasyritykselle. Tästä hyvänä esimerkkinä Tosiboxin verkkosivustot, joissa vierailija näkee ensimmäisenä lupauksen liiketoiminnallisista hyödyistä tekstinä: ”rajoittamattomia mahdollisuuksia liiketoimintasi tehostamiseen” (Tosibox 2021). Tosiboxin arvolupaus on kasvattaa asiakkaan operatiivista tuottavuutta ja mahdollistaa asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ilman digitaalisten alustojen tai prosessien muuttamista. Tosiboxin arvolupauksessa määritellään suoritustasoa (tehokkuutta) ja tuottavuutta (resurssien käyttöä) sekä niiden kautta taloudellisuutta (hyötyjen tuoma kustannustehokkuus).

Arvon muodostumisella tarkoitetaan yrityksen tapaa vastata asiakkaan tarpeisiin ja arvoihin vaikuttaen asiakkaan valintaan tai päätöksentekoon. Asiakasarvo voidaan nähdä subjektiivisena näkemysnä palvelun synnyttämästä arvosta ja se kertoo asiakkaalle jäävästä kokemuksesta. Asiakasarvo on asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden yhteensovittamista. Arvolla voidaan arvioida asiakkaan valmiutta maksaa palvelusta ja arvo syntyy palvelun tuottamista hyödyistä, seuraamuksista ja vaikutuksista verrattuna asiakkaan tavoitteisiin ja odotuksiin. Arvo koostuu aineettomista ja aineellisista tekijöistä, kuten yrityksen brändistä, ominaisuuksista, hinnasta, muotoilusta, saavutettavuudesta, räätälöinnistä, uutuusarvosta, riskistä ja tekemisen helpottamisesta (Tuulaniemi 2011, 34–35). Käyttöarvoa voidaan mitata erilaisilla mittareilla, mutta kokemukseen perustuva arvo on usein vaikeampi mitata mitenkään konkreettisesti, sillä sen muodostuminen on subjektiivista ja siihen vaikuttaa enemmän tunnekokemukset sekä arvo-odotukset. Arvotekijöihin liitetään usein myös kulunut aika tai syntynyt vaiva palvelussa tapahtuneesta vaihdannasta. (VTT Oy Teknologian tutkimuskeskus 2017, 5.) Arvo voi syntyä myös lisäarvosta, jolla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun arvon lisäämistä asiakkaan kokeman hyödyn kasvaessa.

Arvot voidaan jakaa toiminnallisiin, emotionaalisiin, elämää muuttaviin ja jopa maailmaa muuttaviin arvoihin. Toiminnallinen taso kertoo perustarpeen täyttämisestä ja emotionaalinen taso kertoo emotionaalisten tarpeiden huomioimista, kuten esimerkiksi turvallisuuden tunne tai fyysisen hyvinvoinnin lisääminen. Arvon ulottuvuutena voidaan nähdä myös elämää muuttava tai jopa maailmaa muuttava kokemus. Näillä tasoilla on kyse siitä, että luodaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta tai jopa autetaan yhteiskuntaa laajemmin. Tällöin tyypillisesti on koettu odotukset ylittävää arvoa. Näiden arvojen ja tasojen analysointi auttaa yritystä hahmottamaan asiakasarvon syntymistä ja helpottaa sen täyttämistä, kun tiedetään mistä tekijöistä se muodostuu. (Tuulaniemi 2011, 74–75.) Alla oleva kuvio hahmottaa, kuinka B2B arvojen tasot voidaan yksilöidä vieläkin tarkemmin Amlquistin (2018) mukaan.



KUVIO 6. Vas. arvon tasot (Tuulaniemi 2011, 74–75.) ja oik. B2B arvojen tasot (Almquist ym. 2018)

Almquist ym. (2018) jakaa B2B toimijoiden arvon tasot myös pyramidi malliin. Pyramidin pohjalla ovat tekniset vaatimukset ja niiden täytyminen kohtuulliseen hintaan sekä eettisten normien noudattaminen. Näiden jälkeen tulee toiminnalliset vaatimukset, joiden tehtävänä on vastata yrityksen taloudellisiin vaatimuksiin, kuten esimerkiksi kustannusten alentumiseen. Almquist ym. (2018) toteaa, että B2B-yritykset tyypillisesti keskittyvät toiminnallisiin elementteihin. Toiminnallisten elementtien jälkeen pyramidissa tulevat liiketoimintaa helpottavat toiminnot, kuten esimerkiksi asiakkaan tuottavuuden lisääminen tai operatiivisen suorituskyvyn parantaminen. Näillä tekijöillä voidaan parantaa yritysten välisiä suhteita ja sitouttaa asiakasyritys paremmin. Seuraavan tason toiminnot tarjoajat lisäarvoja, kuten esimerkiksi henkilökohtaiset arvot, verkon laajentaminen tai huolen poistaminen. Pyramidin huipulla ovat inspiroivat arvot, jotka voivat esimerkiksi parantaa näkemystä tulevaisuudesta. (Almquist ym. 2018.)

Asiakasarvon muodostumista voidaan pitää yhtenä keskeisimpänä osa-alueena asiakaskokemuksen muodostumisessa, mutta siinä tulee muistaa, että arvon muodostuminen on aina yksilöllistä, johon vaikuttaa henkilön oma persoona, luonne ja kulttuuri. Arvolupaus, asiakasarvot ja siihen liittänyt kilpailukeinot kertovat millaista asiakaskokemusta yritys tavoittelee menestyäkseen. Kilpailukeinoja ovat esimerkiksi hinta, valikoima, brändi, laatu, toimitusaika ja asiakaspalvelu (Saarijärvi & Puustinen 2020, 153.)

Teixera ym. (2012) jakaa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen rakentumisen kolmeen eri tasoon: arvokokemukseen, palvelukokemukseen ja palvelukohtaamisten kokemukseen. Edellä käsiteltiin jo arvokokemuksen muodostumista, mutta palvelukokemukseen vaikuttaa asiakkaan odotukset

palvelun laadusta sekä koetun palvelun laatu. Palvelukokemuksella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta kaikissa palvelun synnyttämässä kohtaamispaikissa. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tai tutkimisessa tyypillisesti keskitytään juuri asiakkaan koettuun palvelukokemukseen. Palvelun laatu voi olla toiminnallista tai teknistä. Toiminnallinen laatu vastaa siihen, miten palvelu sujuu, on toimitettu tai koettu asiakkaan kanssa. Tekninen laatu vastaa siihen, mitä asiakas saa palvelusta. Palvelun laatua voidaan arvioida koetun ja toteutuneen laadun välisellä suhteella. (Grönroos 2007, 58–62.) Asiakkaan päässä palvelun laadun muodostumiseen vaikuttaa aikaisemmat kokemukset, asenteet, tunteet, brändi ja palvelun toimivuus.

Asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttaa myös se, millainen tunneyhteys palvelusta tai kokemuksesta syntyy. Tunneälyn voidaan ajatella ohjaavan ostopäätöksiä ja useat ihmiset toimivat tunteidensa varassa. Myös B2B ostopäätösten takana on aina loppujen lopuksi ihminen, joten vaikka yritysten välisissä päätöksissä tieto painaa enemmän kuin tunne, niin on tärkeää huomioida niissä myös tunneyhteydet. Tunteet jaotellaan yleensä positiivisiin ja negatiivisiin tunnetiloihin. Asiakaspalvelijoilta vaaditaan ymmärrystä asiakkaan eri tunneskaaloista ja osaamista yhdistää ne ostopäätöksen syntymiseen. Asiakaskokemuksen synnyttämä tunneyhteys aina henkilökohtainen ja siihen vaikuttaa myös asiakkaan oma tietoisuus, luonne ja osaaminen. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 133–137.) Tunteet myös tarttuvat palveluprosesseissa ja esimerkiksi hyväntuulinen asiakaskohtaaminen voi vaikuttaa molempien mielialaan. Positiivinen vuorovaikutus asiakaskohtaamisessa luo jatkuvuutta ja lisää myös asiakastyytyvyyttä. (Fischer & Vainio 2015, 91–92.)

Digitaalisten palveluiden tarjoamat alustat ja sosiaalinen media ovat loistavia paikkoja synnyttää keskustelua ja lisätä kontaktia asiakkaisiin. Sosiaalisen median kanavissa pystytään jakamaan, twiittaamaan, tykkäämään, kommentoimaan, arvostella ja synnyttää täysin uusia ilmiöitä. Onnistunut vuorovaikutus sosiaalisen median kanavissa vaatii yritykseltä ymmärrystä asiakkaista ja tietoa heitä kiinnostavista aiheista. Sosiaalisessa mediassa vaikuttaessa on myös muistettava, että myös negatiiviset tunteet tai kritiikki leviää sitä kautta nopeammin. Tunteiden ilmaiseminen ei ole niin yksiselitteistä digitaalisissa palveluissa, jossa fyysinen kontakti puuttuu. Yritysten onkin osattava löytää uusia keinoja, joilla lisätä emotionaalista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta myös digitaalisesti. Tunnesidettä voi vahvistaa avoimuudella, rehellisyydellä, empatialla, arvostuksella ja hyväntahtoisuudella sekä vuorovaikuttamalla, kuuntelemalla aktiivisesti asiakasta ja luomalla erilaisia persoonia esimerkiksi yrityksen edustajista yritysblogien muodossa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 180–191.)

B2B -asiakaskokemus koostuu Saarijärvi & Puustellin (2020, 88–89) mukaan sitoutumisesta, tarpeiden tyydyttämisestä, saumattomuudesta ja helppoudesta, oikeanlaisesta reagoinnista, ostokäyttäytymisen muutosten ennakkoinnista ja kehittymisestä asiakkaan palvelemisessa. Onnistunut asiakaskokemus edellyttää, että kaikki yrityksen prosessit, toiminnot ja palvelut tuottavat asiakkaalle positiivisen ja saumattoman asiakaskokemuksen (Gerdt & Korhakiakoski 2016, 38–41.) Parhaimmillaan onnistuneesti rakennettu asiakaskokemus näkyy positiivisesti yrityksen tuloksessa ja brändin arvostuksessa. Positiiviseen asiakaskokemukseen liitetään usein arvolupauksen täyttyminen ja korkealaatuinen tai odotukset ylittävä palvelukokemus. Asiakaskokemus on ymmärretty oikein silloin, kun asiakkaan tilanne on palvelun seurauksena parempi kuin ennen palvelua.

2.1.2 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Markkinoiden kehittyminen on vaikuttanut siihen, että toimialat sekä toimintaympäristöt muuttuvat ja niin myös odotukset ja tarve asiakaskokemuksen kehittämiseksi kasvaa jatkuvasti. Asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee liikkeelle kokonaisvaltaisesta arvonluontiprosessista kaikissa palvelupolun vaiheissa. Asiakaskokemuksesta voidaan puhua brändi-, palvelu-, käyttö-, osto- tai vaikka verkkokauppakokemuksena ja yritys voi keskittää asiakaskokemuksen kehittämisen tiettyyn toimintoon. Asiakas voi käsittää asiakaskokemuksen myös hybridikokemuksena, eli yhdistelmästä eri kokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 63–65.) Ilmarinen & Koskela (2015, 221) kiteyttävät hyvin teoksessaan asiakaskokemuksen kehittämisen ”yhdistelmäksi asiakas- ja käyttäjälähtöisen suunnittelun menetelmäosaamista ja luovuutta, joka ei rajaudu pelkkään käyttöliittymään tai digitaaliseen palveluun vaan joka kattaa asiakkaan koko osto-, palvelu- ja asiointiprosessin”. Asiakaskokemus nostetaan yhä useammin yrityksen tärkeimmäksi johdettavaksi toiminnoksi ja sen muodostuminen vaatii, että jokainen ymmärtää oman roolinsa kokemuksen syntymisessä. Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä lähtee liikkeelle kokonaisuudesta, jossa otetaan huomioon seuraavat elementit: organisaatiokulttuuri, sisäinen kyvykkyyks, prosessit, brändi ja mittaus (Gerdt & Eskelinen 2018, 14).



KUVIO 7. Gerdt & Eskelinen (2018, 15) Asiakaskokemuksen kehittämisen elementit

Patricio ym. (2011) liittää kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen myös palvelukohtaamisen kokemuksen yhtenä tutkittavana tasona. Asiakaskohtaamisten toimivuuteen vaikuttaa yrityksen sisäinen kyvykkyys, organisaatiokulttuuri sekä sen tapa kohdata henkilöstö, asiakkaat ja työntekijöiden näkemys siitä, miten palvelun tulee toimia. Henkilöstön näkemykseen vaikuttaa organisaation strategia, tahtotila ja se, miten henkilöstön työpanos nähdään yrityksessä. Asiakaspalvelijan tärkein tehtävä on ymmärtää asiakas yksilönä, tunnistaa asiakkaan tarpeet sekä osata muokata palvelukokemus sekä kohtaaminen asiakkaalle sopivaksi (Ahvenainen ym. 2017, 56–58). Organisaation sisäistä kyvykkyyttä voidaan edesauttaa koulutuksilla, hyvällä johtamisella ja ammattitaidolla.

Prosessien kehittämisellä voidaan käsittää eri vuorovaikutuskanavien integrointia, palvelun saatavuutta, nopeutta, asiakasdatan hyödyntämistä ja proaktiivisuutta jälkipalveluissa. Kehittämisessä voidaan käyttää mukana yrityksen brändiä, jolla viestitään arvolupauksesta, luottamuksesta, tunnettavuudesta ja yksilöllisyydestä. Asiakkaan kokemus brändiä kohtaan muodostuu tiedostottomasti ja tiedostetusti. Mielikuvaan vaikuttaa muun muassa asiakkaan odotukset, kokemukset ja tunnetila yritystä kohtaan. Brändi kertoo organisaation arvolupauksesta tuottaa asiakkaalle tietty hyöty ja viestii yrityksen arvoista. Yritys ei pysty itse hallitsemaan brändimielikuvan muodostumista, mutta voi edesauttaa mielikuvan syntymistä viestimällä yhdenmukaista ja toivottua kuvaa brändistä. (Ahvenainen ym. 2017, 44–53.) Gerdt (2016, 74) toteaa teoksessaan, että ”brändeiltä odotetaan nykyään yhä enemmän läpinäkyvyyttä ja asiakaskokemuksen vaikutus brändistä syntyvään mielikuvaan on kasvamassa”.

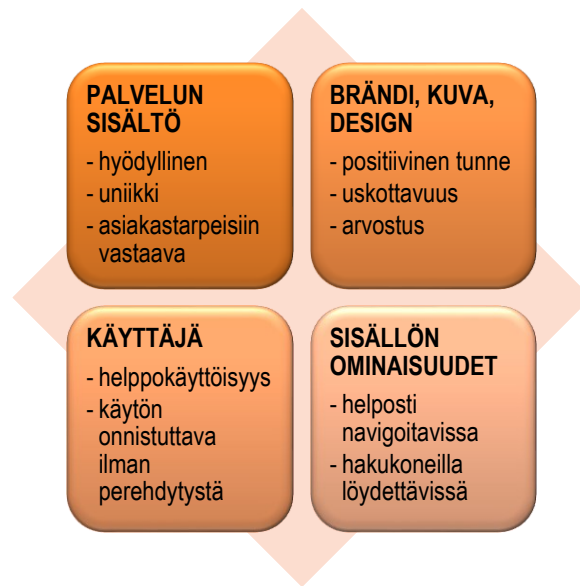
Asiakaskokemuksen nykytilaa organisaatioissa voidaan mitata yritysten tunnuslukuja tai asiakastytyväisyyssmittareita tarkastellen. Mittaamista kannattaa käyttää monipuolisesti, web-analytiikalla voidaan selvittää mitä verkkopalvelussa tapahtuu, asiakaskokemuksen monitoroinnilla miksi niin tapahtui ja henkilökohtaisempi tutkimus kertoo mitä asiakas tunsi tai ajatteli tapahtumahetkellä (Filenius 2015, 144). Asiakaskokemuksen tunnetuin ja yleisin mittari on Net Promoter Score (NPS) -mittari. Mittaria käytetään tyypillisesti asiakastytyväisyyden mittarina, eikä se mittaa asiakaskokemusta kokonaisvaltaisesti. Se toimii kuitenkin suositteluhaluuden mittarina, kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä sekä positiivisen kokemuksen jakamisesta eteenpäin ja on siltä osin pätevä asiakaskokemusta mitattaessa.

Asiakaskokemuksen mittaaminen on Fileniuksen (2015, 122) mukaan haasteellista, sillä ”asiakaskokemus on aina yksilöllinen, tiettyyn ajanhetkeen kiinteästi liittyvä tunnetila” eikä pelkän lähtöti-

lanteen tai nykytila-analyysin tekeminen ei takaa sitä, että asiakaskokemus liitetään osaksi liiketoimintastrategiaa. Useassa yrityksessä arvioidaan ja mitataan asiakaskokemusta jo nyt Net Promoter Score -mittarilla, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakaskokemus olisi mukana yrityksen strategiassa. Mittareilla ei myöskään saada tarkkoja tietoja asiakkaiden tunteista tai kokonaiskuvaa asiakaskokemuksen kehittämistarpeista. Asiakaskokemusmittarit voivat kuitenkin auttaa luomaan liiketaloudellisia tavoitteita ja tunnistamaan esimerkiksi ne kohtaamispisteet, jossa on parantamisen varaa. (Gerdt & Korhikoski 2016, 41–44.)

B2B -maailmassa asiakaskokemusta ja sen kehittämistä pidetään yhtä tärkeänä kuin kuluttajamaailmassa, mutta sen mittareita tai mittausta saatetaan käyttää eri tavoin. Eroa voidaan selittää sillä, että kuluttajien toiminnassa asiakas nähdään tyypillisesti yhtenä ja samana yksilönä, kun taas yritysten välisessä toiminnassa asiakaskokemus voi muodostua usean eri ihmisen ja kohtaamispisteiden vuorovaikutuksesta, sillä siinä voi olla useampi päättävä tai kokonaisratkaisu mukana vaikuttamassa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kohosen (2020) mukaan B2B yritykset käyttävät tyypillisesti analytiikkaa mittauksessaan, jopa 60 % yrityksistä mittaa asiakastyytyväisyyttä tai NPS-lukua ja 44 % mittaa asiakassuhteen elinkaariarvoa. B2B -asiakaskokemuksen mittaamisessa korostuu Saarjärvi & Puustisen (2020, 85–87) mukaan tyypillisesti asiakassuhteen ja sitoutumisen arvioiminen.

Digitaalisia palveluista muodostuvaa asiakaskokemusta suunnitellessa ja kehittäessä tulee siinä huomioida myös käyttökokemus, jota asiakas odottaa niistä saavan. Käyttökokemus on usein se, mikä digitaalisen palvelun käytöstä jää mieleen, jos konkreettista vaihdantaa ei tapahdu. Käyttökokemuksen ja asiakaskokemuksen parantamiseen ei ole yhtä oikeaa keinoa, vaan siihen on olemassa useita eri metodeja. Tärkeää on ymmärtää asiakas- ja käyttäjäkokemuksen saumaton toiminta kaikkien eri palveluiden ja kanavien välillä. (Ruokonen 2016, 158–163.) Alla olevassa kuviossa on kuvattu Ruokosen (2016) mukaan hyvän käyttäjä- ja asiakaskokemuksen rakennuspalikoita.



KUVIO 8. Ruokosen (2016, 159) hyvän käyttäjä- ja asiakaskokemuksen rakennuspalikat

Asiakaskokemuksen ydin ja sen kehittäminen lähtee aina asiakkaasta. Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää, että ymmärretään asiakkaan olevan enemmän kuin asiakas. Yritysten on osattava nähdä myös asiakkaan maailma ja osattava vuoro vaikuttaa aktiivisesti siellä, missä asiakas on. Yritysten tulee osata sijoittaa itsensä ja asiakkaat enemmän samalle puolelle ja päästä pois niin sanotusta vastakkain asettelusta, jossa asiakas kysyy ja myyjä vastaa. Asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää myös osaamista tuoda tunteita mukaan prosessiin sekä taitoa synnyttää keskustelua ja ilmiöitä yhdessä asiakkaan kanssa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 178–191.)



KUVIO 9. Ilmarisen & Koskisen (2015, 178) kirjasta asiakas on enemmän kuin vain asiakas

2.1.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Yrityksessä tulee olla tarvittavat työkalut asiakaskokemuksen muodostumiseen ja hankittuna osaamista sekä johtamista asiakaskokemuksen toteuttamiseen. Asiakaskokemus ymmärretään ja sitä johdetaan kussakin yrityksessä eri tavoin. Asiakaskokemuksen johtamiseen tai sen toteuttamiseen strategiassa ei löydy valmista mallia, mutta asiakaskokemuksen toteuttamista voidaan kuitenkin tarkastella määrittelemällä asiakaskokemuksen eri tasot, jotka ovat ydinkokemus, laajennettu kokemus ja odotukset ylittävä kokemus. Yritys määrittelee mitä tasoa tavoittelee asiakaskokemuksessa ja asettaa sen mukaan kehittämisen ja tavoitteet asiakaskokemukselle. Ydintaso kuvaa hyötyjä ja arvoa, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Laajennettu taso laajentaa ydinarvoa ja -hyötyä tuomalla jotakin lisää kokemukseen, esimerkiksi lisäpalveluna takuu, huolto tai asennus. Odotukset ylittävältä tasolta odotetaan palvelun tai tuotteen personointia, yksilöllisyyttä ja räätälöintiä. (Löytänä & Korteso 2016, 61–73.) Yrityksen palveluaste voidaan luokitella myös korkeaksi tai matalaksi, korkealla palveluasteella tarkoitetaan henkilökohtaista palvelua, kun taas matalalla palveluasteella itsepalvelu tyyppistä palvelua. (Raatikainen 2008.)

Kurvisen & Sepän (2016, 104–105) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen askeleita ovat asiakkaan saappaisiin astuminen (millaisena ylivertainen asiakaskokemus nähdään ja miten se ilmenee), asiakkaan kanssa suunniteltu yhteinen matka (miten varmistetaan asiakasarvon täyttyminen jokaisessa kohtaamispisteessä), johdonmukaisen ja saumattoman mallin kehittäminen asiakaskokemuksen toteuttamiseen, yhteinen kuva ylivertaisen asiakaskokemuksen toteuttamisesta koko organisaatiolle, osaamisen ja voimaantumisen avulla koulutetaan organisaatio ylittämään odotukset asiakaskokemuksessa ja asiakasreaktioiden huomioiminen ja mittaaminen sekä asiakkaalta saadun palautteen mukaan toimiminen.

2.1.4 Digitalisaation vaikutukset asiakaskokemukseen nyt ja tulevaisuudessa

Digitalisaatio koskettaa kaikenkokoisia yrityksiä, toimialoja, muokkaa niiden toimintatapoja ja siitä voidaan puhua koko suomalaista yhteiskuntaa muuttavana voimana. Digitalisaatio muuttaa tapoja luoda arvoa ja sitä kautta myös asiakaskokemuksen rakentumista. Yrityksen digitalisoituessa palveluosaaminen ja palveluliiketoiminnan kannattavuus korostuu. Digitalisaatio voidaan käsittää automaationa, tekoälynä, 3D-toimintoina tai vaikka lisättyä todellisuutena. Digitalisaatiolla on suuret

vaikutukset asiakaskokemukseen ja se ei vain nopeuta palveluprosesseja vaan muuttaa osapuolten roolia ja koko toimintatapaa. Yritysten on ymmärrettävä mistä asiakkaan arvo muodostuu ja miten se tuotetaan onnistuneesti asiakkaalle myös digitaalisten keinojen avulla. Digitalisaation avulla voidaan autonomioina joitain toimintoja, tiedon liikkuminen helpottuu, se mahdollistaa monimutkaisempien kokonaisuuksien myynnin, kasvattaa maantieteellistä toimintasädettä ja vapauttaa aikaa rutiineista varsinaiseen asiakastyöhön. Digitalisaation murros kiristää kilpailua yritysten välillä ja yritysten kyky hyödyntää digitaalisuutta palveluiden ja asiakaskokemuksen luomisessa korostuu jatkuvasti. (Palvelualojen työnantajat Palta ry 2016, 4–9). Teknologian kehityksen myötä digitalisaatiota ja tekoälyä hyödynnetään yhä enemmän myös B2B -maailmassa ja Palokangas (2021) kertoo ensimmäisestä MBE:n kehittämästä verkostoanalytiikkaan pohjautuvasta tekoälyllisestä B2B yrityksille suunnatusta palvelusta, joka on luotu lisäämään luottamusta B2B yritysten prosesseihin jo ennen ensimmäistä konkreettista tapaamista. Palvelun tarkoituksena on korostaa asiakaskokemukselle tärkeää luottamusta ennakkoon jo ennen asiakassuhteen syntymistä.

Digitalisaation ja teknologian kehityksen seurauksena yritysten on opetettava perinteisten ja manuaalisten toimintatapojen sijasta käyttämään digitaalisia palveluita myös asiakaslähtöisemmin. Digitaalisten palveluiden kehittyessä asiakkaiden oma aktiivisuus, ymmärrys ja odotukset digitaalisen palvelun laadusta ovat myös nousseet. Yhä useammin asiakkaalla on valta valita palvelukanava, jota käyttää, sillä lähes kaikki tieto, palvelu ja vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä voi tapahtua ajasta ja paikasta riippumatta digitaalisesti. Asiakkaan näkökulmasta kyseessä ei ole niinkään uusi tilanne, mutta yrityksen näkökulmasta tämä vaatii jatkuvaa ajan hermoilla pysymistä, uudistumista ja syvällisempää ymmärrystä asiakkaan tarpeista. (Filenius 2015, 70–71.)

Digitalisoituessa yritys siirtää osan palveluistaan tai prosesseistaan digitaalisten palvelukanavien pariin, siten että toiminnossa palvelu siirtyy sähköiseen muotoon, mutta palvelun idea tai toiminto pysyy pääasiassa muuttumattomana. Vuorovaikutus siirtyy esimerkiksi perinteisestä fyysisestä tapaamisesta sähköiseen kanavaan tai verkkoon. Toisena hyvänä esimerkkinä tästä on kivijalkakauppojen siirtyminen verkkokauppoihin. Yrityksen toimintaidea pysyy samana, mutta perinteinen vuorovaikutus siirtyy itsepalvelukanaviin tai verkkokaupan sähköisiin kanaviin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 72–76.)

Digitaalisilla palveluilla ja ratkaisuilla voidaan käsittää ryhmä prosesseja, joiden avulla kohdeyritys voi edistää haluamiensa palveluiden, tuotteiden ja ajatusten suosiota vaikuttamalla kohderyhmään digitaalisin keinoin. Digitaalisten palveluiden esiintymismuotoja ovat muun muassa verkkokaupat, verkkosivustot, mobiilipalvelut ja digitaaliset asiointipalvelut tai sovellukset. Digitaalisten

ratkaisujen avulla voidaan myös kasvattaa yrityksen myyntiä ostoprosessissa verkon avulla. Näitä verkkopohjaisia myynnin apukeinoja ovat esimerkiksi uutiskirjeet, blogit, webinaarit ja yrityksen omat ladattavat raportit (Ilmarinen & Koskela 2015, 79, 120–121). Digitaalisilla palveluilla yritys voi myös profiloitua ja vaikuttaa kuluttajien mielikuvaan yrityksestä tarjottavien palveluiden kautta. Tekniikkaan painottavilta toimijoilta voidaan ajatella odotettavan esimerkiksi enemmän digitaalisia toimintoja kuin enemmän ihmistoimintoihin painottavalta toimialalta. Oikeanlainen kehittäminen digitaalisissa palveluissa parhaillaan luo uusia innovaatioita, auttaa kohdentamaan, personoimaan ja lisää ostopäätöksiä. (Ruukonen 2016, 141–148.)

Digitaalisille palveluille tärkein ominaisuus on niiden helppous, saavutettavuus, edullisuus ja sujuvuus. Myös monikanavainen asiointi on lisääntynyt ja sillä tarkoitetaan asiakaskokemuksen muodostumista useassa eri kohtaamisessa ja usein usean eri digitaalisen ja/tai fyysisen kanavan kautta. Ilmarisen & Koskelan (2015, 111) mukaan monikanavaisuudella voidaan tavoitella ainakin kolmea eri hyötyä: palveluprosessin kokonaiskonversion parantamista, eli asiakkaan ostojen tai ostopäätöksen jatkuvuuden takaamista siten, että asiakas pysyy prosessissa oston asti saumattomasti kanavasta riippumatta eikä karkaa kilpailijoille katkenneen palveluprosessin takia, ostotheyden kasvattamista, eli asiakkaan lisäostojen ja uusintaostojen lisäämistä eri keinoin, kuten esimerkiksi houkuttelu kanta-asiakkaan eduilla ja markkinapeiton kasvattamista, eli esimerkiksi monikanavaisuuden avulla yritys voi parantaa markkinapeittoaan.

Se, miten paljon yritykset hyödyntävät digitaalisia palveluita palveluiden tuottamisessa on vahvasti kiinni yrityksen strategiasta ja liiketoimintasuunnitelmasta. Yritysten liiketoiminnassa on edelleen kyse siitä, että ne tarjoavat asiakkaille niitä tuotteita ja palveluita mistä asiakkaat ovat valmiita antamaan vastineeksi rahallista panostusta. Tulevaisuudessa yritysten liiketoimintaa tulevat ohjaamaan suurenemissa määrin digitaaliset palvelut niiden kasvavan suosion seurauksena ja digitaalisuus on myös siirtynyt koneisiin ja laitteisiin, kuten esimerkiksi uusien älylaitteiden kasvaneesta määrästä markkinoilla voidaan päätellä. Teknologian kehitys on myös alentanut hintoja ja teknologian saatavuus parantunut huomattavasti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 59–65.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen keskiössä tulee tulevaisuudessa olemaan Gerdtin ja Eskelisen (2018, 15–16) mukaan personointi, reaaliaikainen palvelu ja automatisointi. Personoinnilla tarkoitetaan palvelun tai prosessien muokkaamista jokaiselle yksilölliseksi. Personointia voidaan hyödyntää tekemällä palvelusta henkilökohtaisempi hyödyntämällä asiakasdataa asiakkaalle tarjottavan palvelun yhteydessä. Asiakastietoa tulisi osata hyödyntää ennakoivan analytiikan avulla ja pyrkiä sitä kautta parempiin asiakaskokemuksiin. Asiakasdataa voidaan hyödyntää asiakaskokemuk-

sen parantamisessa myös yhdistämällä esimerkiksi asiakaspalautteet asiakaskokemuksen laatuun. (Ahvenainen ym. 2017, 127–129.) Automatisoinnilla puolestaan pystytään nopeuttamaan, yksinkertaistamaan, alentamaan myyntikustannuksia ja kehittämään asiakaskokemuksen haasteita. Myös automatisointi hyödyntää asiakkaasta kerättyä dataa ja tietoa ja sen mukaan muuttaa toimintoja asiakkaalle sopivaksi. Esimerkiksi erilaiset itsepalveluratkaisut eivät sovi kaikille ja niiden kehittämisessä on otettava huomioon erilaiset asiakasryhmät ja mieltymykset palveluiden käytöstä. B2B verkkokaupat ovat automatisaation avulla yksinkertaistaneet toimitusketjuja, helpottaneet tilauksia ja digitaalisesti lähetettävät sopimusehdot tai tilauskirjat helpottavat molempien osapuolien taakkaa prosessissa. (Saltis 2020.) Automatisointia hyödynnetäänkin eniten asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikoinnissa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 15–16.)

Digitalisaatio murros näkyy myös lisääntyneenä kansainvälisenä kilpailuna kilpailukentän ja markkinoiden muuttuessa. Kotimaisten sekä ulkomaisten palveluntarjoajien palveluita on yhtä helppo käyttää, joten kilpailukenttä laajenee maailmanlaajuisesti ja suomalaisten verkkokauppojen on tarjottava vähintään yhtä hyvää asiakaskokemusta kuin ulkomaiset verkkokaupat. Suomessa lähtökohdat digitaalisuuden ja siitä johdettujen palveluiden hyödyntämiselle ovat hyvät. (Ilmarinen & Koskela 2015, 65–69.) Laajakaistayhteyksien saatavuus on hyvä ja ICT-koulutuksen omaavia henkilöitä on paljon. Silti Ruokosen (2016, 12) mukaan internetin hyödyntäminen ja digitaalisten liiketoimintamallien hyödyntäminen on vielä vajavaista. Digitalisaatio ja internet ovat myös muuttaneet organisaatioiden ansaintamalleja, jotka perustuvat yhä enemmän koneiden, robotiikan ja älylaitteiden ratkaisuihin, mahdollistaen globaalin palveluliiketoiminnan. Tästä puhutaan myös palveluistumisena. (Koskela & Ilmarinen 2015, 140–142.)

2.2 B2B -Palvelukokonaisuus

Grönroos (2010, 22) teoksessaan toteaa, että palvelut voidaan mieltää yhdeksi talouden ”sektoriksi”. Palvelulla tarkoitetaan toiminnon luomista yhdessä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vaihdantatilanteessa. Palveluita voidaan kuvata kolmella ominaisuudella: ne ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista ja niiden vuorovaikutuksesta, toiseksi palveluita tuotetaan ja kulutetaan tyyppillisesti aina samanaikaisesti ja kolmanneksi kuluttaja osallistuu ainakin jossain määrin itse palvelun tuottamiseen ja sen kuluttamiseen. Tärkeimpänä palveluiden ominaisuutena voidaan pitää niiden prosessimaisuutta, joka koostuu resursseista, kuten ihmisistä, tiedoista, osaamisesta ja järjes-

telmistä. (Grönroos 2009, 79, 266–267.) Palvelua ei tuoteta yksin, vaan siinä on aina vuorovaikutusta eri sidosryhmien kesken. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen, siitä muodostuneeseen palvelukokemukseen ja palvelun keskiössä on aina ihminen.

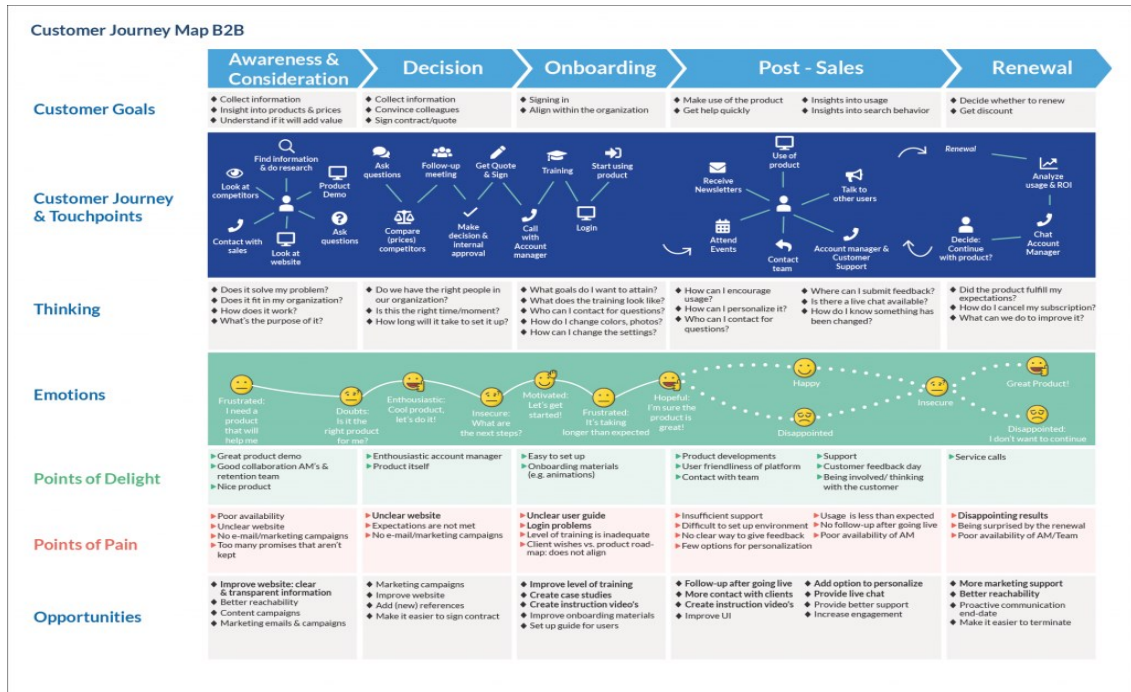
Palvelukokonaisuus voi koostua ydin- ja liitännäispalveluista. Ydinpalvelun tehtävä on vastata asiakkaan tarpeeseen ja ratkaista asiakkaan ongelma. Liitännäispalveluilla voidaan käsittää tuki- ja avustavat palvelut. Tukipalveluilla, kuten esimerkiksi asennuksella voidaan tehdä palvelusta mieleisempi ja sen avulla voidaan kasvattaa palvelusta syntyvää arvoa tai erottautua kilpailijoista. Avustavalla palvelulla tarkoitetaan välttämättömiä ydinpalvelun käyttämiselle, kuten esimerkiksi laskutus tai muu palvelu, joka mahdollistaa ydinpalvelun käytön. (Miettinen 2016, 43–45.) Palvelukokonaisuus syntyy teknisen- ja toiminnallisen laadun yhteensovittamisella, jossa huomioidaan saavutettavuuteen, vuorovaikutukseen ja asiakkaiden osallistuttamiseen liitettävät näkökulmat (Grönroos 2010, 221–222). Asiakas näkee palvelun lähes aina kokonaisuutena, joka koostuu eri toimintojen yhdistelmästä.

2.2.1 Palvelupolku työkaluna kehittämisessä

Palvelupolku -menetelmää käytetään tyypillisesti palvelukokonaisuuksien kehittämisessä tai työkaluna kohti asiakaskeskeisempää liiketoimintaa. Palvelupolku on kokonaisvaltainen työkalu asiakaskokemuksen kehittämiseen ja visualisointiin. Se auttaa mallintamaan asiakkaan toimimisen palveluprosessissa ja auttaa ymmärtämään asiakkaan tavoitteita, kontekstia sekä voi auttaa muokkaamaan yrityksen toimintoja ja viestintää paremmin kohdennetuksi asiakkaan tarpeita vastaamaan. Palvelupolku lähtee tyypillisesti liikkeelle asiakasryhmän valitsemisesta, josta polku tehdään. Alkuun tulee selvittää asiakkaiden toiminta, motiivit ja tarpeet, jotta palvelupolku pystytään rakentamaan oikein.

B2B asiakkaan ostoprosessit ovat harvoin lineaarisia, ennustettavissa ja tyypillisesti monimutkaisempia kuin kuluttajien välisen prosessit. Gartnerin vuonna 2019 tekemän tutkimuksen The New B2B buying journey mukaan B2B -prosessit ovat yhä monimutkaisempia ja niissä on huomioita yhä kokonaisvaltaisemmin eri seikkoja (Adamson 2019). B2B toimijat arvostavat sitä, että heidän kulkuansa ostoprosessissa ja siirtymistä eri vaiheiden välillä pyritään helpottamaan. Gartner (2019) nosti esille tiedon merkityksellisyyden ja sen, kuinka B2B ostoymäristöissä olisi pyrittävä tarjoa-

maan asiakasyrityksille sellaista tietoa, mikä auttaa heitä tekemään ostotyön helpommaksi. Palvelupolku auttaa myös kohdentamaan asiakkaalle markkinoinnin ja merkityksellisen tiedon oikein. Alla olevassa kuviossa on Hoeberichts (2018) esimerkki tyypillisestä B2B palvelupolusta.



KUVIO 10. Tyypillinen B2B -palvelupolku, kuvio Hoeberichts (2018)

Hoeberichts (2018) esimerkki B2B verkkotuotteiden palvelupolusta on jaettu vaakatasolta palvelun eri vaiheisiin ja pystysuunnassa on kuvattu asiakkaan tavoitteita, kohtaamisia, tunnetiloja, helppouksia, "kipupisteitä" sekä mahdollisuuksia palvelussa. Asiakkaan tavoitteissa on kuvattu odotuksia palvelun suhteen, esimerkiksi ostovaiheessa asiakas toivoo saavansa nopeaa palvelua. Kuvaamalla B2B ostoprosessi palvelupolkuun saadaan mallinnettua jokainen asiakkaan kohtaamis- piste ja varmistettua, että arvon tuottaminen asiakaskokemuksen vaatimalla tavalla toteutuu kaikissa kohtaamis- pisteissä, eikä se rajoitu vain osaa kohtaamisista. Kohtaamis- pisteet kertovat kaikesta vuorovaikutuksen välineistä palvelun aikana, huomioiden myös digitaaliset palvelut. Kohtaamis- pisteitä arvioidessa tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja odotukset palvelun suhteen ja se, miten palvelukokonaisuuden voi suunnitella niin, että se sitouttaa asiakkaan ja parhaimmillaan tekee asiakkaasta suosittelijan, eli jälkimarkkinoijan yritykselle. Palvelupolku voidaan kuvata myös muodostuneen arvon kautta siten, että vaiheistutetaan esi-, ydin- ja jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 79.)



KUVIO 11. Tuulaniemen (2011, 79) mukaan kuvattu arvon muodostuminen eri vaiheissa

Palvelupolun ”thinking” -osiossa eli asiakkaan ajatuksia kuvaamalla päästään astumaan asiakkaan saappaisiin ja opitaan ajattelemaan asiakkaan tavoin prosessin eri vaiheissa. Asiakkaan tunnetilat auttavat hahmottamaan palvelun tuottamia reaktioita asiakkaan päässä. Eri vaiheissa voidaan tutkia asiakkaan kokemaa tunnetta tai mielialaa eli asiakaskokemuksen eri tasoja prosessissa. Palvelupolku kuvaa kokonaisvaltaisesti sitä, millaista vuorovaikutusta prosessissa sidosryhmien kesken esiintyy ja kenen tai minkä kanssa vuorovaikutus ja tunne syntyy.

Asiakkaan näkökulmasta palvelupolku lähtee usein liikkeelle jo ennen konkreettista palvelua. Näiden kohtaamispisteiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä jossain tapauksissa kohtaamispisteet ennen konkreettista palvelua voivat estää kokonaan palvelun käytön. Tästä hyvänä esimerkkinä epäonnistunut markkinointi, joka ei herätä asiakkaan mielenkiintoa edes kokeilemaan tai lähestymään palvelun tuottajaa. Myös palvelupolun päättymisen jälkeen on tärkeää jatkaa yhteydenpitoa asiakkaan kanssa, sillä tämä takaa asiakkaiden sitoutumisen ja jatkuvuuden palvelun käyttäjänä. (Kananen 2019, 58–59.) Perinteinen palvelupolku rakentuu McAdamns:in blogitekstin (2020) mukaan seuraavista vaiheista:

- **Tietoisuus**, asiakkaat ovat alttiita mainonnalle ja suullisille suosituksille.
- **Harkinta, huomion herättäminen**, asiakas tekee hakuja ja vertailua sosiaalisessa mediassa ja verkkosivustoilla sekä vastaanottavat viestintää eri kanavilta.
- **Päätös / Ostotapahtuma**, asiakas tekee oston kaupassa, verkko-ostona tai mobiilisovelluksessa.
- **Palvelutilanne**, asiakas käyttää palvelua tai tarvitessaan apua on yhteydessä asiakaspalveluun, sosiaalisen median kanaviin tai yhteisöfoorumeihin.
- **Sitoutuneisuus**, asiakas voi jatkaa esimerkiksi kanta-asiakkaana, vastaanottaa erilaisia tarjouksia, osallistua kyselyihin, tilata blogeja, uutiskirjeitä tai vastaanottaa partnerikirjeitä

Palvelupolun avulla voidaan kuvata kokonaisvaltaisesti koko palvelun kulkua tai vain tietyn kanavan kohtaamiset. Palvelupolun ympärille voidaan kuvata myös eri toimintoja, osapuolia ja näkymättömät prosessit, kuten esimerkiksi tukipalvelut. Tukipalveluita ovat esimerkiksi asennuspalvelut tai laskutus. Lisäksi polkuun voidaan yhdistää eri kilpailukeinot, viestintävälineet ja sisällöt, jotta päästää syvällisempään ja kokonaisvaltaiseen polun kuvaamiseen. (Hassi, Paju & Maila 2015, 148–149.) Palvelupolun avulla on helpompi arvioida palveluprosessin saumattomuutta, kohtaamispiisteiden toimivuutta ja voidaan löytää niin sanottuja ”kipupisteitä”, joissa asiakaskokemuksessa on puutteita ja joihin kehittämisessä keskitytään. Saumattoman asiakaskokemuksen lähestymistapa arvioi muun muassa sidosryhmiä, kohtaamiskanavia asiakkaan kanssa, asiakaskokemuksen personointia, asiakastietojen hallintaa sekä yrityksen sisäisiä työkaluja. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 38–41.)

2.2.2 Palvelun osalliset

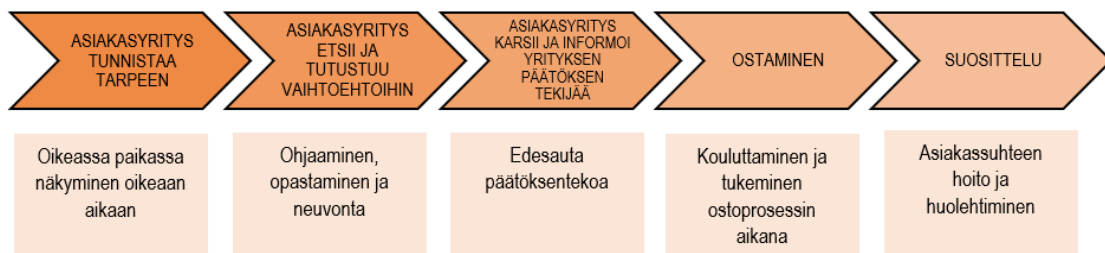
B2B- palvelukokonaisuudessa on tyypillisesti enemmän sidosryhmiä tai osallisia kuin perinteisessä kuluttajien välisessä palvelussa. Yritysassiakkaiden ostokriteerit ovat yleensä taloudellisia, joissa motiivina on oman tuotannon tehokkuus sekä edullisuus. Ostajiin voi vaikuttaa myös väliportaiden, kuten tukkujen tai välittäjien provisiot. (Kananen 2019, 11–12.) Yritysmyyntiin ostoprosessiin osallistuu eri henkilöitä käyttäjästä hankinnan suunnittelijoihin, Corporate Executive Boardin tekemän tutkimuksen mukaan jopa noin 6,8 henkilöä päätöksentekoa kohden (Ahvenainen ym. 2017, 37). Ostopäätökset ovat harkittuja ja loogisia, eikä niin sanottua ”tunneostoksia” tehdä samoin kuin kuluttajien ostopäätöksissä. Päätöstä valmistelevat yleensä tarpeen havaitsijat, joista hankinnan suunnittelijat neuvottelevat ja tekevät usein ostopäätöksen, mutta eivät siis osallistu ostoprosessin alkuvaiheisiin. Suuremmissa ostopäätöksissä päätöksessä mukana on myös usein yrityksen ylin johto. (Kananen 2019, 13.) Yrityksessä voi olla organisoituna oma osto-osasto tai erilliset henkilöt, jotka vastaavat yrityksen hankinnoista. Joissain tapauksissa ostaja saattaa tehdä ostopäätöksen ilman vuorovaikutusta, jolloin myyjäyritys toimii vain tuotteen tai palvelun fyysisenä toimittajana. (Kananen 2019, 33.)

B2B -maailmassa myyntiprosessit ovat monimutkaisempia, investoinnit suuria ja B2B -asiakassuhteiden syntyemisessä tärkeänä tekijänä on yritysten välinen luottamus. Luottamuksella voidaan käsitellä palvelun saatavuus, ajantasaisuus, toimituskyky, tasalaatuisuus ja teknologisuus. Gerdtin ja Eskelisen (2018, 73) mukaan ”asiakkaat luottavat teknologiaan enemmän kuin ihmiseen niin kauan

kuin teknologia toimii saumattomasti”. Sama pätee palvelun tasalaatuisuudessa, joka toimii yhtenä tärkeänä tekijänä asiakkaiden sitouttamisessa. Asiakkaiden arvostus tasalaatuisuutta, ennakoitavuutta ja luotettavuutta kohtaan on kasvamassa ja tulevaisuudessa yritysten on kyettävä täyttämään nämä vaatimukset kilpailussa pärjätäkseen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 72–73.) Asiakkaiden tarpeiden merkitys on kasvanut viime vuosina B2B -maailmassa ja niiden selvityksestä on syntynyt oma tietoteollisuuden ala, jolla tarkoitetaan asiakkaiden arvon muodostumisen tutkimista.

2.2.3 Palveluprosessin kulku

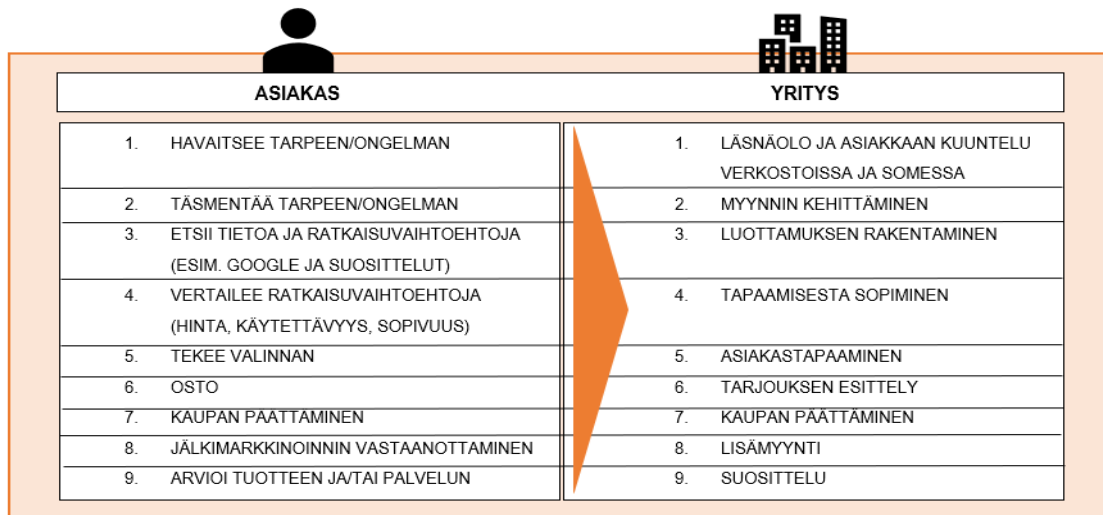
Yritysten välistä palveluprosessia ohjaa yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma käsittää Kanasen (2019, 15) mukaan ”toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, strategiat ja taktiikat, toimintaperiaatteet ja tavoitteet”. Tavoitteet voidaan edelleen jakaa vielä makro- ja mikrotaavoitteisiin. Makro- eli päätavoite yrityksillä on aina myynti ja siihen päästään ostavilla asiakasyrityksillä. (Kananen 2019, 24–25.) Palveluprosessilla tarkoitetaan asiakkaan ongelman tiedostamisesta ongelman ratkaisuun olevaa ketjua. Asiakkaan ongelmaan on osattava tarjota ratkaisu asiantuntevasti, ymmärretysti ja perustellusti. Yritysten välisten ostoprosessien hankinnat ovat usein kalliimpia ja monimutkaisempia, joten myös päätöksenteon ajurit on huomioitava, kuten tekniset tiedot ja käyttäjien kokemukset ovat tärkeitä toimintoja vaikuttaa ostajaan. (Kananen 2019, 44–45.)



KUVIO 12. Yksinkertaistettu B2B -palveluprosessi mukaillen Visma Solutions kuvio 2020.

Palataksemme 2000-luvulle, jossa B2B -ostoprosessin ensimmäiset kohtaamispisteet ja tiedonlähteenä oli myyjät, niin tänä päivänä tyypillisesti palvelu saa alkunsa Googlesta (Kurvinen & Seppä 2016, 131). Palveluprosessissa myymisen sijaan paino on siirtynyt enemmän asiakkaan neuvomiseen ja ohjeistamiseen eri vaiheissa. Prosessin jokaisessa vaiheessa on mietittävä miten yritys tai myyjä voi auttaa asiakasta. Myös digitaalisuuden seurauksena kohtaamispisteet ovat yhä vähemmän yritysten hallittavissa, joten niistä syntyvä asiakaskokemus nähdään yhä keskeisemmässä

roolissa palveluprosessissa. Yritysten voi olla yhä hankalampi muodostaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, sillä myös yritysmaailman asiakkaista on tullut nopeampia, ja he käyttävät yhä useampaa kanavaa asioidessaan. (Löytänä & Korhio 2014, 97–98.) Palveluprosessia voidaan katsoa eri näkökulmista ja alla on kuvattu prosessin kriittisiä vaiheita asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta.



KUVIO 13. Pääkkösen (2017, 114) kuviosta mukautettu yrityksen myyntiprosessin vaiheet ja mukailen Kananen (2019, 38) asiakkaan ostoprosessi

Asiakkaan tai asiakasyrityksen näkökulmasta prosessi alkaa asiakkaan havaitsemasta tarpeesta ja ongelman tunnistamisesta. Asiakkaan tarve voidaan jaotella pakotettuun, suunniteltuun tai herätettyyn tarpeeseen. Pakotetusta tarpeesta puhutaan silloin, kun asiakas kokee tarvetta esimerkiksi muuttuneiden olosuhteiden, kuten rikkoontumisen seurauksena. Pakotetutta tarvetta ohjaavat usein nopeus ja jo rakennettu luottamus. Suunniteltu tarve tyypillisesti alkaa yrityksen suunnittelusta ja sitä ohjaavat usein laajempi tiedonhaku, vertailu ja aikaisemmat kokemukset. Suunnittelussa tarpeessa yrityksen rooli lähtee luottamuksen rakentamisesta ja arvolutauksesta. Herätetystä tarpeesta voidaan puhua silloin, kun asiakkaan mielenkiinto herätetään vasta asiakkaan ymmärrettyä tarpeensa. Tällöin yrityksen on osattava erottautua kilpailijoista ja tuottaa laajempaa etua muutoksen tukemiseksi. (Kurvinen & Seppä 2016, 133.) Asiakkaan tarpeita analysoidessa on tutkittava miten asiakas itse ymmärtää omat tarpeensa ja vastaako tai viestiikö yrityksen tarjoama tarkoituksenmukaisesti tarpeeseen. Yrityksiäsiakkaan liiketoiminnallisia tarpeita analysoidessa on huomioitava yrityksen koko, toimiala ja toimintaympäristö. Asiakastarpeet eroavat myös asiakkaan odotuksista, joilla tarkoitetaan odotuksia tulevasta palvelusta tai tuotteista. Asiakkaan odotuksia ohjaavat aikaisemmat kokemukset, markkinointi, suosittelu, mielikuva toimialasta, brändi ja laatuvihteet.

Tarpeen täsmentymisen ja muodostumisen jälkeen asiakas *aloittaa tiedonhankinnan ja vertailun*. ”B2B -päättäjistä 71 % aloittaa ostopäätösprosessinsa verkkohauulla ja B2B -päättäjät tekevät keskimäärin 12 verkkohakua ennen vierailua tietyn brändin tai palveluntarjoajan sivustolla” (Ahvenainen ym. 2017, 36). Google on yhä useammin asiakkaan ensimmäinen kohtaamispiste. Asiakkaan tietäessä enemmän palvelusta ennakkoon korostuu yrityksen osaamien luoda lisäarvoa palveluprosessin alkuvaiheessa jo ennen ensimmäistä varsinaista kohtaamista, sillä yritysasiakkaat ovat usein jo ennen tiedonhakua muodostaneet tarpeen ja kuvan siitä, mitä he ovat valmiita ostamaan. (Kananen, 2019, 14–15.) Asiakkaan arvion muodostuminen prosessissa alkaa usein siitä, että asiakas pohtii mitä hyötyä palvelu tai tuote hänelle antaa.

Tiedonhaun ja vertailun seurauksena asiakas *valitsee yrityksen* ja valintaa seuraa asiakkaan kohtaaminen ensimmäistä kertaa. Koska B2B kaupassa kyseessä on tyypillisesti oman yrityksen toiminnan kehittäminen tai oman tuotantoprosessin turvallisuus ja sujuvuus, kriteereinä voi olla laitteen takuu tai käytettävyyys. Päätöksessä vaikuttavat myös tarjoukset, hinnoittelu, toimitus sekä maksuehdot. Asiakas on alkanut rakentamaan vaatimuksia sekä odotuksia tuotetta, palvelua sekä yritystä kohtaan. Tässä vaiheessa asiakas on vertailun, tiedonhaun ja arvolupauksen perusteella päättänyt kokeilla tai käyttää kyseistä palvelua ja hänelle alkaa muodostua ensimmäinen kokemus. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtuu tyypillisesti sähköisesti verkkosivustojen, sähköpostin tai verkkokaupan kautta. B2B -yritysten ostopäätökset verkkokaupoissa ovat tyypillisesti loogisia, harkittuja ja pidemmän aikaa mietittyjä. Ostopäätöksessä voi vaikuttaa eri osastojen aikataulut, tiedon selkeys ja sijoituksen arvo. (Saltis 2020.)

Ostotapahtumassa tai palvelun aikana asiakas arvioi palvelusta saatua hyötyä ja käyttökokemusta, joka vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Palvelutilanne voi koostua useasta eri kanavasta ja asiakasta on voitu palvella puhelimen, verkon ja sähköpostin kautta. Palvelun aikana vaikuttavia tekijöitä ovat kaikki ne digitaaliset ja fyysiset kohtaamispisteet, jotka palvelun aikana syntyvät, sekä asiakkaalle muodostuneet kokemukset palvelun laadusta ja arvosta odotuksiin verrattuna. Almquist ym. (2018) tutki mitkä elementit vaikuttavat eniten IT-infrastruktuurin ostoissa. Tutkimuksesta kävi ilmi, että asiakkaille tärkeintä oli kustannusten alentuminen. Muista elementeistä kärkekolmikko, eli tärkeimmät elementit olivat tuotteiden laatu, asiantuntemus, reagoitukyky. (Almquist ym. 2018.) B2B -yritysten liiketoiminta tähtää tyypillisesti parantamaan asiakasyritysten tuottavuutta tai tyytyväisyyttä. Täten voidaan asiakaskokemusta ajatella määrittelevän se, miten se on vaikuttanut asiakasyrityksen kannattavuuteen. B2B -liiketoiminnassa esimerkiksi ostokokemusten

kehittäminen on tyypillistä, sillä asiakasyritysten ostopoluista halutaan helppoja, saumattomia ja kustannustehokkaita. Toiseksi B2B -maailmassa nousee esille brändillä johtaminen, jolla tarkoitetaan esimerkiksi brändin tuomaa kokemusta yrityksen digitalisaation hyödyntämisestä tai teknologisesta edellä käymisestä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85–87.) B2B -kaupoissa ostetaan ensisijaisesti kokonaispalveluita, jolloin ostoista tulee vaivattomampia ja tehokkaampia. Palvelun jälkeen asiakassuhdetta ylläpidetään *jälkimarkkinoinnin* ja yhteydenottojen avulla. Palvelu johtaa asiakassuhteen jatkumiseen tai päättymiseen. Palvelun jälkeen asiakkaalta usein pyydetään palautetta koetusta palveluista ja siitä, miten se vastasi odotuksiin. Palvelun jälkeen jälkimarkkinoinnilla voidaan edesauttaa uusintaoston syntymistä tai sitouttaa asiakasta yhteydenotoilla. Jälkimarkkinointi asiakkaalle voi tarkoittaa uutiskirjettä tai yrityksen seuraamista sosiaalisessa mediassa. (Kananen 2019, 55.)

Yrityksen näkökulmasta *läsnäololla ja asiakkaan kuuntelulla* tarkoitetaan myynnin aloittamista olemalla läsnä verkostoissa ja somessa. Verkostojen avulla pystytään kuuntelemaan asiakasta useammasta eri lähteestä ja luomaan asiakasymmärrystä ennen myyntitapahtuman kehittämistä. Proessin alkuvaiheen tärkein toiminto on yrityksen näkökulmasta oikeanlainen ja houkutteleva markkinointi ja sisältö, jolla houkutellaan ostaja kiinnostumaan yrityksestä ja sen tuotteista/palveluista. Ostajalle on saatava tietoon yrityksen tarjooma ja yrityksen on saatava asiakas vierailemaan yrityksen verkkosivustoilla, joka on edellytys yhteydenottoon. Yrityksen on osattava ennakoida ja tiedettävä, mitä kanavia tai palveluita asiakas käyttää kohdatessaan yrityksen. Löytänä & Korkiakoski (2014, 105) toteavat teoksessaan, että ”jo muutaman vuoden ajan tutkimuslaitokset ovat saaneet mullistavia uutisia: ostopäätöksiä tehdessään yritysasiakkaat ovat kulkeneet ostopolusta jopa 60–70 prosenttia ennen kuin kohtaavat yrityksen myyjän”. Vaihtoehtojen etsintä ja vertailu on siirtynyt yhä enemmän sähköisiin asiointikanaviin ja yritysten on osattava ennakoida kohtaamispisteitä, joita asiakas käyttää ennen varsinaista kontaktia yritykseen. Teknologiaperusteisilla toimijoilla tuotetietojen tärkeys nousee esille.

Myynnin kehittämisellä tarkoitetaan asiakkaiden etsimistä ja löytämistä eri työkalujen ja kerätyn datan avustuksella. Tässä vaiheessa voidaan myös yrittää tavoitella potentiaalisia asiakkaita, joita ei ole tavoitettu perinteisillä keinoilla. Yritys pystyy omalta osaltaan houkuttelemaan potentiaalisia asiakkaita arvolupauksellansa tai markkinoinnin avulla, kuten lähettämällä esitteitä, raportteja tai näytteitä potentiaalisille ostajille. Yrityksen on osattava jakaa ostotilanteet eri hankintamalleihin:

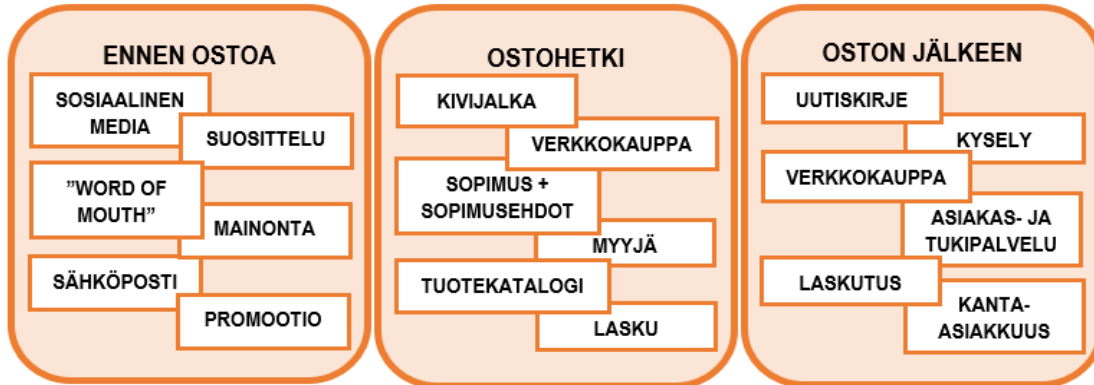
kertaluontoinen hankinta (esimerkiksi pääomahyödyke), jatkuva hankinta (esimerkiksi vähittäiskau-
pan elintarvikkeet) ja epäsäännöllinen hankinta (esimerkiksi ajantuntijapalvelu) (Raatikainen 2008,
31.)

Luottamuksen rakentamisella tarkoitetaan tutustumista, luottamuksen luomista ja asiakkaan va-
kuuttamista asiantuntijuudella. Luottamusta voidaan edesauttaa eri kokeilukappaleilla, tuote-esit-
telyillä tai webinaareilla. Luottamuksen synnyttyä voidaan siirtyä *tapaamisen sopimiseen*. Tapaa-
minen voidaan toteuttaa eri tavoin, fyysisesti tai verkossa. Sopivan tapaamisen löydyttyä siirrytään
itse asiakastapaamiseen. *Asiakastapaaminen* on tärkeä vuorovaikutuskeino, jolla kartoitetaan asi-
akkaan tarve, halut ja mielenkiinto. Palvelun aikana on tärkeää selvittää mitä asiakkaat kokevat ja
tuntevat käyttäessään palvelua. B2B -asiakaskokemusta voidaan pitää tärkeänä keinona yrityk-
selle osoittaa miten se hyödyttää yritysasiakasta, sillä tuotteen ja palvelun teknisten ominaisuuksien
odotetaan täyttävän vaatimukset. Lisäksi B2B -päätöksissä toimitusvarmuudella, takuulla, käy-
tettävyydellä ja vaivattomuudella on iso rooli. Asiakkaasta saatujen tietojen pohjalta luodaan tarjous
ja esitellään sen sisältö. Asiakkaan ongelma on pyrittävä ratkaisemaan yhdellä sopimuksella siten,
ettei ostajan tarvitse solmia useita sopimuksia eri tahojen kanssa eikä tarvitse yhtensovittaa eri
tahoja. Päätöksentekoa voidaan edistää esimerkiksi neuvomisella, oppailla tai kokeilukappaleilla.

Päätöksen synnyttyä siirrytään *klousaamaan eli päättämään kaupanteko*. Myönteisen päätöksen
seurauksena syntyy asiakassuhde, jota kuuluu hoivata tai voidaan ylläpitää *lisämyynnillä ja sitout-
tamisella*. Lisämyynti sitouttaa asiakasta ja tukee asiakkaan paluuta uudelleen palvelun/tuotteen
käyttäjäksi. Lisämyynti voi olla esimerkiksi laitteen huollettavuus. Positiivisesta asiakaskokemuk-
sesta seuraa myös suosittelua. *Suosittelu* voi olla lähtöisin itse asiakkaasta tai myyjä voi myös itse
pyytää suositteluja käyttämällä esimerkiksi eri suosittelutoimintoja tai referenssejä. Referenssit
ovat hyvä tapa konkretisoida arvoja ja asiakasyrityksille tuotettuja hyötyjä tulevaa myyntiä varten.
(Pääkkönen 2017, 115–125.)

Yrityksen on osattava johtaa asiakkaitaan läpi koko palveluprosessin yhtenevällä ja hyvällä sisäl-
löllä digitaalisissa palveluissa. Erilaisia keinoja johtaa asiakasta on esimerkiksi Tannin & Kerosen
(2013, 40–51) mukaan asiakkaan kuuntelu (keskustelualueet, facebook), tavoittava sisältö (sähkö-
posti, LinkedIn, twitter, hakukonenäkyvyys), sitouttava sisältö (blogikirjoitukset, artikkelit), aktivoiva
sisältö (yrityksen verkkosivustot, suorat sähköpostit) ja myyntikeskustelut. B2B -yritysten tuotta-
massa sisällössä on tärkeää keskittyä merkitykselliseen tietoon, käyttöohjeisiin sekä sähköposti-

kampanjointiin. Sisällön tulee olla helposti ymmärrettävää, sillä turhat ammattisanastot tai liian yksityiskohtaiset selitykset voivat turhauttaa asiakasta. (Haije 2020.) Alla olevassa kuviossa on esimerkkejä digitaalisista ja fyysisistä kohtaamispaikoista palvelupolun eri vaiheissa.



KUVIO 14. Esimerkki digitaalisista ja fyysisistä kohtaamispaikoista mukailen Sininen meteoriiitti 2017.

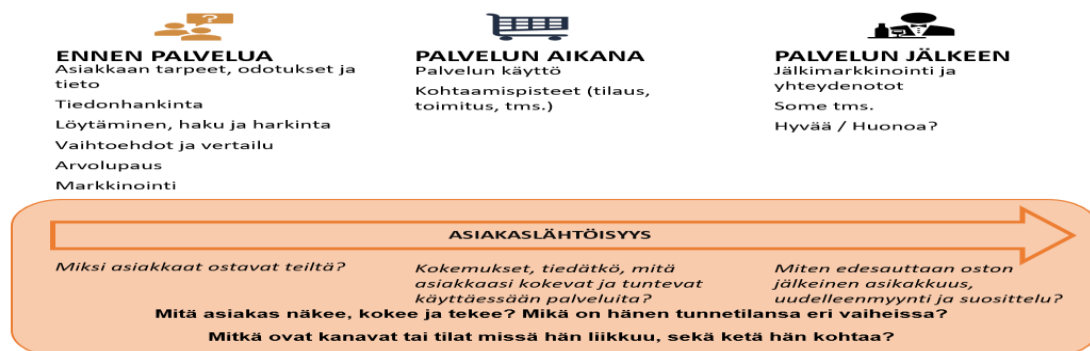
Palveluprosessin kohtaamispaikoita on mieletön määrä, eikä jokainen kohtaamispaikka pysty ylittämään asiakkaan odotuksia. Yritysten on osattava fokusoida ja valittava mihin kohtaamispaikoisiin kehittämisenä keskittää. Kohtaamispaikoita valikoidessa on osattava arvioida niiden merkitys asiakaskokemukseen. Monesti yritykset saattavat fokusoida vain ne kohtaamispaikat, joihin on käytetty eniten rahaa tai niihin, jotka ovat yrityksille itselleen näkyvimpiä. (Löytänä & Korhonen 2014, 103–204.)

2.2.4 Tuotteista palveluihin, palveluista kokemuksiin

B2B -maailman palveluprosessi on kehittynyt paljon viime aikoina, ja valta on siirtynyt enemmän ostajille kuin myyjille. B2B -prosessissa pätee siis myös sama "asiakkaan valtakausi" ja toiminnot on osattava keskittää asiakkaiden ympärille. Yritysten on kyettävä muuttamaan ajatusmaailmaansa tuote- ja yrityskeskeisyydestä enemmän asiakas- ja palvelukeskeiseksi sekä vastattava asiakkaan tarpeisiin arvolutausten mukaisesti. Asiakaslähtöisyys keskittyy asiakaskokemuksen parantamiseen asiakkaan näkökulmasta (ei yrityksen). Tämä vaatii yrityksiltä sopeutumista ja kykyä ymmärtää johtaa asiakasarvolla. Yritysassiakkaiden henkilökohtaiset huolenaiheet, maineen parantaminen, emotionaalisten tekijöiden tunnistaminen ja arvolutausten räätälöinti ovat kriittisiä tekijöitä B2B prosesseissa. (Almquist ym. 2018.) Myös digitalisaation hyödyntäminen on noussut keskiöön

ja se on muuttanut yritysten välistä palveluprosessia hyödyntää enemmän helppokäyttöisiä, persoonittuja, globaaleja ja helposti saavutettavissa olevia palveluita.

Yrityksen asiakaslähtöisyyden analysointi lähtee liikkeelle asiakkaan tuntemisesta. Asiakkaita analysoidessa on hyvä pohtia ketkä ovat asiakkaitamme, ja mitä varten he ostavat meiltä. Haije (2020) kirjoitti, että ohjelmistoja tarjoavien yritysten asiakaskokemuksen yksi tärkein vaihe on aloitus, käyttäjien integrointi ja asiakkaiden tunteminen. Asiakkaiden tuntemista voidaan parantaa tutkimalla asiakkaita ja segmentoimalla eri asiakasryhmiä. Olemassa olevien asiakkaiden lisäksi on hyvä olla tiedossa myös potentiaaliset asiakkaat ja ostamatta jättäneet asiakkaat. Segmentointi auttaa tunnistamaan kannattavat asiakkaat ja asiakasryhmät sekä kohdentamaan prosessit oikeisiin asioihin unohtamatta asiakasuskollisuutta ja sen seurauksena vähentyvää asiakaspoistumaa (Kurvinen & Seppä 2016, 41). Yrityksen näkökulmasta palveluprosessin analysoimisessa on tärkeää tunnistaa myös ostaja-asiakkaan persoona ja piirteet, jotta palvelu voidaan ensihetkestä lähtien kohdentaa oikein. Yritys voi esimerkiksi korostaa tiettyjä ominaisuuksia tuotteista, joiden tietää olevan relevantteja ostaja-asiakkaalle. (Kananen 2019, 52–55.). Myös asiakasyrityksen toimiala, kehitysnäkymät sekä asiakasyrityksen asema ovat hyviä segmentointitietoja analysoidessa B2B-yrityksiä. Asiakkaiden perustietojen selvittämisen jälkeen voidaan tutkia asiakkaita syvällisemmin esimerkiksi arvoketjun, asiakaskannattavuusanalyysin tai asiakkaan kuuntelemisen avulla. (Kamensky 2010, 140.) Kamensky (2010, 145) korostaa, että ”asiakaslähtöinen vuorovaikutus tarjoaa rajattomia mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan kehittämiseen ja on rakennettava erityisesti kokemusten vaihtoon”. Ennen palvelua tulee tuntea asiakkaan tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Palvelun aikana korostuu palvelun tai tuotteen käyttökokemus, opastaminen ja toimitukseen liittyvät prosessit, kuten toimitusvarmuus, tilaus ja laskutus. Jälkimarkkinoinnissa keskitytään suosituksien saamiseen. Koko palveluprosessin aikana tulisi tunnistaa missä vaiheessa hyvä kokemus tai puolestaan huono kokemus asiakkaalle syntyy. Alla oleva kuvio havainnollistaa asiakaslähtöisiä toimintoja palveluprosessin eri vaiheissa.



KUVIO 15. Asiakaslähtöisyys palveluprosessissa

Perusongelmana asiakaskeskeisyydessä on ihmisen tai yritysten tapa ajatella ja nähdä asiat omista lähtökohdistaan. Ihmisen on vaikea astua toisen saappaisiin ja nähdä asiat kokonaisvaltaisemmin. Tämän seurauksen viime aikoina on korostunut asiakkaiden kokemuksista lähtevä kehittäminen. Toisena teknologian toimijoiden haasteena asiakaskeskeisyydessä on se, että asiakkaiden voi olla vaikea omaksua uusia teknologioita. Tätäkin haastetta voidaan lähestyä asiakaskeskeisyydellä ja kyvyllä ymmärtää, missä teknologian omaksumisen vaiheessa asiakkaat ovat. (Kamensky 2010, 233–234.) Kolmas haaste asiakaskeskeisyydessä on siirtyminen tuotteiden tarjoamisesta enemmän kokonaisvaltaiseen palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen. B2B toimijoiden on keskityttävä tuotekeskeisyyden sijasta asiakaslähtöiseen palvelukokemukseen. Yritys ei voi tarjota enää yhtä tuotetta vaan sen on osattava viestiä asiakkaalle palvelukokonaisuudesta, jossa tuote on vain yksi osa-alue. Myös tuoteperäisten ongelmien ratkaisu palvelulla korostuu ja tuotelähtöisyydestä on tehtävä enemmän asiakaslähtöistä. Tuotteiden valmistamisen ja palveluiden tarjoamisen tulee toimia jatkumona ja edellytyksinä luoda erinomainen asiakaskokemus.

Toinen asiakaslähtöisyyteen liitettävä ajattelumalli on tarvelähtöisyys. Teknologian toimialalla erottautuminen on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Erilaistamalla tuotteita ja palveluita tarpeiden mukaisesti voidaan löytää uusia tarpeita tai muokata koko yrityksen tarjoomaa asiakkaan tarpeiden mukaisesti helpommin. Tarjoomalla tarkoitetaan asiakkaan tarpeisiin tarjottavaa ratkaisua tuotteiden, palveluiden, tietojen ja vuorovaikutuksien kokonaisuudesta. Tarvelähtöisyydellä voidaan lisätä asiakkaalle tuotettavia hyötyjä ja tuottaa erilaisia tuotteita eri asiakasryhmille. Erilaistamisessa on otettava asiakas keskiöön ja huolehdittava siitä, että asiakas näkee erilaistamisedun ja on valmis maksamaan siitä. (Kamensky 2010, 242–244.) Tarpeen perusteella voidaan myös kehittää ratkaisu- ja palvelumalleja vastaamaan paremmin asiakkaan tarvetta.

Asiakaskokemukseen perustuvaan ajatteluun vaikuttaa jo aiemmin mainittu parempi tiedon saataavuus, globalisaatio, vuorovaikutuksen lisääntyminen, kokeilutoiminnan siirtyminen internettiin ja asiakkaiden oma aktiivisuuden lisääntyminen (Kamensky 2010, 234). B2B -prosessien ydin on siirtynyt palvelemaan asiakasta yrityksen sijasta ja toimiva palvelukokonaisuus, ja asiakaskokemuksen ymmärtäminen prosessissa auttavat asiakkaiden tavoittelemisessa, sitouttamisessa ja kannattavan asiakaskeskeisen liiketoiminnan rakentamisessa. Kokonaisvaltainen asiakaskokemus on aina uniikkia siinä mielessä, että se on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen, eikä siinä mielessä kopioitavissa, kuten esimerkiksi tuotteet. Asiakaskokemus onkin yksi tärkeä kilpailuedun lähde, auttaa asemoitumaan suhteessa kilpailijoihin ja auttaa varmistamaan, että yrityksen tarjoamat tuotteet sekä palvelut luovat asiakkaalle tarkoituksenmukaista arvoa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27.)

3 KEHITYSTYÖN LUONNE

Kehitystyö käsittelee metodologisia kysymyksiä, joita on arvioitu ja analysoitu työn edetessä. Metodologisilla kysymyksillä vastataan siihen, mitä on tieteellinen ja millaista tieteellistä lähestymistapaa tässä työssä noudatetaan. Tämän kehitystyön voidaan ajatella olevan soveltava tutkimus, jonka tavoitteena on ymmärtää ja kehittää jo olemassa olevia käytäntöjä toimeksiantajalla. Tutkimus tehdään tapaustutkimuksena hyödyntäen palvelumuotoilua sen soveltuvin osin. Tämän kehitystyön tarkoitus on ymmärtää paremmin tutkittavaa aihealuetta, eli tämä tutkimus vastaa piirteittäin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kuviossa 16 avataan kehitystyön luonnetta ja toteutusta.



KUVIO 16. Tutkimuksen toteutus ja luonne

3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimukselle on ominaista tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja kehitysehdotusten luonti. Useammalla ja yksityiskohtaisilla tutkimusmenetelmillä saadaan myös tapaustutkimukselle ominainen tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja toisiaan varmentavia näkökulmia. (Koskinen ym. 2005, 155–157.) Tapaustutkimukselle on tyypillistä lähteä tutkimaan tiettyä tapausta tai toimintoa, jota halutaan ymmärtää paremmin tarkoituksena tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi tai löytää siihen kehittämissuhteita. Lähestymistapaa käytetään tyypillisesti tutkimuksissa, joissa halutaan syvällisempi ymmärrys tutkittavasta aihealueesta, kuten esimerkiksi yrityksen ilmiöstä tai palveluprosessista. Tämän tutkimuksen tutkittava kohde on toimeksiantajan palvelukokonaisuus, joka ymmärretään tietynä kokonaisuutena ja jonka suhdetta tutkimusongelmaan pyritään ymmärtämään

yksityiskohtaisemmin. Lähestymistavalle on tavanomaista tutkimusmenetelmien avulla tutustua ymmärrettävään ilmiöön toimintaympäristön, kilpailijoiden, työntekijöiden ja yrityksen avulla. (Koskinen ym. 2005, 173.)

Tapaustutkimuksen piirteenä on kokonaisvaltaisuus, jolla tarkoitetaan holistillista näkökulmaa tutkimukseen. Kokonaisvaltaisuuudella voidaan ajatella tarkoitettavan tutkittavan aiheen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen olevan tärkeämpää kuin sen yleistäminen. (Valli & Aaltola 2015, 185). Toisena piirteenä voidaan pitää selektiivisyyttä, jolla tarkoitetaan aiheen laajentuessa sen rajaamista tiettyyn näkökulmaan. Tärkeänä piirteenä on esimerkiksi teorian vahvuus ja useamman metodin käyttö samassa tutkimuksissa. Tapaustutkimuksessa on tyypillisesti huomioitava myös kontekstuaaliset asiat ja on ymmärrettävä ainutlaatuisuutta sekä yleisiä piirteitä. (Valli & Aaltola 2015, 182–183.) Tarkoituksena ei ole toteuttaa konkreettista muutosta tai kehittää mitään konkreettista tuotosta, vaan tarkoituksena on tyypillisesti luoda kehitysehdotuksia ratkaisuksi tutkimusongelmaan, kuten tässä työssä tehdään. (Ojasalo ym. 2015, 37, 52–53.)

3.2 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on todellisen elämän kuvaaminen, ilmiön mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja pyrkimyksenä paljastaa tosiasioita niiden todellisissa ympäristöissään ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti tutkimuksen kohde rajataan tarkoin ja tutkimusmenetelmien avulla työn laatija tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintoja (Ojasalo ym. 2015, 105). Laadullisella tutkimuksella haetaan syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja ilmiöstä, kuten tässä työssä pyritään selvittämään toimeksiantajan palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen muodostumista ja sen vaikutussuhteita. (Kananen 2014, 16–17.) Laadullisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös ilmaisua tulkinnallinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa pyritään syvällisempään asiakaskokemuksen ymmärtämiseen, joka on aina yksilöllinen. Tutkittava aihealue ei siis esiinny tai ole tulkittavissa kaikille ulkoisesti samanlaisena, eli tässä työssä käytetään tulkinnallista näkökulmaa. Teoriaa myös verrataan tutkijan omaan ajatteluun, josta tulkintaviitekehys syntyy (Vilkkä 2015, 62). Todellisuus syntyy ihmisten ja yritysten välisestä vuorovaikutuksesta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole lähteä etsimään uutta teoriaa tai kyseenalaistaa jo olemassa olevia toimintatapoja, vaan enemmänkin kehittää vaihtoehtoisia keinoja parantaa tämän

hetken toimintatapoja täsmätiedon ja syvällisen aiheeseen tutustumisen jälkeen. Tiedon ja tutkimusaineiston tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja luoda viitekehys tutkimukselle, siten että työn tuloksista saadaan uutta ja käytännöllistä tietoa toimeksiantajalle ja myös ehkä saman toimialan muille toimijoille. Tietoperusta, aiheen keskeiset käsitteet ja faktat luovat perustan tutkimukselle, joiden perustella lähdetään etsimään vastauksia tutkimusongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 34.) Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää tai löytää totuuksia ja siihen riittää usein pienempi määrä tutkimusaineistoa. Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 18.)

3.2.1 Tutkimusmenetelmät

Lähestymistavan valinta vaikuttaa myös tutkimuksessa käytettäviin tutkimusmenetelmiin ja ne on valittu laadulliselle tutkimukselle tyypillisistä menetelmistä sen mukaan, millaista tietoa niillä halutaan tuoda esiin (Kananen 2019, 13). Tutkimusmenetelmien tarkoituksena on tuoda kehittämistyöhön tietoa eri lähteistä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään pienempää määrää tutkittavia, sillä ajatuksena on saada syvällisempää tietoa pienemmästä määrästä osallisia. Kehittämistyössä käytetään myös useampaa eri menetelmää, joista saadaan ideoita ja erilaisia näkökulmia työhön. Useammalla ja yksityiskohtaisilla tutkimusmenetelmillä saadaan tapaustutkimukselle ominainen tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja toisiaan varmentavia näkökulmia. (Koskinen ym. 2005, 155–157.)

Laadullisella tutkimuksella on ominaista, että tutkimus tapahtuu sen todellisessa ympäristössä, tutkimuksen laatija toimii tiedon kerääjänä, tiedonkeruu tapahtuu osallisilta vuorovaikutussuhteessa, tutkimusaineisto koostuu moninaisista lähteistä ja huomio keskittyy tutkittavien näkemyksiin, merkityksiin ja kokemuksiin reaali maailmasta. Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmillä, kuten teemahaastattelulla haettiin tässä työssä syvällisempiä tuloksia, laajempaa kokonaiskuvaa tutkittavasta aiheesta ja pyrittiin ymmärtämään ja löytämään vastaukset tutkimusongelmaan. (Kananen 2017, 43.) Teemahaastattelu sopi hyvin tähän tutkimukseen käytettäväksi, sillä tutkittavaa aihetta ei tunnettu täysin entuudestaan. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelussa käsiteltävät aiheet ja teemat on mietitty etukäteen. Vallitsevan koronavirustilanteen takia tämä tutkimus ja tiedonkeruu on tehty etäyhteyksillä Teams -sovelluksen avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja haastatteluiden purku tehtiin litteroimalla. Litteroinnilla tarkoitetaan tutkimusaineiston muuttamista tutkittavaan muotoon, eli keskustelun puhtaaksi kirjoittaminen teemoittain tai tyypittelemällä. (Ojasalo ym.

2015, 107.) Tutkimusmenetelmien avulla kerättyä aineistoa tutkitaan sisällön analyysin avulla. Sisällön analyysi kuvaa esimerkiksi haastatteluista puhutun kielen muotoa ja sisältöä. (Metodix 2014) Ymmärtämisen tavoitteena on löytää ihmisten toimintaa ohjaavat asiat ja merkitykset, kuten tarpeet, halut, arvot ja tunteet (Vilkkä 2015, 68).

3.2.2 Aineistonkeruu

Olemassa olevaa aineistoa, tutkimuksia ja teoriaa analysoidaan, käytetään lähtökohtana ja yhteensovitetaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Samankaltaisiin tutkimuksiin on tutustuttu huolellisesti, jotta niistä voidaan löytää tai oppia jotain uutta tämän työn tarkoituksiin. Samankaltaisten tutkimusten tuloksia ei toisteta tässä työssä, sillä tämän työn tarkoituksena ei ole toistaa vanhoja toimintamalleja vaan enemmänkin kehittää uusia ideoita ja kehitysehdotuksia toimeksiantajan toiminnan parantamiseen. Aikaisemmasta tiedosta voidaan myös löytää uutta tietoa, jos aineisto analysoidaan tai sitä lähestytään uudesta näkökulmasta. Tietoperusta ja aiheen keskeiset käsitteet luovat perustan kehittämistyölle (Ojasalo ym. 2015, 34).

Ilmiön ymmärtäminen tapahtuu tapaustutkimuksen tavoin tässä tutkimuksessa teoreettisesti ja ilmiötä tarkastellaan useasta eri, toisiaan täydentävästä näkökulmasta ja tutkimusta ohjaavat vahvasti käsitteet onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Tutkimuksen teoria ja viitekehys syntyvät keskeisistä käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Käsitteitä voidaan ymmärtää eri tavoin riippuen mistä näkökulmasta tai alalta niitä tarkastellaan. Käsitteitä voidaan myös käyttää tulosten ja tulkintojen perusteena (Vilkkä 2015, 37–38). Tutkimuksen tuloksia analysoidessa muistettava se, että ne koskevat vain tätä tapaustutkimusta toimeksiantajalla, eikä niillä voi yleistää kyseistä ilmiötä (Metodix 2014).

Mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan? Tämän tutkimuksen voidaan ajatella tavoittelevan praktisia tiedon tavoitteita. Näitä tavoitteita ovat esimerkiksi tuottaa uusia näkökulmia ja olla yhteistoimintaa edistävä. (Toikko & Rantanen 2009, 45–46.) Työn intressejä määriteltessä tulee miettiä vastaavatko työn tavoitteet työn laatijan, toimeksiantajan vai asiakkaiden tarpeisiin ja miten näiden näkökulmat eroavat toisistaan. Palvelukokonaisuutta ja asiakaskokemusta tutkiessa asiakkaan rooli on keskeinen ja lähtökohtaisesti voidaan ajatella tulosten, kehitysehdotusten ja niistä syntyvän hyödyn palvelevan asiakasta sekä toimeksiantajaa. Myös tutkimuksen laatija oppii paljon uutta. (Ojasalo ym. 2015, 14.)

Aineistonkeruussa on oltava kriittinen ja tiedonkeruumenetelmistä saatua tietoa tulee arvioida niin, ettei tieteen kannalta tulokset jää liian suppeaksi. Väärät aineistonhankintatavat, puutteelliset lähdeviittaukset tai epäluotettavat aineistot voivat pahimmassa tapauksessa johtaa väriin tuloksiin tai epäonnistuneeseen tutkimukseen. Tiedonhankinnassa on huomioitava myös se, että käytettävä tieto palvelee ja vastaa tämän työn tarkoituksiin ja tavoitteisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 43–44.)

3.3 Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisessä

Palvelumuotoilu on lähtenyt liikkeelle 1990-luvun alkupuolelta. Palvelumuotoilua voidaan kuvata osaamisalaksi, jolla yhdistetään muotoiluosaaminen sekä palveluiden kehittäminen. ”Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti” toteaa (Tuulaniemi 2011, 10). Palvelumuotoilun avulla voidaan optimoida asiakkaan kokema palvelukokemus ja tätä prosessia voidaan edesauttaa keskittymällä kaikkiin asiakaskokemuksen kriittisiin kohtiin, kuten palveluprosessiin, työtapoihin, toimintaympäristöön ja vuorovaikutuksen syntymiseen (Tuulaniemi 2011, 26). Näitä kriittisiä kohtia pyritään ymmärtämään paremmin tässä kehitystyössä asiakaslähtöisten palvelumuotoilun menetelmien avulla. Kehittämissä hyödynnetään palvelumuotoilua ja sen piirteitä kuten, asiakaslähtöisyyttä, vaiheistettua kehitysmallia sekä palvelumuotoilun menetelmiä, kuten esimerkiksi palvelupolkua. Palvelumuotoilun keinot tuovat syvällisempää asiakasymmärrystä mukaan prosessiin.

Miten palveluprosessia kehitetään asiakkaan näkökulmasta oikealle palvelutasolle ja yrityksen näkökulmasta kustannustehokkaalle tasolle? B2B -maailmassa mainitaan entistä enemmän asiakkaiden kanssa yhdessä kehittäminen toimivana tapana tuottaa arvoa asiakkaille ja palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisen välineenä – siten että palveluprosessia kehitetään kokonaisuutena niin, että yllä mainitut tavoitteet saavutetaan. Vuorovaikutus syntyy asiakkaan ja yrityksen välisistä kokemuksista arvojen lähtökohtana ja yhdessä luoto arvo auttaa yritystä sekä asiakasta saavuttamaan sen taloudellisen hyödyn. Myös tässä kehitystyössä lähtökohtana tutkitaan Tosiboxin ja asiakasyritysten arvonmuodostumista. Palvelumuotoilua kaivataan kaikilla toimialoilla yhä enemmän ja Moritzin (2009, 23) mukaan neljä suurinta voimaa, jotka ajavat palveluiden murrosta ovat palvelusektorin noususuhdanne, tyydytetyt markkinat ja tuotekehitys ja teknologia avaa palveluille uusia ovia.

Palvelumuotoilun lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen käytettäväksi tapaustutkimuksen rinnalle, sillä tässä työssä etsitään uusia näkökulmia, kehitysehdotuksia ja parannuksia tutkimusongelmaan, jolla pyritään syventämään suhdetta asiakkaisiin. Tässä kehitystyössä keskitytään pääasiassa jo olemassa olevien palveluiden tarkasteluun, eikä tarkoituksena ole tuottaa uusia palveluideoita. Palvelumuotoilu auttaa kehittämään olemassa olevia palveluita tai yritysten sisäisiä prosesseja tekemällä niistä käytännöllisempiä, haluttavimpia ja tehokkaampia asiakkaan sekä yrityksen näkökulmasta. Palvelumuotoilun tavoitteena on tuoda aitoa asiakasarvoa yrityksen kilpailuedun ja kehittämistyön lähtökohdaksi (Ojasalo ym. 2015, 73). Palvelumuotoilun avulla tässä tutkimuksessa tutkitaan palvelumuotoilulle tyypillisiä asioita ja etsitään vastauksia kysymyksiin: *miten palvelu koetaan, millaisia kohtaamisia tai vaiheita prosessissa on, mitä asiakas näkee ja tekee, mitä välineitä hän käyttää ja millainen tunne tai kokemus palvelusta jää asiakkaalle*. Tuulaniemi (2011, 96) kuvaa teoksessaan palvelumuotoilua prosessiksi, ”joka auttaa havaitsemaan, missä, milloin ja kuinka organisaatio voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi asiakkailleen sekä itselleen”. Palvelumuotoilun lähestymistapaa voidaan kuvata kokonaisvaltaiseksi, monialaiseksi ja yhtenäistävääksi tieteeeksi. (Moritz 2005, 6–7.)

3.3.1 Asiakslähtöisen kehittämisen määritelmä

Asiakkaista on tullut yhä vaativimpia, heidän odotuksensa sekä oma ymmärrys palveluiden tarjonasta on kasvanut ja asiakkaat odottavat yhä henkilökohtaisempaa ja räätälöityä palvelukokemusta. Palveluiden kasvava merkitys on vaikuttanut myös siihen, että asiakkaiden odotukset kasvavat ja yhä enemmän odotetaan kokonaisratkaisuja, niin sanottuja ”kaikki kerralla kuntoon” -palvelua. Jatkuvan kehittämisen seurauksena markkinoilla keskitytään tavaroiden omistamisen sijasta yhä enemmän palveluihin ja niiden tuottamaan vuorovaikutukseen. Muotoilussa keskitytään nykyisin materiaalien ja tuotannon sijasta ”ihmisten, tuotteiden ja teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun” (Miettinen 2016, 26). Tavarat ja palvelut eivät kuitenkaan poissulje toisiaan, sillä palveluihin voidaan liittää tavaroita tai toistenpäin tavaroiden ympärille voidaan rakentaa palveluita. Tosiboxin tapauksessa teknologia ja palvelu kulkevat käsi kädessä. Tästä hyvänä esimerkkinä tietotekniikkalaitte, jossa tuotteen ympärille tarjotaan palveluita, kuten asennusta, huoltoa ja laskutusta. (Tuulaniemi 2011, 16–18.) Asiakslähtöinen kehittäminen vaatii yrityksiltä osaamista tunnistaa asiakkaiden erilaisia tarpeita, kokemuksia, haluja, tunteita ja osaamista tarjota elämää tai maailmaa muuttavia arvoja, kuten tässä kehitystyössä on tavoitteena.

Palvelumuotoilua voidaan pitää yhtenä asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen keinona. Tosiboxin uuden strategian ydin on palveluliiketoiminnan kehittäminen, joten palvelumuotoilu lähestymistapana auttaa varmistamaan Tosiboxin palvelun onnistuneisuus siten, että se parantaa ja luo tavoiteltavan asiakaskokemuksen. Palvelumuotoilulle on olennaista lisätä syvällistä asiakasymmärrystä ja ymmärtää asiakas lähtökohtana yrityksen menestymiselle sekä nähdä keskiössä asiakas ja sen tarpeet, halut sekä kokemukset. Tämä kehitystyö tutkii Tosiboxin myyntijohtajan ja asiakastutkimukseen valittujen asiakasyritysten edustajien näkemyksiä. Palvelumuotoilun ajatusmalli kehittämisessä auttaa osallistuttamaan ja löytämään uusia näkökulmia, siten että Tosiboxin ja asiakkaan tarpeet kohtaavat. (Tuulaniemi 2011, 66.)

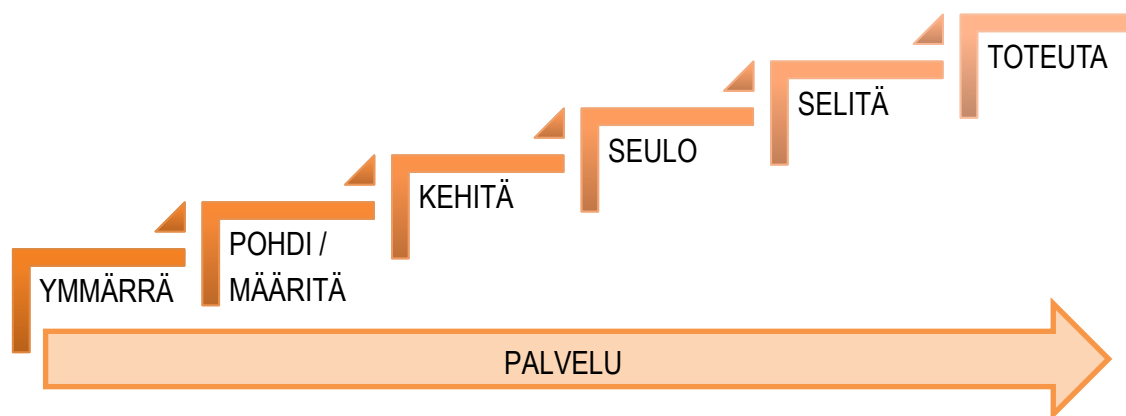
Asiakaslähtöisen kehittämisen piirteinä voidaan pitää myös innovatiivisuutta, jolla tarkoitetaan yrityksen tapaa ennakoida ja tunnistaa asiakkaan tulevaisuuden tarpeita sekä toimintatavoissa tapahtuvia muutoksia. (Helander ym. 2013, 42–43.) Asiakaskeskeistä innovointia voidaan lähestyä Löytänä & Korkiakosken (2014, 32–33) mukaan neljällä eri lähestymistavalla. Näitä lähestymistapoja ovat esimerkiksi asiakkaan nopeampi kohtaaminen, saumattomamman palveluprosessin laatiminen eli turhien vaiheiden poistaminen, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja asiakkaan sitouttaminen pidempään. Asiakaskeskeinen innovointi voi lähteä liikkeelle markkinoinnista, muuttuvista asiakastarpeista, teknologian kehityksestä, sosiaalisesta mediasta, avoimesta innovoinnista tai johtamisen uudistamisesta (Löytänä & Korkiakoski 2014, 34). Myös näiden lähestymistapojen mahdollisuuksia tutkitaan.

Asiakkaan näkökulmasta palvelumuotoilun tavoitteena on luoda palvelukokemuksista mahdollisimman helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia. Yrityksen näkökulmasta tavoitteena on löytää keinoja tukemaan ja ymmärtämään palvelukokemuksien tehokkuutta, vaikuttavuutta, kannattavuutta ja erottautuvuutta. (Ojasalo ym. 2015, 28, 72–73.) Asiakaskeskeinen suunnittelu perustuu toimintaympäristön analysoimiseen ja siinä eri näkökulmien löytämiseen. Asiakaskeskeinen suunnittelu auttaa löytämään erilaisia toimintoja tai ratkaisuja palveluprosessien eri vaiheisiin ja kohtaamispisteisiin. (Tuulaniemi 2011, 111.) Asiakaskeskeisen kehittämisen seurauksena onnistunut asiakaskokemus voi tuoda Tosiboxille huomattavaa kilpailuetua, asiakasuskollisuutta, keventää asiakaspalvelun kuormitusta, lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä suosittelua asiakkaiden keskuudessa. (Ahvenainen ym. 2017, 9–13).

3.3.2 Kehitystyön eteneminen palvelumuotoilun kehittämismallin mukaisesti

Palvelumuotoilun kehittämismallia hyödynnetään tässä kehitystyössä sen soveltuvin osin, eli kaikkia palvelumuotoilun vaiheita ei käytetä tässä kehitystyössä. Tämän kehittämistyön jokaisessa vaiheessa pidetään mielessä *asiakslähtöisyys*, joka ohjaa työn kulkua. Moritzin (2005, 6–7) mainitsema *kokonaisvaltaisuus* näkyy tässä työssä muun muassa käsittekarttojen, mallintamisen ja kaa- vioiden kautta, joilla havainnollistetaan asiayhteyksiä ja niiden välisiä suhteita. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös Tuulaniemen (2011, 137) mukaan ”havaita strategiaprosessissa asioita, joihin palveluita tuotetaan”. Tosiboxilla on uuden strategian muutosprosessi meneillään, joten palvelu- muotoilun avulla voidaan löytää uutta strategiaa vahvistavia toimintoja palveluprosessista. Palve- luiden tuottamisen tulee tukea yrityksen strategiaa ja palvelukokonaisuuden kehittämisen yhtenä lähtökohtana on toimia yhteensopivasti strategian kanssa.

Palvelumuotoilulle tyypillistä on luoda käyttökelpoisia kehitysehdotuksia tarkoin kontrolloidun prosessin avulla (Ojasalo ym. 2015, 38). Perinteinen palvelumuotoilun prosessi perustuu määritte- lystä, tutkimuksesta, suunnittelusta, tuotannosta ja arvioinnista. Palvelumuotoilu lähtee liikkeelle tyypillisesti lähtötilanteen kartoittamisesta ja asiakasymmärryksestä. Palvelumuotoilun tyypillisim- mät kehittämismallit ovat tuplatimantti -kaavio ja Stefan Moritzin Service Designin vaiheistettu kuu- sijakoinen kehittämismalli. Tämä tutkimus etenee Moritzin (2009) Service Design kehittämismallin mukaisesti.



KUVIO 17. Moritzin (2009, 124–127) kuusijakoinen kehittämismalli

Moritzin kuusijakoinen kehittämismalli jaetaan seuraaviin vaiheisiin: ymmärrä, pohdi, kehitä, seulo, selitä ja toteuta. Jokaiselle vaiheelle on asetettu selkeät tehtävät ja tavoitteet, joiden mukaan ke- hittäminen etenee. Kaikkia Moritzin kehitysmallin vaiheita ei toteutettu tässä työssä tai niitä käytet-

tiin soveltuvin osin, esimerkiksi kehittä -vaiheelle tyypillisen työpajatyöskentelyn sijaan tässä tutkimuksessa osallistutettiin asiakasyrityksiä haastattelun avulla, joissa heiltä kerättiin palautteita palvelun toteutumisesta palvelupolun eri vaiheissa ja haettiin ideoita siihen, miten palvelukokemusta voitaisiin kehittää paremmaksi. Alla oleva kehityskaavio kuvaa miten tässä työssä kehittäminen etenee ja millaisia tavoitteita eri vaiheille on asetettu.



KUVIO 18. Kehitysprosessin kuvaaminen Moritzin (2009, 124–147.) ajatusmallia hyödyntäen

Ymmärrä -vaiheessa perehdytään lähtökohtiin, tavoitteisiin ja eri sidosryhmien ymmärtämiseen sekä palveluntarjoajan liiketoimintaan ja palveluideaan. Moritzin mukaan tähän vaiheeseen sopii parhaiten esimerkiksi seuraavat menetelmät: segmentointikuvaus, benchmarking, haastattelut, trenditutkimukset, toimintaympäristön kuvaaminen ja havainnointi. (Moritz 2009, 124–147.) Tämän kehitystyön **ymmärrä -vaiheessa** korostuu palvelumuotoilulle ominainen asiakaskeskeisyys ja sen käyttäminen lähtökohtana kehittämiselle. Tämän vaiheen tärkein tehtävä on luoda pohja kehittämiselle ja löytää yhteiset tavoitteet, joka tapahtuu lähtötilanteeseen tutustumalla ja haastatteleamalla Tosiboxin myyntijohtajaa. Tässä vaiheessa tutustutaan toimeksiantajan tavoitteisiin sekä palvelustrategiaan. Ymmärtämisen tavoitteena on määrittellä kehitystyön tavoitteet, kehittämiskohteen rajaus, vuorovaikutussuhteet ja asiakasryhmät. Kehittämistyön tavoitteita ja tarkoitusta käsiteltiin osassa 1 Johdanto.

Ymmärrä -vaihetta seuraa **määritä -vaihe**, jossa haetaan syvällisempää ymmärrystä edellisessä vaiheessa kerättyihin tietoihin, määritellään tarkemmin tutkimuskysymykset ja valitaan kehityskohde- teet. Tässä vaiheessa tunnistetaan asiakkaiden kannalta keskeisimmät toiminnot tai haasteet, löy- detään mahdollisesti piileviä tarpeita tai puutteita ja yhdistellään eri näkökulmia kokonaiskuvan saamiseksi. Valitun asiakasryhmän tarpeiden, halujen, kokemusten ja odotusten tutkiminen on tyypillisesti yksi palvelumuotoilun keskeisimpiä vaiheita. Tässä kehitystyössä on selvitettävä myös mitkä toiminnot, prosessit ja digitaaliset palvelut vaikuttavat asiakkaisiin. Miettinen (2016, 63) ku- vasi teoksessaan, että käyttäjätiedon hankintaan sopii parhaiten perinteiset menetelmät, kuten esi- merkiksi haastattelu. Tässä tutkimuksessa asiakkaiden näkökulmaa tutkitaan ja haetaan mukaan kehittämiseen toteuttamalla haastattelu Tosiboxin suorille asiakasyrityksille. Haastattelun tarkoituk- sena on tuottaa syvällisempää tietoa ja aitoa asiakasymmärrystä. Saatujen tietojen pohjilta luodaan asiakasprofiilit ja arvolupauskartta. Vaihe toimii niin sanottuna siirtymävaiheena seuraavaan kehittä -vaiheeseen.

Kehitä -vaiheessa nimensä mukaisesti kehitetään ja ideoidaan ratkaisuja valittuihin kehityskohtei- siin tai havaittuihin ongelmakohtiin luovien menetelmien avulla. Kehitä -vaiheen menetelmiä Morit- zin mukaan ovat esimerkiksi visualisointi, työpajat ja yhdessä kehittäminen. Palvelumuotoilun mu- kaisesti tärkeää olisi havainnollistaa asiakkaan kulkemaa polkua ja tarpeita prosessissa ja kehittää niihin ratkaisuja hyödyttämään asiakasta sekä toimeksiantajaa. (Miettinen 2016, 31–32.) Eri näkö- kulmien yhteensovittaminen tapahtuu palvelupolun avulla, joka kuvaa palvelukokonaisuuden kaik- kia osapuolia ja niiden toimintoja. Tarkoituksena on luoda kehitysehdotukset vastaamaan asiakkai- den arvoja, tarpeita ja toiveita palvelun suhteen. Kehittämisessä on tärkeää astua asiakkaan saap- paiisiin ja pyrittävä tuomaan esille asiakaslähtöistä palvelua ja sen merkitystä. Asiakasyritysten haastattelu toi kehittämiseen mukaan asiakkaiden omia ideoita siihen, miten palvelukokemuksesta voitaisiin tehdä toimivampi.

Kehitä -vaihetta seuraa tässä työssä **yhdistetty seulo ja selitä -vaihe**, jossa kerätään ideoita, yhdistellään ja arvioidaan sekä valitaan parhaat ideat. Yhdistetyssä seulo ja selitä -vaiheessa ke- hitetään palvelukokonaisuutta palvelupolun avulla ja tätä osiota voidaan pitää raportin keskeisim- pänä osiona. Ideoiden seulonta vaiheessa hyödynnetään SWOT-analyysia, joka tarjoaa hyvän työ- kalun asiakaskokemuksen kehittämiseen. Sen avulla pystytään erilaistamaan asiakaskokemuksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tässä vaiheessa esitellään kehitysehdotukset ja vastataan alussa esitettyihin tutkimusongelmiin.

Viimeisessä Moritzin toteuta -vaiheessa ideat ja ratkaisut viedään testattavaksi ja määritellään valmiiksi palvelutuotteeksi. Tämä kehitystyö ei sisällä kehitysmalliin kuuluvaa testausta, palvelun lopullista konseptointia tai sen saattamista käytäntöön, sillä kyseessä on suunnitelmatasolle jäävä tutkimus, jonka tarkoituksena on tutkimuskohteen laaja-alaisempi ymmärtäminen. Tässä työssä **toteuta -vaihe** nähdään työn tuloksina, jossa esitellään valmis tuotos toimeksiantajalle, joka arvioi ratkaisuja ja niiden onnistuneisuutta. Tässä kehitystyössä esitellään mitä asiakkaan kannalta oleellisia piirteitä tai toimintoja nousi esiin sekä esitellään valitut toimenpide-ehdotukset, jotka luotiin saatujen tulosten pohjalta. Tutkimuksen tuloksien ei ole tarkoitus lisätä suoraan toimeksiantajan myyntiä tai näkyä asiakaskohtaisessa uskollisuudessa tilastollisesti. Työn tulosten tarkoituksena on saada uutta ja käytännöllistä tietoa toimeksiantajalle. Tämän kehitystyön tuloksia ei ole verrattu toimeksiantajan omiin aikaisempiin tutkimuksiin tai tilastollisesti asiakastytyväisyyteen.

4 KEHITYSTYÖN TOTEUTUS

Tässä osiossa käydään läpi kehitystyön eteneminen edellisessä vaiheessa esitetyn kehitysmallin mukaisesti ja seuraavissa kappaleissa esitellään eri vaiheista saatuja tuloksia. Kehitystyön etene-
misen tulee tapahtua loogisesti, selkeästi ja menetelmien tulee olla luotettavia sekä tukea jo ole-
massa olevaa tutkimustietoa.





4.1.1 Pohjatyö ja lähtötilanne

Kehitystyön alussa tutustuttiin Tosiboxin toimintaan, palveluideaan ja asiakkaalle tuotettaviin hyö-
tyihin. Kehitystyön ensimmäinen vaihe oli kartoittaa Tosiboxin lähtötilannetta ja tavoitteita kehitys-
työn suhteen teemahaastattelun avulla. Haastateltavana toimi Tosiboxin Euroopan Myyntijohtaja.
Teemahaastattelu tehtiin verkkohaastatteluna Teams -sovelluksen avulla tämänhetkisen koronavi-
rustilanteen sitä suositellessa. Haastattelu toteutettiin keskustelumaisesti ja siihen laadittiin etukä-
teen muutamia teemoja, jotka ohjasivat haastattelun kulkua. Teemahaastattelua ohjaavat teemat
löytyvät liitteenä (LIITE 2). Haastattelun pohjilta luotiin myös nykytilaa kuvaava palvelupolku myyn-
tijohtajan näkökulmasta. Ensimmäisenä haastattelussa kartoitettiin Tosiboxin asiakasryhmiä ja jo
olemassa olevaa tietoa asiakasta. Seuraavaksi keskusteltiin asiakaskokemuksesta ja siitä, miten
se nähdään Tosiboxissa tällä hetkellä. Asiakaskokemuksesta siirryttiin digitaalisiin palveluihin ja
käytiin läpi, millaisia ratkaisuja on tarjolla, millaista roolia ne pelaavat Tosiboxilla sekä mitä kehitet-
tävää niissä on. Lopuksi keskusteltiin kokonaisvaltaisesti palvelun kulusta, sen eri vaiheista, asiak-
kaan toiminnoista ja kehityskohteista.

Ensimmäinen haastattelussa käsiteltävä teema oli Tosiboxin **asiakasryhmät**. Tosiboxin asiakas-
ryhmät tulevat hyvin eri toimialoilta, kuten esimerkiksi teollisuuden, kiinteistötoiminnan ja turvalli-
suuden toimialoilta. Myyntijohtajan mukaan asiakasyritykset voidaan jakaa neljään eri asiakasryh-
mään Tosiboxin käyttöön liittyen: jälleenmyyjät, erilaiset palveluntarjoajat, teolliset laitevalmistajat
ja suorat asiakkaat. Asiakasryhmien tarpeet eroavat myös toisistaan toimialan tai asiakasprofiloin-
nin mukaisesti. Yhteisymmärryksessä myyntijohtajan kanssa sovittiin, että tässä kehittämistyössä
keskitytään Tosiboxin suoriin asiakkaisiin sekä heidän tarpeidensa ja palvelupolun kartoittamiseen.
Suorilla asiakkailta tarkoitetaan asiakkaita, jotka ostavat suoraan Tosiboxilta omaan tarpeeseensa.

Suorien asiakkaiden ja Tosiboxin välinen asiakassuhde ei sisällä muita väliportaita, kuten esimerkiksi jälleenmyyjä. Tämä tarkoittaa myös sitä, että Tosibox tuntee ja tietää loppukäyttäjän toimintaympäristön. Tosiboxin ja suorien asiakkaiden asiakassuhteet ovat eripituisia, ja kuten B2B puolen yrityksille on tyypillistä, asiakassuhteet saattavat kestää useita vuosia ja vaativat ymmärrystä asiakasyritysten toimialasta, kehityssuunnista sekä huomioimaan asiakasyrityksen omat liiketoiminnalliset tavoitteet. Alla olevassa taulukossa on kuvattu asiakasryhmien eroavia tarpeita sekä Tosiboxin roolia asiakassuhteessa.

TAULUKKO 1. Tosiboxin asiakasryhmät

	JÄLLEENMYYJÄT 	ERILAISET PALVELUNTARJOAJAT 	OEM TEOLLISET LAITEVALMISTAJAT 	SUORAT ASIAKKAAT 
TOSIBOXIN ROOLI	<p>Tosibox on yksi tuote jälleenmyyjien valikoimassa ja heillä on halu lähteä edustamaan Tosiboxia</p> <p>Asiakassuhde määräytyy jälleenmyyjien tarpeen mukaisesti, Tosibox kouluttaa jälleenmyyjät</p>	<p>Käyttävät Tosiboxia tarjotakseen omaa palveluitaan ja yhteyksiensä rakentamiseen</p> <p>Tarjoavat energianhallinta palvelua, joka toteutetaan Tosiboxilla, eivät kerro tai mainosta, että "osta tästä tosiboxia"</p>	<p>Valmistavat koneita ja toimittavat niitä ympäri maailmaa, käyttävät Tosiboxia koneidensa hallinnassa, etähuollossa tms.</p>	<p>Käyttävät itse Tosiboxin teknologiaa esimerkiksi kiinteistöhallinnassa</p> <div data-bbox="1209 1032 1345 1245" style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>Tässä kehitystyössä keskitytään suoriin asiakkaisiin</p> </div>
ASIAKKAAN TARVE	<p>Puuttuu Tosiboxin kaltainen tuote valikoimasta</p> <p>Kiinnostus lähteä edustamaan Tosiboxia maassa, jossa toimii. Tosiboxilla ei ole saatavilla tietoa jälleenmyyjien loppuasiakkaista tai loppukäyttäjistä.</p>	<p>Tosibox on luonnollinen ja kustannustehokas vaihtoehto palvelun tarjoamiseen omille asiakkailleen</p>	<p>Haluaa koneiden toimivan hyvin Tosiboxin avulla asiakkaidensa koneissa</p>	<p>Yrityksen omat intressit ja tarpeet, esimerkiksi haluavat omistaa operatiivisen verkon</p>

Haastattelussa selvitettiin myös asiakasryhmien ostokäyttäytymisen muutoksia ja erityisesti digitalisoinnin vaikutuksia siihen. Suurimpana ostokäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä myyntijohtaja mainitsi IoT: n eli esineiden internetin:

"IT-ala on jo aikaisemmin digitalisoitunut, mutta nyt se alkaa näkymään kaikilla toimialoilla". --" IoT: sta alettiin puhua vuotena 2010, mutta muutos on ottanut harppauksen viimeisen vuoden aikana. IoT on ollut markkinapuhetta, toteutus vähäistä, koska sen tarkoitusta ei kunnolla ymmärretty. Ennen myytiin enemmän etäyhteyslaitetta ja teknologiaa, kun taas tänä päivänä myydään palveluliiketoimintaan tehtyä operatiivista verkkoa, jonka ymmärretään tulevan teollisuuteen. Teknologia on edelleen sama, mutta sitä ei myydä enää samoilla argumenteilla asiakkaan kasvaneen ymmärryksen takia." (Tosiboxin myyntijohtaja)

Viitaten teoriakatsaukseen tämän voidaan ajatella johtuvan digitalisoitumisen vaikutuksista ja sen myötä näkyy nyt myös yhä enemmän kaikilla toimialoilla. Myös asiakasyritysten ostajien päättäjät ovat vaihtuneet viimeisen vuoden aikana ja myyntijohtaja pohti, että aikaisemmin oliin tekemisissä automatisaatioinsinöörien kanssa, jotka ymmärsivät enemmän koneista ja nykyään ollaan tekemisissä enemmän liiketoiminnan kehittäjien kanssa.

Asiakasryhmien kartoittamisesta siirryttiin seuraavaan teemaan: **asiakaskokemukseen**. Asiakaskokemus nousee esiin myynnissä ja markkinoinnissa, eli prosesseissa, jotka ovat lähellä asiakasrajapintaa. Keskustelu aloitettiin miettimällä, millaisena Tosibox näkee asiakaskokemuksensa tavoitetilan. Tavoiteltavan asiakaskokemuksen lähtökohdat myyntijohtajan mukaan ovat:

"Tosiboxin käyttämisen on oltava helppoa ja yksinkertaista, eikä asiakkaiden kanssa ei solmita monimutkaisia sopimuksia, jotta Tosibox säilyy helposti lähestyttävänä talona jokaiselta puolelta". (Tosiboxin myyntijohtaja)

Myyntijohtajan kuvasi asiakaskokemuksen nykytilaa äärimmäisen positiivisena ja hänen mukaansa he saavat paljon positiivista palautetta, sillä heillä on tyytyväiset asiakkaat. Myyntijohtaja ei osannut suoraan sanoa johtuuko se hyvästä palvelusta vai teknologisesta edellä käymisestä, mutta pohti asiakastyytyväisyyden tulevan kuitenkin enemmän palvelusta kuin teknologiasta, sillä teknologian haasteisiin voidaan vastata hyvällä palvelulla. Myyntijohtajan näkemys asiakaskokemuksen tavoitetilasta:

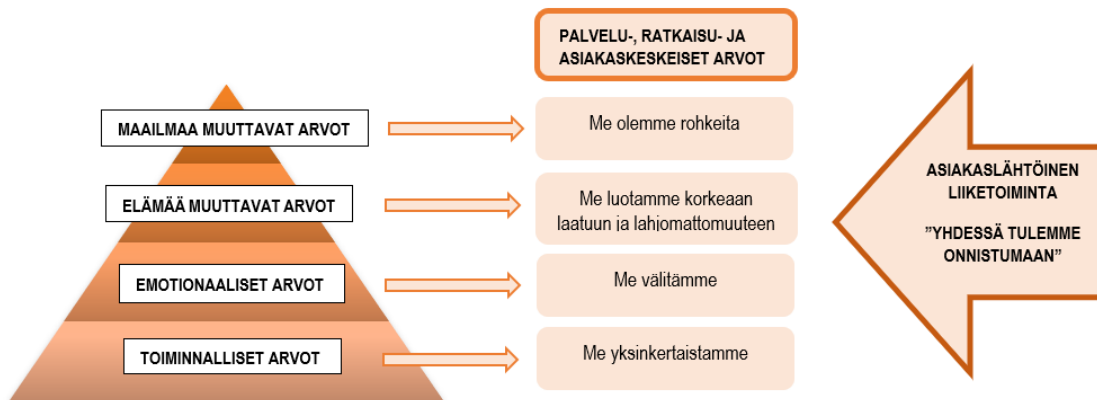
..."tavoitetila asiakaskokemukselle, no sehän on euforisen tilan mahdollistaminen asiakkaan aivoihin". (Tosiboxin myyntijohtaja)

Myyntijohtaja pohti myös asiakassuhteen merkitystä asiakaskokemukseen:

"Asiakassuhteen pituudella on merkitystä asiakaskokemukseen ja pidemmät asiakassuhteet vaativat enemmän työstettävää". -- "tyytyväisyyteen voi vaikuttaa myös se, että aina ei kehitä sitä teknologiaa, jota asiakas odottaisi" ja "tyytyväisyyteen voi vaikuttaa se, että Tosibox ei voi olla kaikkien toimialojen ammattilainen". (Tosiboxin myyntijohtaja)

Haastattelussa mietittiin, miten myyntijohtaja kuvaisi Tosiboxia, jos sitä kuvattaisiin vain yhdellä sanalla. Myyntijohtaja kuvaili Tosiboxia älykkääksi. Älykkyys näkyy asiakkaalle helppona käyttöä, Tosibox yrittää olla markkinointi mielessä helposti lähestyttävä, joustava ja helposti saavutettava, mikä näkyy muun muassa netissä koulutuksien laajana jakeluna.

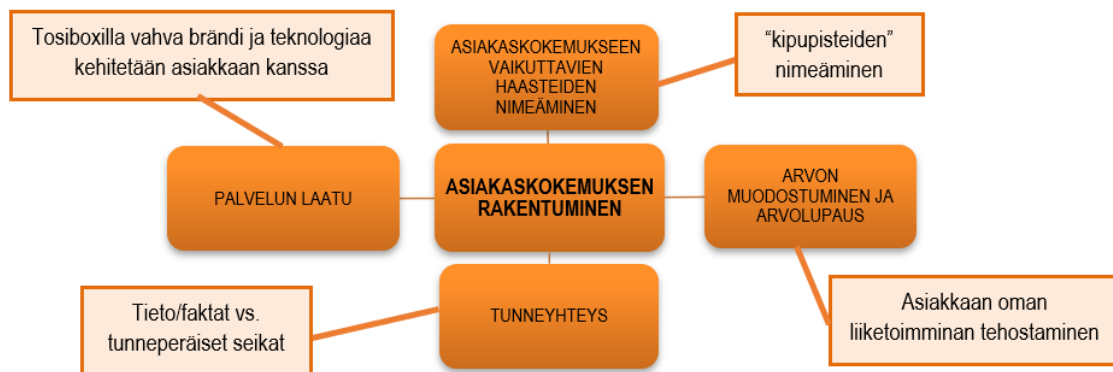
Nämä edellä mainitut ominaisuudet ja elementit ovat osa Tosiboxin arvoja, jotka ovat listattuna heidän verkkosivustoillansa. Arvoista viestiminen ja niiden kirkastaminen asiakkaalle on nyt erityisen tärkeää uuden strategian jalkauttamisen takia. Arvot ohjaavat Tosiboxin toimintaa, palvelua ja auttavat erottautumaan kilpailijoista. Tukevan arvopohjan päälle on helpompi luoda menestykäs liiketoiminta.



KUVIO 19. Arvon ulottuvuudet vas. (Tuulaniemi 2011, 74–75) ja Tosiboxin ulkoisesti viestittävä arvopohja oik.

Arvojen lisäksi myyntijohtaja pohti brändin vaikutuksia asiakaskokemuksen rakentumiseen ja sen näkyvyyttä:

"ollaan paljon isompia brändinäkökulmasta mitä oikeasti ollaan". -- "brändi antaa aika paljon työkaluja, miten pystytään täyttämään asiakaslupausta. Brändi antaa mahdollisuuden olla asiakaskokemuksessa asteikolla 5. Brändi on tuotekeskeinen brändi, mutta uuden viestin suunta on se, että muutetaan talo tuotetalosta palvelu- ja ratkaisutaloksi. Brändi on rakennettu tuotebrändäykseen ja siinä on onnistuttu hyvin, sillä se näkyy myös laadussa ja sen päälle on hyvä rakentaa myös uusi brändi, strategia ja markkinointiviesti". (Tosiboxin myyntijohtaja)



KUVIO 20. Tosiboxin asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä lähtee liikkeelle kokonaisuudesta, jossa mittaaminen on yksi osa-alue. Seuraavaksi selvitettiin, millaisia mittareita Tosiboxilla on käytössä asiakkaille, miten asiakaskokemusta mitataan tällä hetkellä ja miten asiakaskokemusta kehitetään. Asiakastytyväisyyskyselyitä on myyntijohtajan mukaan tehty, mutta niitä ei toteuteta koko ajan. Asiakkaiden tyytyväisyys tulee parhaiten esille myynninrajapinnassa. Myyntijohtaja pohti asiakaskokemuksen kehittämistä lähinnä käyttökokemuksen näkökulmasta:

”teknologian kehitys perustuu puhtaasti asiakasrajapinnasta tulleeseen palautteeseen ja asiakkaan kuunteluun. Kehittämistä tehdään asiakaspalutteen pohjalta ja punnitaan mitkä asiakkaiden esiin tuomista mahdollisuuksista kannattaa tehdä ja osa näistä rakennetaan yhdessä asiakkaiden kanssa, pilotoidaan ja viedään markkinoille sitten kun se heidän mielestään on valmis. Kaikki tuotokset tuodaan lopuksi aina saataville kaikille asiakkaille”. (Tosiboxin myyntijohtaja)

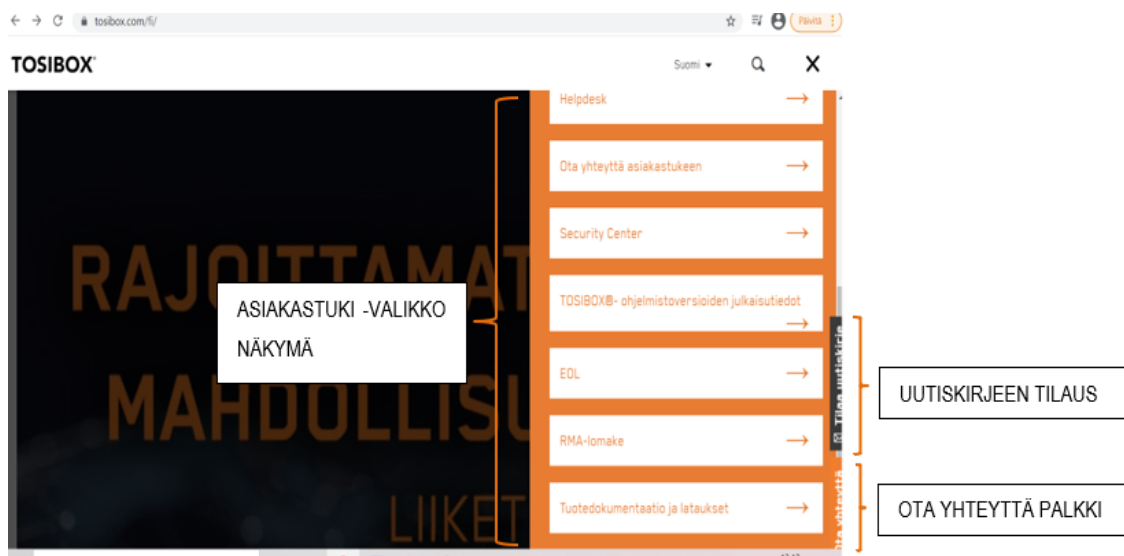
Myyntijohtaja kertoi myös, että asiakaskokemukseen liittyen on tehty workshopeja, viimeisin noin vuosi sitten. Workshopeilla selvitettiin mitä puutteita mahdollisesti Tosiboxin teknologiassa on tai mitä kehitettävää siinä on.

Seuraavaksi haastattelussa keskusteltiin Tosiboxin olemassa olevista **digitaalisista palveluista, ratkaisuksista** ja niiden kehittämistarpeista. Teknologian kehityksen myötä ensimmäinen kuva palvelusta tai yrityksestä muodostuu tyypillisesti digitaalisen vuoropuhelun kautta. Tosibox nimesi yhdeksi haasteeksi näkyvyyden ja palvelumuotoilu auttaa muun muassa määrittelemään missä ja miten asiakkaat ja brändi kohtaavat ja auttaa suunnittelemaan nämä kohtaamiset. Tämä tutkimus keskittyy palvelumuotoilun avulla parantamaan asiakkaiden tietoisuutta yrityksen tarjoamista palveluista. ”Brändistä markkinointi mielletään yhä enemmän palveluksi, jossa asiakaspalvelu on tärkein keino vaikuttaa siitä, miten brändi kohtelee”, toteaa Tuulaniemi (2011, 49–50.) Myös palveluita brändätään ja siinä tapauksessa brändien ainutlaatuisuus pitäisi näkyä asiakaskokemuksessa.

Myyntijohtajan mukaan lähes kaikki Tosiboxin digitaaliset palvelut perustuvat Tosiboxin verkkosivustoihin, joista löytyy support -tukiosio, ohjevideoita (YouTubessa) ja FAQ, jotta asiakas löytäisi itse mahdollisimman paljon ohjeita.

Tosiboxia ei saa ostettua tilauskanavien tai verkkokaupan kautta digitaalisesti suoraan Tosiboxilta, eikä asiakas pysty kilpailuttamaan esimerkiksi hinnoittelun osalta olematta itse yhteydessä Tosiboxiin, sillä hintatietoja ei ole saatavilla vertailtavaksi. Demoja ja yhteydenottolomake löytyy verkkosivujen kautta ilman manuaalista toimintaa. Asiakkaan ollessa yhteydessä esimerkiksi StraterKit:in tilauksessa, ollaan häneen yhteydessä Tosiboxilta tarpeen kartoittamista varten. Digitaalisia it-sepalvelukanavia ei vielä löydy esimerkiksi hankinta-, toimitus- tai laskutusprosesseihin ja tällä hetkellä asiakas voi ratkaista esimerkiksi laskutukseen liittyvät ongelmat manuaalisesti puhelimitse tai sähköpostitse. Laskutus tapahtuu sähköisesti e-laskuilla. Tosibox järjestää myös koulutuksia webinaareina ja lähettää uutiskirjeitä sekä partnerikirjeitä sähköisesti digitaalisesti. Tosibox esiintyy myös sosiaalisen median kanavissa. Tosibox miettii kuitenkin koko ajan digitaalisten palveluiden kehittämistä ja erilaisten ratkaisujen lisäämistä asiakkaille. Myyntijohtaja kertoi, ettei tällä hetkellä digitaalisista palveluista ole juuri kerätty palautetta. Myyntijohtaja pohti digitaalisten palveluiden kehittämistä:

”digitaalisissa palveluissa on ehdottomasti hyvin paljon kehittävää, tällä hetkellä on tehty se, mitä näillä resursseilla on pystytty tekemään”. (Tosiboxin myyntijohtaja)



KUVIO 21. Esimerkkikuva Tosiboxin verkkosivustoilta aloitusnäkyvästä

Viimeiseksi teemaksi jätettiin varsinaisen **palveluprosessin kulku** ja sen läpi käyminen myyntijohtajan näkökulmasta. Aluksi keskusteltiin palveluiden henkilökohtaisuudesta ja personoinnista:

“teknologia ja laitteet ovat kaikilla aina samat, mutta palvelua voi saada räätälöitynä, asiakkaan toimintaympäristö huomioiden”. (Tosiboxin myyntijohtaja)

Viitaten Gerdtiin ja Eskeliseen (2018, 15–16) personointi on yksi tulevaisuuden kehitystrendeistä asiakaskokemuksen saralla. Palvelu päätetään yhdessä asiakkaan kanssa ja se mistä komponenteista se rakennetaan ja mitä se sisältää. Tosiboxin asiakkaan palvelu sisältää kaiken muun paitsi fyysisen loppuasennuksen.

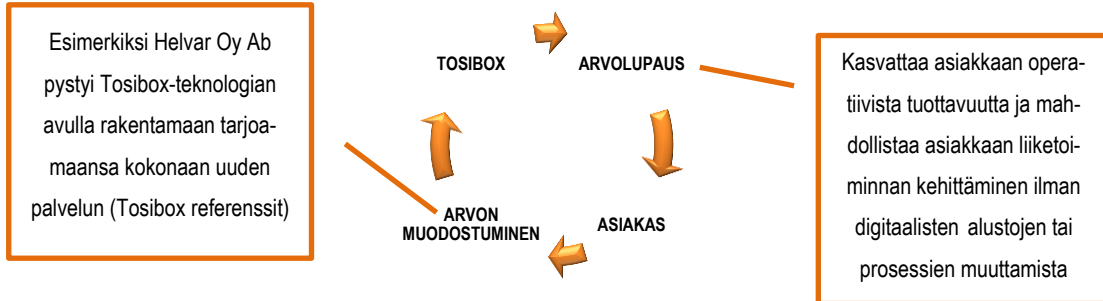
Yrityksen palveluajatuksella tai arvolupauksella tarkoitetaan tapaa ilmaista, miten yritys ratkaisee asiakkaan ongelmat tai tarpeet. Tosiboxin arvolupaus on kasvattaa asiakkaan operatiivista tuottavuutta ja mahdollistaa asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen ilman digitaalisten alustojen tai prosessien muuttamista. Tosibox teknologia tarjoaa rajoittamattoman, skaalautuvan teknologian siihen, että asiakas pystyy hallinnoimaan operatiivisen verkon laitteita globaalisti ja liittämään sen omaan IT-verkkoonsa. Myyntijohtaja kommentoi kuvailemaansa asiakaslupausta:

”Teknologia huolehtii asiakaslupauksesta tällä hetkellä niin hyvin, että se on helppo lunastaa”. (Tosiboxin myyntijohtaja)

Tosibox lupaa mahdollistaa asiakkaalle omien liiketoimintaprosessien täydellisen hallinnan globaalisti toimialasta riippumatta. Asiakkaan ei tarvitse muuttaa nykyisiä digitalisoituja prosesseja, sillä Tosibox tarjoaa työkalut nykyisen laitekannan päälle. Tosiboxin avulla asiakas pystyy laajentamaan IT-maailmansa myös OT-maailman puolelle Tosiboxin tarjoaman teknologian, palveluiden ja ratkaisumallien avulla. Tosibox tarjoaa standardin ratkaisun käytännössä kaikille huolehtimatta laitteiden yhteensopivuudesta. Myyntijohtaja pohti, etteivät he kehittä asiakkaan palvelua, vaan he mahdollistavat asiakkaan palvelun loppuasiakkaalle.

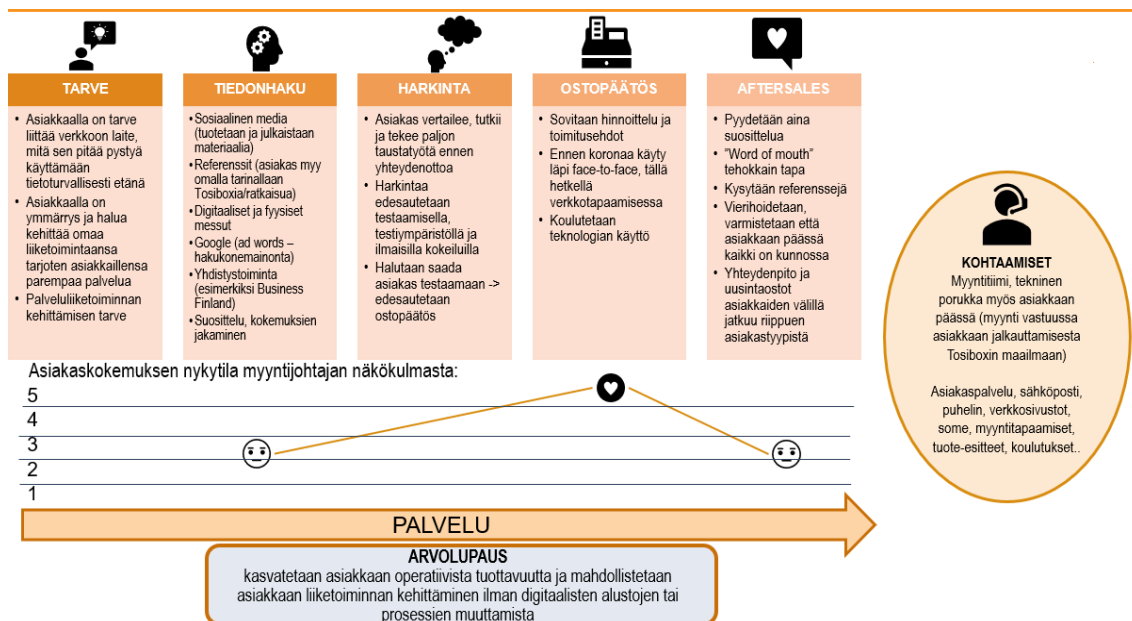
Tosiboxin uudesta arvolupauksesta viestiminen tullaan tekemään sosiaalisen median kautta aktiivisesti, messuilla ihmisten kohtaamisissa ja siellä missä asiakas kohdataan. Tosiboxin verkkosivustoilla on luettavissa referenssejä, joista tuodaan esille konkreettisin esimerkein lisäarvon tuottamista ja Tosiboxin tuoma apu uuden palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Helvar Oy Ab:n refe-

rensissä kerrotaan kuinka ”Tosiboxin tarjoaman suojatun etäyhteyden ansiosta olemme nyt selkeästi edelläkävijä markkinoilla” ja Helvar pystyi ”TOSIBOX®-teknologian avulla rakentamaan tarjoamaansa kokonaan uuden palvelun” (Tosibox Helvar Oy Ab Referenssi 2021).



KUVIO 22: Tosiboxin arvolupaus ja arvon muodostuminen

Lopuksi kartoitettiin ja hahmoteltiin Tosiboxin tämänhetkistä palvelupolkua. Palvelupolkuun on liitetty myyntijohtajan näkemyksiä asiakkaiden tarpeista, arvolupauksesta, prosesseista ja kohtaamisista sekä palvelun kulku kokonaisuudessaan. Lisäksi myyntijohtaja sai arvioida heidän asiakaskokemuksensa nykytilaa ja kehittämisen tarvetta palveluprosessin eri vaiheissa asteikoilla 1–5. Numero 1 tarkoittaa, että kehitettävää on vielä paljon, kun taas numero 5 tarkoittaa, että ollaan ideaalitalanteessa asiakaskokemuksen tuottamisessa. Tämän analyysin perusteella pystytään kehittämässä keskittymään niihin kehityskohteisiin tai kohtaamisiin palveluprosessissa, joissa myyntijohtaja arvioi olevan vielä haasteita tai kehitettävää.



KUVIO 23. Tosiboxin palvelupolku hahmoteltuna myyntijohtajan näkökulmasta

Palvelupolun tiedonhankinta ja aftersales -vaiheessa on myyntijohtajan mukaan vielä parannettavaa ja näihin palveluprosessin vaiheisiin keskitytään tässä kehitystyössä. Asiakkaan harkittua ja valittua Tosiboxin sekä ostopäätöksestä toimitukseen on myyntijohtajan mukaan onnistuttu ja näissä vaiheissa asiakaskokemus on parhaimmillaan ja asiakas tyytyväisimmillään. B2B -asiakaskokemus koostuu Saarijärvi & Puustellin (2020, 88–89) mukaan muun muassa sitoutumisesta, joten varsinaisen ostoprosessin päätyttyä asiakkaan palvelu jatkuu palvelun tai tuotteen parissa, johon liittyy asiakassuhteen jälkihoito. Jälkimyynnistä myyntijohtaja pohti:

”pitäisi tehdä enemmän ja enemmän vieri hoitaa asiakassuhdetta ja olla aktiivisempi”. (Tosiboxin myyntijohtaja)

Palvelupolkua analysoidessa on huomioitava se, että tilanne on nyt poikkeuksellinen koronavirus-tilanteen takia, eikä esimerkiksi fyysisiä myyntitapaamisia käydä samoin kuin vuosi sitten. Haastattelussa keskusteltiin myös siitä, että Tosibox jalkautti uuden strategiansa vuodenvaihteessa kehitystyön laatimisen aikana, joten haastatteluhetkellä ei voitu puhua kaikista asioista siten kuin ne tulevat olemaan ensi vuonna.

Lopuksi haastattelun toteutuksen voidaan todeta sujuneen hyvin, se oli antoisa ja yhteisymmärryksessä myyntijohtajan kanssa löydettiin palvelukokonaisuudesta ne kehityskohteet, joihin tässä kehitystyössä keskitytään. Myyntijohtaja kuvasi haastattelussa paljon asiakaskokemusta käyttäjäkokemuksen näkökulmasta, mikä on myös osa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta. Haastattelun pohjilta aloitettiin tarkempien tutkimusongelmien määrittely, mietittiin yksityiskohtaisempia kehittämiskohteita ja käytiin läpi asiakasprofiileja tulevia haastatteluita varten. Haastattelusta saatua aineistoa analysoitiin vuorovaikutuksessa tietoperustan kanssa ja tulosten analysointi pyrittiin pitämään mahdollisimman lähellä asiayhteyttä. Haastatteluista saatujen tulosten analysointi alkoi jo haastatteluvaiheessa, sillä haastattelun aikana havaittiin jo joidenkin vastausten toistuvuutta, kytköksiä teoriaan ja muutamia niin sanottuja pullonkauloja palveluprosessissa.

4.1.2 Asiakasymmärrys

Haastatteleamalla Tosiboxin myyntijohtajaa varmistettiin, että tutkitaan oikeita asioita ja Tosiboxin tavoitteiden olevan linjassa kehitystyön suhteen. Näiden tietojen perusteella lähdettiin toteutta-

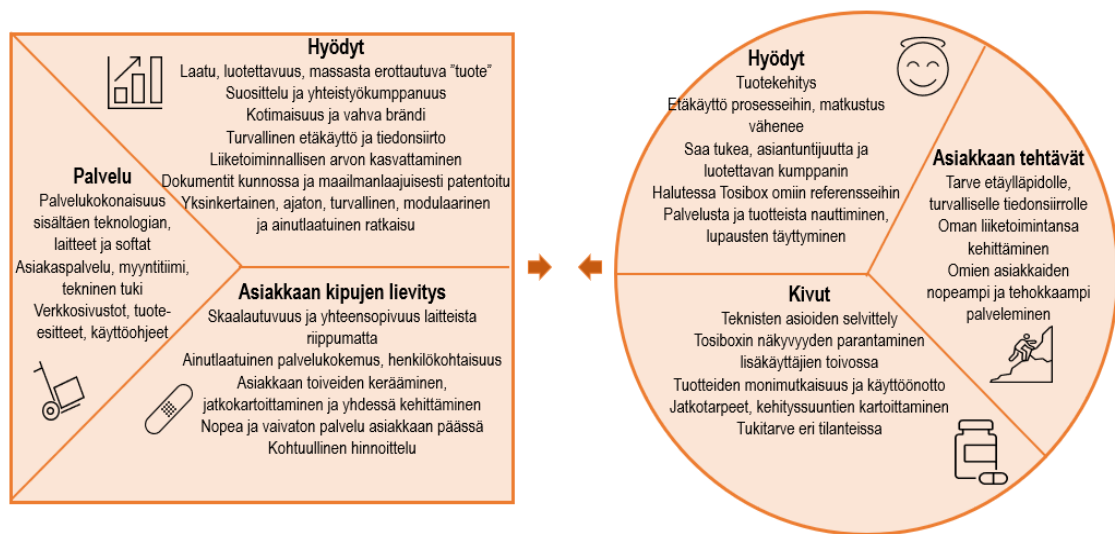
maan haastatteluja Tosiboxin suorille asiakasyrityksille. Kehitystyön tärkein tiedonlähde on Tosiboxin suorilla asiakasyrityksille toteutetut haastattelut, jotka toteutettiin verkkohaastatteluna Teams-sovelluksen avulla 1.2-13.2.2021. Haastatteluun valittiin yhdessä Tosiboxin kanssa sellaisia asiakasyrityksiä, joista Tosibox halusi kasvattaa asiakasymmärrystään. Haastateltavat henkilöt olivat asiakasyritysten edustajia tai hankintaprosesseissa mukana olevia henkilöitä. Haastattelut kestivät noin 1–2 h. Haastattelu osallistutti Tosiboxin oikeita asiakasyrityksiä kehitystyöhön ja toi aitoja palvelukokemuksia mukaan kehittämiseen. Haastatteluissa selvitettiin myös asiakasyritysten yleisesti koettuja kokemuksia vastaavissa tilanteissa ja selvitettiin tuliko haastateltavilla mieleen muiden yritysten palvelukokemuksia, joita olisi voitu hyödyntää Tosiboxilla soveltaen. Haastatteluun osallistuville laadittiin saatekirje, joka toimii motivoivana tekijänä haastateltaville ja auttoi valmistautumaan haastatteluun. Saatekirje löytyy liitteenä LIITE 1.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, pienempi määrä haastatteluja oli riittävä eikä niillä tavoiteltu määrällisiä tuloksia vaan haettiin enemmänkin syvällisempää asiakasymmärrystä ja varmistettiin, että kehitysehdotukset luodaan vastaamaan oikeita asioita myös asiakkaiden näkökulmasta. Asiakasyritysten edustajille toteutetuissa haastattelussa kerättiin enemmän kokemuksiin perustuvaa tutkimustietoa. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman aitoa ja laadukasta tietoa tutkimuksen kohderyhmästä, selvittää kehityskohteiden mukaisesti asiakasyritysten kokemuksia, näkökulmia sekä arvoa tuomia toimintoja prosessissa asiakaskeskeisyyden tehostamiseksi. Haastatteluista saatuja tuloksia sovelletaan Tosiboxin palvelukokonaisuuden asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakastutkimuksen avulla kartoitettiin asiakasymmärrystä ja etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mistä Tosiboxin asiakaskokemus rakentuu?
 - a. Asiakkaan arvon muodostuminen
 - b. Asiakkaan odotukset suhteessa hyötyihin
2. Millaista roolia digitaaliset palvelut pelaavat ja miten niitä voisi kehittää?
3. Miten asiakas näkee Tosiboxin palvelukokonaisuuden, missä kohdissa hyvä kokemus syntyy ja toisaalta missä ovat asiakkaan suurimmat haasteet ja pullonkaulat

Asiakasyritysten arvon muodostumista ja odotuksia suhteessa hyötyihin kuvataan arvolupauskartan avulla. Arvolupauskartassa on kaksi puolta, puoli, joka selvittää asiakasprofiilin asiakasymmärrystä ja toinen puoli, joka selvittää arvon luomista asiakkaalle. Arvolupauskartta on laadittu hyödyntäen asiakasprofileja. Arvolupauskartta on yksinkertainen ja helppo tutkimusmenetelmä, jolla voi

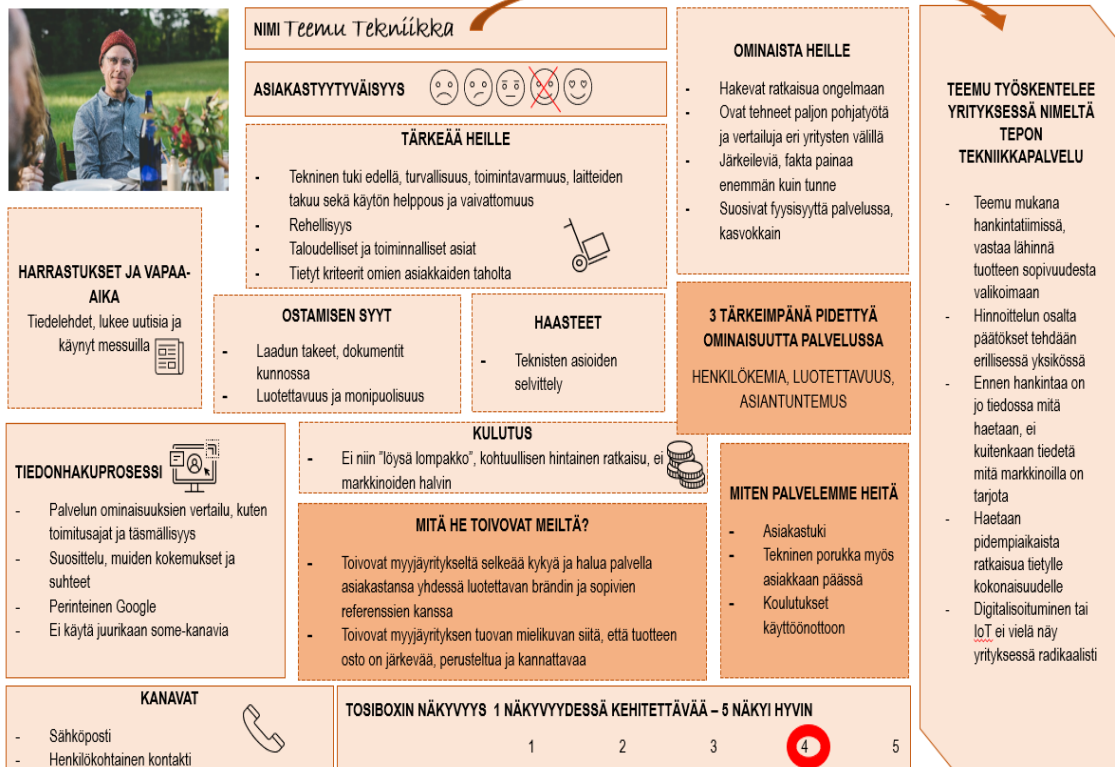
selvittää korreloiko yrityksen arvonluontikeinot asiakkaiden todellisten tarpeiden kanssa. Arvolupauskartta on työkalu selkeyttämään ja kirkastamaan yrityksen arvolupausta. Tätä voidaan pitää erityisen tärkeänä nyt Tosiboxin uuden strategian jalkauttamisen kannalta. Arvolupauskartta on koottu haastatteluiden tuloksista ja siinä on hyödynnetty Tosiboxin arvolupausta, tapaa toimia ja Tosiboxin verkkosivustoja. Myös Almquist ym. (2018) korostaa, että arvoelementit ja niiden selvittäminen antaa mahdollisuuden tunnistaa kullekin sidosryhmälle tärkeät elementit. Tämän tutkiminen on asiakaskokemuksen rakentumisen kannalta oleellista. (Osterwalder 2015, 81–82.)



KUVIO 24. Arvolupauskartta

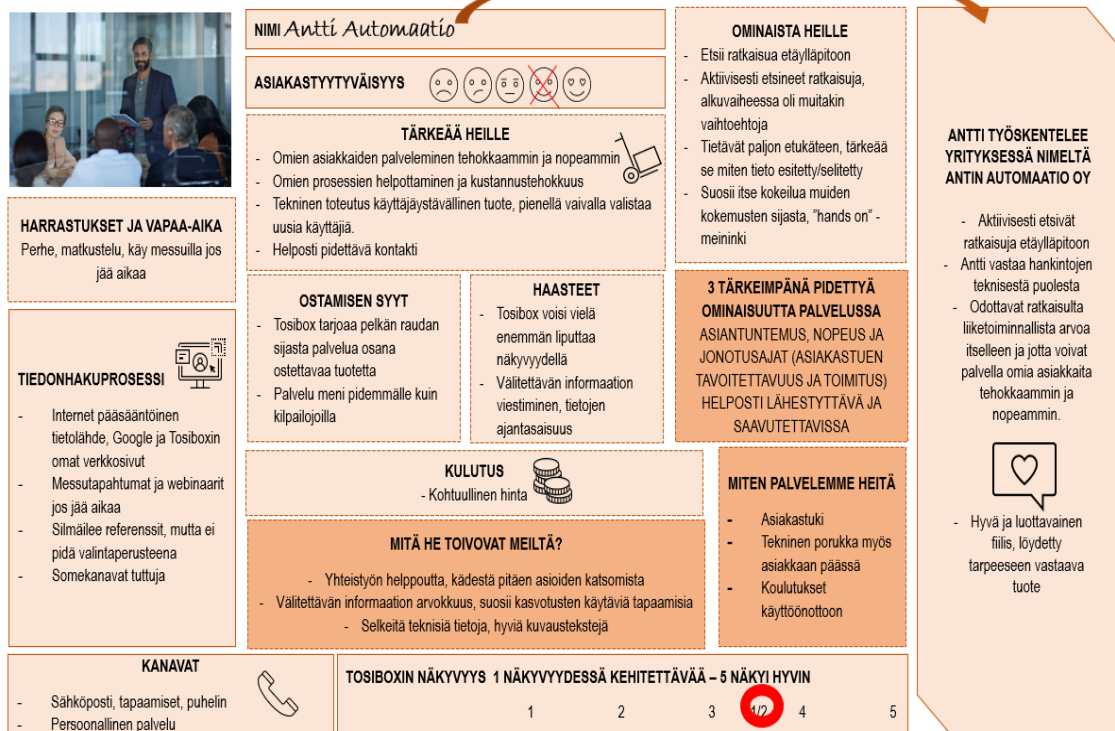
Tässä vaiheessa laadittiin myös asiakasprofiilit, jotka auttavat parantamaan asiakasyymmärrystä asiakkaan tarpeet edellä ja auttaa arvioimaan palveluita asiakkaan näkökulmasta. Kuvitteelliset asiakasprofiilit auttavat palveluiden kehittämisessä asiakaskeskeisemmäksi ja markkinointiviestinnän suunnittelussa, sillä niiden kautta tunnetaan paremmin palveluiden kohderyhmä. Asiakasprofiilit menetelmänä luovat tutkimuksen, tässä tapauksessa haastatteluiden perusteella kuvitteellisen hahmon, joka koostuu käyttäytymismalleista, tarpeista, tavoitteista ja motiiveista. (Tuulaniemi 2011, 154–156.) Asiakasprofiilit tässä kehitystyössä auttavat paremmin ymmärtämään Tosiboxin palveluiden käyttäjää ja ne perustuvat arvonrakentumismalleihin. Asiakasyritysten arvonmuodotumista voidaan pitää lähtökohtana erinomaisten asiakaskokemusten tuottamiselle. Alla olevat asiakasyritysten edustajista tehdyt kuvitteelliset profiilit pohjautuvat oikeisiin asiakasyrityksiin ja niitä voidaan hyödyntää Tosiboxilla keskittymällä todelliseen asiakasarvoon myyntiprosessissa ensikohtaamisesta lähtien. Asiakasprofiilit luotiin ja koottiin haastatteluista saatujen tietojen pohjalta. Asiakasprofiileissa on hyödynnetty asiakasyritysten oikeita kokemuksia ja fiiliksiä.

ASIAKASPROFIILI



KUVIO 25. Asiakasprofiili Teemu Tekniikka

ASIAKASPROFIILI



KUVIO 26. Asiakasprofiili Antti Automaatio

Asiakaskokemus lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeisiin vastaamisesta ja mielenkiinnon herättämisestä. Haastatteluiden perusteella Tosiboxin asiakasyritysten tarpeita olivat muun muassa löytää ratkaisu turvalliseen langattomaan tiedonsiirtoon tietylle kokonaisuudelle, etäylläpito ja oman toimintansa kehittäminen. Arvo-odotukset omalle liiketoiminnalle liittyivät helpotuksiin oman yrityksen omiin operaatioihin, kuten huoltoon, nopeuteen, matkustussäästöihin etäprosessien avulla ja omien asiakkaiden palvelemiseen tehokkaammin ja nopeammin sekä mahdollisuus käyttää Tosiboxia referenssinä omassa toiminnassa ja sitä kautta toive siitä, että voivat sanoa tekevänsä luotettavia järjestelmiä Tosiboxin avulla. Tästä voidaan päätellä Tosiboxin brändin olevan arvostettu ja luotettava asiakasyritysten silmissä.

Kuten asiakasprofileista käy ilmi, asiakasyritykset ovat etsineet aktiivisesti ratkaisua ja tehneet vertailua eri yritysten välillä. Suuntaviivat hankinnalle ovat olleet selvät, mutta markkinoiden tarjontaan tutustuttiin ja vertailtiin. Haastateltaville Tosibox yrityksenä oli tuttu eri yhteyksistä, joko suositteluiden, yhteistyökumppanien tai muiden kokemusten perusteella. Tosiboxista oli kuultu aikaisemmin, mutta viime vuosien saavutukset olivat jääneet osalla kuulematta. Tämä antoi vastauksen siihen, miten jo Tosiboxista kuulleet asiakkaat ovat löytäneet Tosiboxin. Tosiboxin näkyvyyttä pohdittiin myös yleisellä tasolla ja mietittiin, mitä kautta näkyvyyttä voidaan parantaa sellaisille yrityksille, joille Tosibox ei ole entuudestaan tuttu. Teemu Tekniikka piti uutisia ja artikkeleita vakuuttavina. Myös alan keskustelufoorumeilla ja sosiaalisessa mediassa aktiivisuuteen voisi panostaa enemmän uusien potentiaalisten asiakkaiden toivossa.

Yleisellä tasolla tietoa ratkaisuihin ja vaihtoehtoista etsittiin pääosin internetistä ja Googlesta. Kuten Kurvinen & Seppä (2016, 131) totesivat, niin tänä päivänä tyypillisesti palvelu saa alkunsa Googlesta. Muita tiedonhaku keinoja ovat webinaarit, videot, messut, suositusten kysyminen ja referenssit. Referenssit herättivät eriäviä mielipiteitä, sillä Teemu Tekniikka piti referenssejä tärkeänä kertomaan millaisia toteutuksia voi olla, kun taas Antti Automaatio ei pitänyt referenssejä yhtä tärkeänä, tai ainakaan valintaperusteena. Lisäksi selvitettiin mitä tietoa tiedonhankinta vaiheessa tulisi löytyä. Tärkeänä pidettiin tuotetietoja, teknistä tietoa, käytettävyyttä ja vasta näiden jälkeen hinta. Myös tietoja mahdollisista tukipalveluista pidettiin tärkeinä. Asteikolla 1-5 tehtiin arviointi siitä, miten Tosibox onnistui näkyvyydessä. Vastaukset sijoittuivat 3–4 hujakoille:

”hyvin on yritetty olla näkyvillä, hyvin tuotekatalogi esiteltyinä, uniikki ratkaisu eli voisi liputtaa vielä vähän enemmän, jotta löytyisi lisäkäyttäjiä”. (Antti Automaatio)

Haastatteluissa pohdittiin myös Tosiboxin verkkosivustojen antamaan vaikutelmaa (kuvio 27). Tosiboxin verkkosivustot ovat selkeät ja navigoinnista on tehty helppoa. Myös asiakasyritykset kokivat verkkosivustojen palvelevan hyvin ja kaivattu tieto löytyi sivustoilta tarpeeksi helposti.

VERKKOSIVUSTOJEN NÄKYVYYS JA LÖYTÄMINEN	<input checked="" type="checkbox"/>
TUOTTEIDEN JA PALVELUKUVAUSTEN LÖYTÄMINEN	<input checked="" type="checkbox"/>
YHTEYDENOTTOLOMAKKEEN LÖYTÄMINEN	<input checked="" type="checkbox"/>
REFERENSSIEN LÖYTÄMINEN	<input checked="" type="checkbox"/>

KUVIO 27: Havainnot Tosiboxin verkkosivustoista haastatteluiden pohjalta

Ensimmäinen kohtaaminen Tosiboxin kanssa oli Teemun ja Antin tapauksessa nettisivujen kautta laitetut kyselyt sähköpostitse tai messuilla. Harkintavaihe kesti asiakasyritysten tapauksessa noin puolisen vuotta. Asiakasyritysten mielestä tietoa Tosiboxista oli vertailuvaiheessa tarpeeksi saatavilla ja tietojen ajantasaisuutta korostettiin. Vertailussa valintaan vaikutti Tosiboxin tapauksessa kotimaisuus toimituksen ja yhteydenpidon kannalta ja hintaa pidettiin kohtuullisena, ei kuitenkaan halvin ratkaisu. Asiakasyrityksen edustaja Antti pohti:

”Tosiboxin palvelu tuli hyvin esille, sillä menevät pideämmälle kuin kilpailijansa ja tuovat keskitettyjä ratkaisuja taustalla, helposti ymmärrettäviä ja käyttöönotettavia. Jos ei tiedä ja osaa käyttää niin monimutkaista, siksi siis Tosibox soveltui paremmin”. (Antti Automaatio)

Raatikainen (2008) toteaa teoksessaan, että helppokäyttöisyys toisin sanoen käytettävyys on yksi tärkeimmistä B2B ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Myös Teemun ja Antin tapauksessa käytettävyyteen liittyvät seikat nousivat esille. Teemu asiakasyritysten edustajista puolestaan pohti:

”Teknologia ja luotettavuus selkeästi parempi vertailussa, halvempiakin löytyi, muttei omien kokemusten mukaan yhtä hyviä teknisesti, salaukset, sertifikaatit ja dokumentit kunnossa, ehkä se, kun on kehitetty kokonaisuuksia, monipuolinen, ei vain yksi laite, joka liitetään jonnekin vaan voi tehdä monipuolisestikin.” (Teemu Tekniikka)

Asiakasyritysten fiilis tai tunne Tosiboxista harkinnan jälkeen oli luottavainen ja hyvä. Haastattelussa keskusteltiin siitä, millaista tietoa tai tukea he kaipaavat tyypillisesti vastaavanlaisissa päätöksissä. Tärkeiksi asioiksi nousivat faktat, tieto asioista siitä miten ne ovat, tuki teknisissä asioissa, vastaukset yksityiskohtaisiin kysymyksiin ja selkeä sopimus ja tarjous. Ostopäätöksissä molempien taholta järki painoi enemmän kuin tunne, mutta Tosiboxin luotettavuuden arvioitiin vaikuttavan

myös tunnepuolella. Kuten B2B -ostoissa tyypillisestikin, faktojen tiedetään vaikuttavan enemmän kuin tunne, mutta Ruokosen (2016, 159) mukaan brändin arvostus ja uskottavuus vaikuttavat positiiviseen tunteeseen. Se, että Tosibox on kotimainen tai rehellisyys painaa valinnassa, on tunneperäinen seikka ja sen koetaan tuovan persoonallisempaa palvelua. Asiakasyritysten edustajat suosivat fyysisiä tapaamisia sopimusprosessissa, jotta saadaan myyntiedustajat tutuiksi ja kasvokkain välitettävä informaatio koettiin arvokkaampana kuin etänä. Tämä on myös asiakkaan tunteeseen vaikuttava tekijä. Asiakasyritykset eivät koe tässä vaiheessa mitään toimintoa, jota digitalisointi olisi edesauttanut. Ostot, toimitukset ja laskut tulivat nopeasti ja ajallaan. Teknisen tuen tärkeys nousi esille ja toivottiin, että sitä koordinoimalla palvelua, se täyttäisi odotukset.

Asiakasyritysten edustajat kokivat jälkihoidon toimivan ja jälkihoidon määrää pidettiin sopivana, eivätkä haastatelleet kokeneet kaipaavansa enempää soittoa Tosiboxin puolelta, vaan kertoivat itse olevan yhteydessä tarvittaessa. Pääasiassa ottavat itse yhteyttä tukea tarvitessaan sähköpostitse tai puhelimitse. Myös jatkotarpeiden kartoittaminen koetaan tärkeäksi ja asiakasyrityksen edustaja mietti myös sitä, että jos tarpeet kehittyvät ja laajenevat, niin toiveena olisi yhdessä kehittää ja miettiä miten skaalata näihin tarpeisiin tekninen puoli. Lisäpalveluista takuuta pidettiin tärkeänä. Asiakassuhteessa asiakasyritykset arvostavat rehellisiä ja nopeita vastauksia, esimerkiksi puhelimitse otettaessa yhteyttä ei ole toivottavaa jonottaa pitkiä aikoja. Myös persoonallisuus ja henkilökohtainen palvelu nousivat keskiöön ja halutaan, että Tosibox tuntee käyttöympäristön ja asiakasyrityksen edustajan sanoin: ”ei tule olo, että ollaan vain mukana prosessissa ja saadaan hyvin personoitua tukea.” Haastattelussa selvitettiin myös, mikä palvelun ja Tosiboxin tarjoamien teknologiaratkaisujen välinen suhde on. Palvelu ja Tosiboxin teknologia ovat täyttäneet odotukset vaatimusten suhteen, Antti asiakasyrityksen edustajista lisäsi:

”palvelu on ylittänyt odotukset, ollut tosi nopeaa ja personoitua, on sellainen olo, että tietää mitä ollaan tekemässä Tosiboxin ratkaisussa. On ollut ongelmia mutta ne on saatu aina ratkottua.” (Antti Automaatio)

Lopuksi haastattelussa keskusteltiin koko palvelukokonaisuudesta ja mietittiin, mikä siinä turhautti tai vaatisi kehittämistä. Kehityskohteita tai pieniä yksityiskohtia, joissa asiakasyritysten edustajien näkökulmasta löytyisi vielä kehittämisen varaa ovat muun muassa teknisen tuen koordinointi, sosiaalisen median kanavat digitaalisella puolella ja puhelimeen vastaamisen nopeus ja tärkeys nousi esille myös asiakaspalvelun kannalta. Asiakasyrityksen edustaja pohti:

”Tosiboxin palvelua voisi kehittää aktiivisemmin haastattelemalla asiakkaita esimerkiksi kirjoittamalla toiveita alustojen kehitykseen, viedä jollain tavalla pidemmälle, jotta saataisiin käyttöliittymään näkymään asioita, joita on mietitty ja toivottu.” (Antti Automaatio)

Kehitystyön kannalta digitaaliset palvelut ja niiden kehittäminen nousivat keskiöön, sillä Tosibox mainitsi digitaaliset palvelut yhdeksi kehittämisen kohteeksi palvelukokonaisuudessaan. Verkkosivustojen lisäksi Tosiboxin asiakkaita kohdataan sähköpostitse sekä puhelimitse. Varsinaisia sähköisiä itsepalvelukanavia ei ole tällä hetkellä käytössä, vaikka joitakin täytettäviä lomakkeita verkkosivustoilta löytyy. Asiakasyrityksille toteutetun haastattelun avulla haettiin ideoita ja kehitysehdotuksia digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Asiakasyritysten edustajat toivovat, ettei Tosibox digitalisoituisi liikaa. Asiakasyrityksen edustajat pohtivat:

”Tosiboxin verkkosivustot palvelevat tarvetta, olivat selkeät, kuka tykkää minkäkin laisesta. Tietoa löytyy ja oli selkeästi (isoilla kirjaimilla) hyvät.”

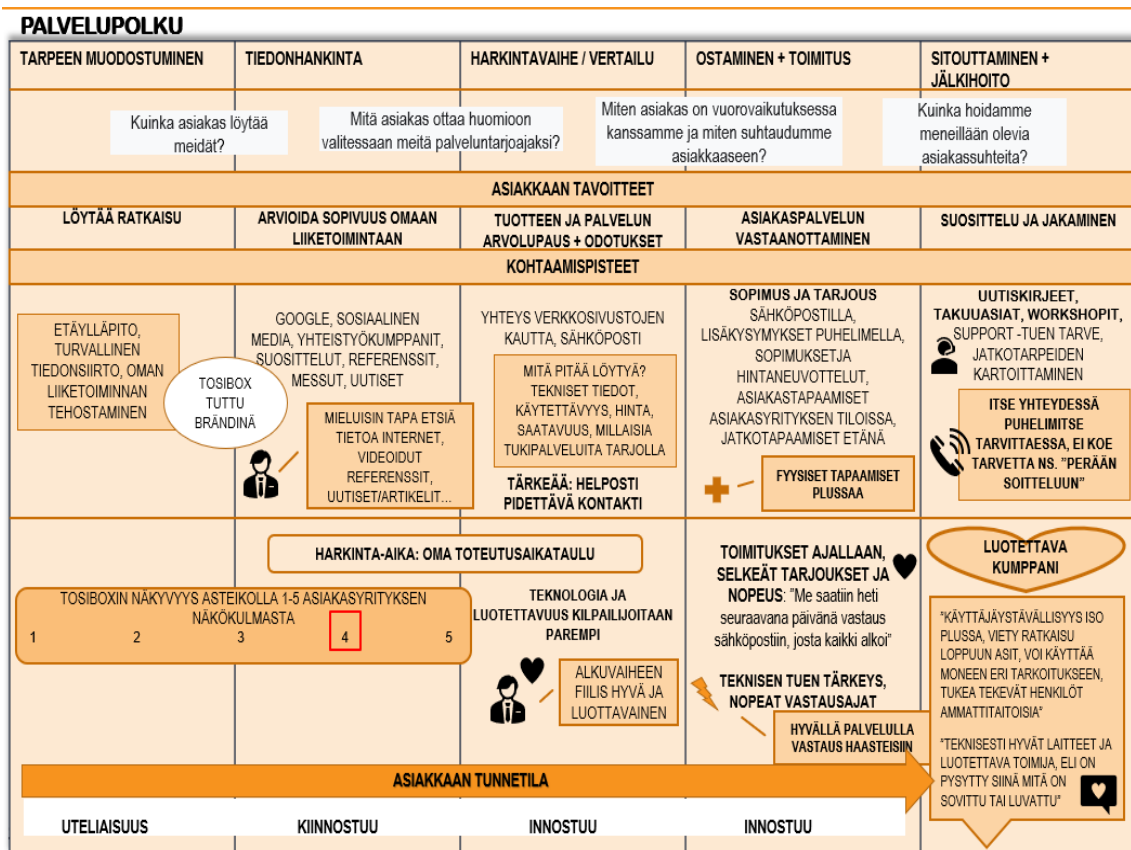
”Tukipuoli jatkuisi tulevaisuudessa henkilökohtaisena, vaikka asiakasmäärät kasvaisivat, eli toivoisi päinvastoin, ettei kaikki digitalisoituisi. Hyvää ollut tosiboxissa se, ettei kaikki ole digitaalisissa palveluna”.

Tämän vaiheen asiakasyymmärryksen tavoitteena oli saada syvällisempi kuva asiakasyritysten toiminnosta, kokemuksista, tarpeista ja arvoista sekä löytää piileviä asiakastarpeita kehityskohteiden ratkaisemisen tueksi. Nämä kokemukset, kohtaamiset ja toiminnot mallinnetaan palvelupolun avulla seuraavassa kehittä -vaiheessa. Tämän vaiheen tavoitteena oli löytää tietoa, lähtökohtia ja ideoita kehitysehdotuksiin sekä asiakaskokemuksen kannalta oleellisia tekijöitä.

4.1.3 Palvelupolku mukana kehittämisessä

Asiakasyrityksille toteutettujen haastatteluiden avulla kerättiin kokemuksia palvelun toteutumisesta palvelupolun eri vaiheissa ja haettiin asiakkailta ideoita siihen, miten palvelukokemusta voitaisiin kehittää paremmaksi. Kehitysehdotuksia pohdittiin ja luotiin palvelun sekä asiakaskokemuksen menestyksen kannalta merkityksellisen tiedon pohjalta. Haastatteluiden pohjalta rakennettiin palvelupolku Tosiboxin palvelukokonaisuudesta. Palvelupolku auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, kuvaamaan yhtenäisen palvelukonseptin ja huomioi siinä asiakkaan sekä palveluntarjoajan toiminnot. Palvelupolkuun kuvattiin eri vaiheet, niiden kohtaamispisteet sekä asiakkaan toiminnot, kokemukset ja niin sanotut pullonkaulat. Mallina palvelupolun luomisessa käytettiin myös aiemmin mainittua Hoeberichts (2018) tekemää esimerkki palvelupolkua B2B -yrityksen verkkotuotteista.

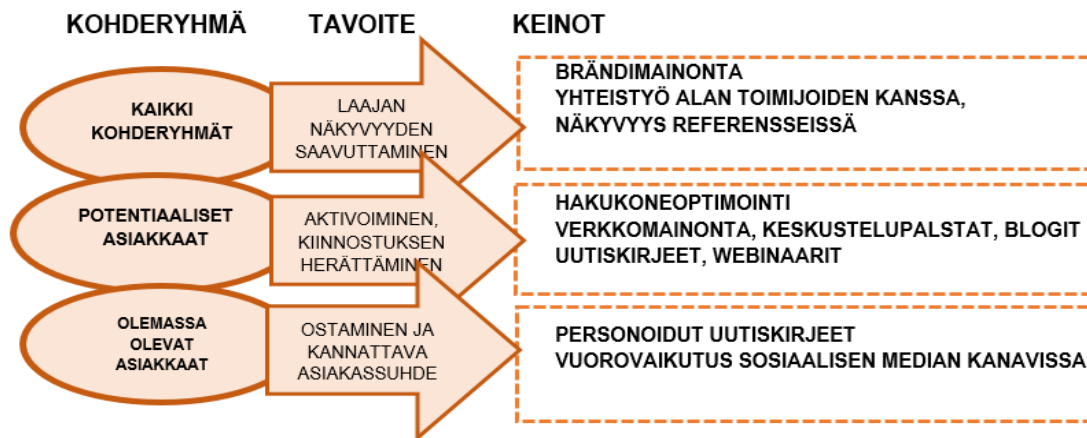
Asiakkaan palvelukokonaisuutta kuvatessa tulee siinä huomioida asiakkaan koko elinkaari tarpeen tunnistamisesta uusintaostoon saakka. (Kurvinen & Seppä 2016,103–104.)



KUVIO 28. Palvelupolku huomioiden palveluntarjoajan ja asiakkaan näkökulman

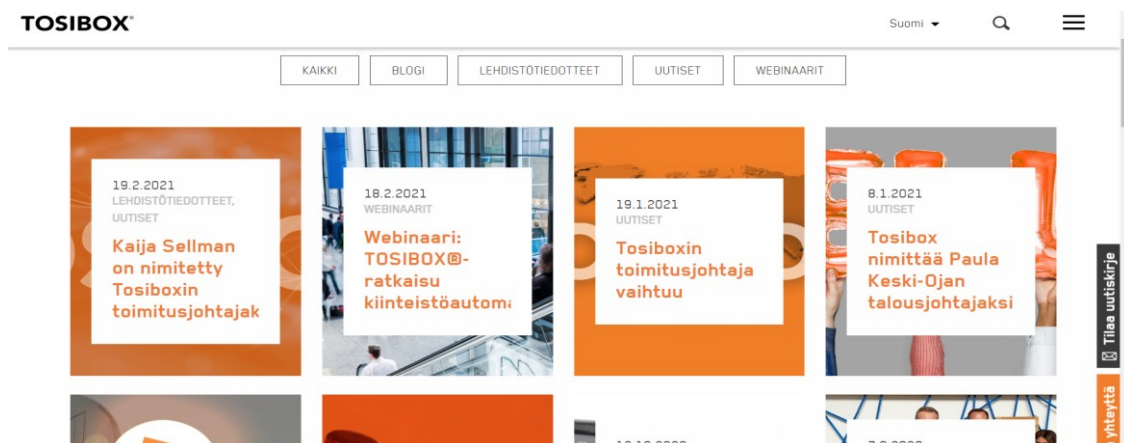
Palvelupolku lähtee liikkeelle tarpeen muodostumisesta, jota ohjaa asiakasyrityksen omat liiketoinnalliset tarpeet. Tarvetta seuraa tiedonhaku, jossa tärkeimmät kanavat ovat internet ja Google. Digitaalista asiakaskokemusta ovat markkinointi, tuotteeseen tai palveluun tutustuminen ja vertailu verkossa. Digitaalisesta asiakaskokemuksesta puhuttaessa on hyvä muistaa, ettei se kata koko palvelukokonaisuutta, vaan on vain osa siitä. Asiakas monesti kokee palvelun tyyppillisesti yhtenä kokemuksena, eikä jaa sitä fyysiseen tai digitaaliseen asiakaskokemukseen. Tähän viitaten myös tämän asiakastutkimuksen tuloksissa taustalla vaikuttaa digitaalisuus ja koko prosessi on lähtenyt liikkeelle verkkohakujen kautta digitaalisena asiakaskokemuksena, vaikka asiakas ei näe kokemustaan yhtä mustavalkoisesti tai luokittele kokemusta digitaaliseksi tai ei-digitaaliseksi. Asiakkaalle asiakaskokemus muodostuu aina saadusta hyödyistä odotuksiin verrattuna kanavasta tai asiointitavasta riippumatta. (Liferay) Myös sosiaalisen median kanavat tulee huomioida viestinnän ja markkinoinnin näkökulmasta siten, että ne tavoittavat olemassa olevat ja uudet potentiaalisen

asiakkaat. Aktiivinen toiminta sosiaalisen median kanavissa, kuten alan keskustelupalstoilla, mahdollistaa myös sen, että potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät ole vielä edenneet Tosiboxin kotisivuille saakka saisivat tietoonsa Tosiboxin jakamisen, linkitysten ja muiden tiedotteiden kautta, kuten kuvio 29 käy ilmi.



KUVIO 29. Digitaalisen markkinoinnin keinot sosiaalista mediaa hyödyntäen

Tosiboxilla on verkkosivustoillaan esillä 'Blogi ja uutiset' -osio (kuvio 30). Jotta näille uutisille ja blogeille saataisiin lisänäkyvyyttä, tulisi asiakasyrityksiä kannustaa jakamaan, linkittämään, herättämään keskustelua tai mainitsemaan niistä eri sivustoilla.



KUVIO 30. Tosiboxin verkkosivustojen 'blogi ja uutiset' -osiosta kuvakaappaus

Tosibox voisi asiakasyritysten edustajien mielestä liputtaa vieläkin enemmän näkyvyydellään. Näkyvyyden lisäämiseksi ehdotettiin esimerkiksi ulkomaan teknologiamessujen kiertämistä, perinteinen kontaktien hankkiminen yrityksistä, uutisten tai artikkeleiden tuomaa lisänäkyvyyttä ja niiden julkaisemista tai jakamista myös sosiaalisen median kanavissa. Referenssit tiedonhankintakeinona

herättivät eriäviä mielipiteitä, mutta niiden todettiin myös olevan todella relevantteja harkintavaiheessa ja kehitysehdotukseksi nousi referenssit videoiden muodossa. Toisaalta taas referenssejä ei koettu juurikaan valintaan tai tiedonhankintaan vaikuttavana tekijänä, referenssit saatettiin silmäillä, mutta itse kokeileminen, omat kokemukset tai muiden suulliset suosittelut painoivat enemmän. Referenssit auttoivat kuulemaan muiden kokemuksista ja auttoivat arvioimaan Tosiboxin tarjoaman ratkaisun sopivuutta omaan toimintaansa. Tällä hetkellä Tosiboxin kaikki referenssit löytyvät verkkosivustoilta, eikä videoita ole resurssisyistä tehty.

Tosiboxin kanssa haluttiin selvittää myös, voisiko asiakasyritysten harkintaa lyhentää tai edesauttaa jollain keinolla Tosiboxin puolesta. Asiakastutkimuksen perusteella Tosiboxin ei koettu voivan lyhentää omalta osaltaan, sillä aikataulut tulivat lähinnä asiakasyritysten omista prosesseista. Liiallisenkaan yhteydenoton harkintavaiheessa ei koettu nopeuttavan päätösprosessia mitenkään. Asiakastutkimuksessa selvitettiin myös Tosiboxin vahvuuksia tai heikkouksia suhteessa kilpailijoihin. Harkintavaiheessa Tosibox on onnistunut asiakasyritysten mukaan erottautumaan muista vaihtoehtoista luottamuksella, uniikilla teknologialla, käytettävyydellä ja kokonaisuuden tarjoamisella pelkän tuotteen sijasta. Hinnoittelun osalta kilpailijoilta löytyi halvempia vaihtoehtoja, mutta Tosiboxin vahvuusiksi nousi luotettavuus ja teknologia, joita pidettiin hintaa tärkeämpänä. Yleisellä tasolla vastaavanlaisissa ostopäätöksissä tarvitaan teknisen alustan kanssa tukea ja esiin nousee paljon yksityiskohtaisia kysymyksiä, joten yhteistyön helppous ja fyysisiä vierailumahdollisuuksia pidettiin tärkeänä. Välitettävää informaatiota pidettiin parempana fyysisissä kuin etänä käytävissä tapaamisissa. Tärkeänä tekijänä valinnassa pidettiin myös sertifikaatteja, dokumentteja ja tietojen viestimistä yksinkertaisesti. Tosiboxin sopimusten ja tukimateriaalien koettiin olevan selkeitä prosessin alkuvaiheessa. Asiakasyritysten fiilis oli todella hyvä ja luottavainen. Tähän kaikkeen arvioitiin vaikuttavan osittain se, että asiat käytiin henkilökohtaisesti läpi ja Tosiboxista oli tunne, että Tosibox tietää mitä tekee. Tiedonsaanti, kokeilumahdollisuudet ja tuki ostopäätöksen syntymisessä koettiin riittäväksi Tosiboxin osalta.

Sopimusehdot käydään pääosin kasvokkain tapaamisissa asiakasyritysten tiloissa. Asiakkaan päässä käydyt tapaamiset koettiin toimivaksi ja ne lisäsivät luottamusta, kumppanuutta ja personoinnin tunnetta palvelussa. Kohosen (2020) blogin mukaan 81 % B2B puolen markkinoijista uskoo personoinnin kehittävän asiakaslähtöisyyttä. Myös käyttöönotossa ohjeistaminen koettiin tehokkaammaksi kasvokkain käydyissä tapaamisissa ja se, että Tosibox tuntee asiakasyrityksen käytöympäristön, on tärkeää. Käytettävyydessä, teknisissä asioissa ja tuen tarpeesta vastaa Tosiboxin helpdesk.

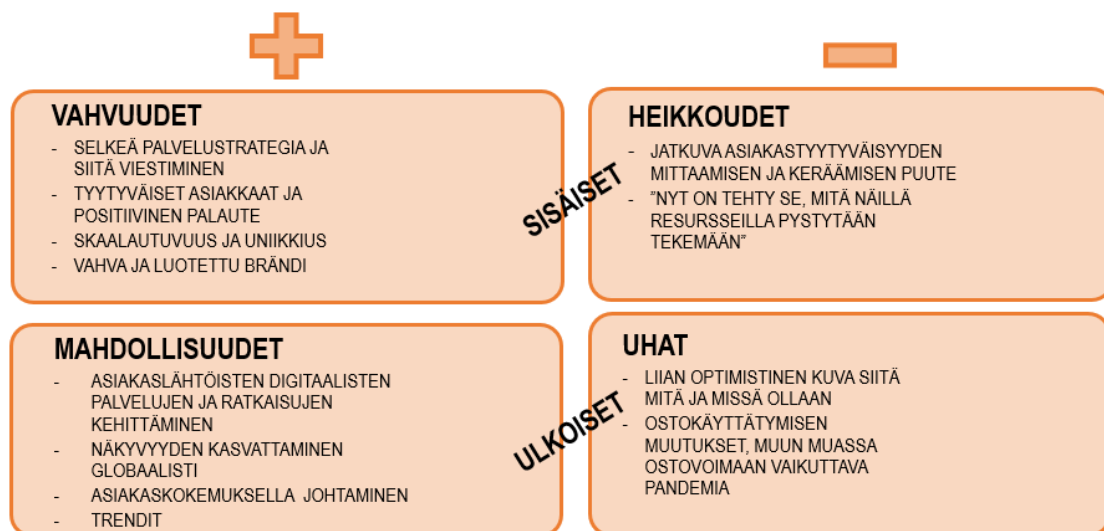
Palvelun aikana tärkeäksi nousi asiantuntemus, luotettavuus, asiakastuen nopeus ja vastausajat, helppo saavutettavuus ja henkilökemia. Helppoa yhteydenpitoa pidettiin erittäin tärkeänä palvelun toimivuudessa. Palvelun toimivuudessa kritiikkiä saa, jos viestintäkanava valittu väärin tai teknisen tuen tärkeyttä ei ole nostettu tarpeeksi esille. Tosiboxin palvelussa tärkeänä pidettiin nopeutta ja puhelinpalvelun vastausajat tulee pitää lyhyinä. Asiakkaan aikakaudella menestyminen vaatii yrityksiä ymmärtämään myös nopeuden merkityksen, sillä aikakaudesta voidaan puhutella myös nopeuden aikakautena (Löytänä & Korhikoski 2014, 17). Onnistunut asiakaskokemus vaatii tasalaatua palvelua päivästä, viestintäkanavasta, ajasta tai muista tekijöistä riippumatta. Tärkeistä asioista informoimista toivottiin henkilökohtaisesti. Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää huolehtia teknisen tuen, myyntitiimin, viestintäkanavien ja eri sidosryhmien saumattomasta yhteistoiminnasta tasalaatuisen palvelukokemuksen saavuttamiseksi. Lisäksi tietojen välitettävyyttä teknologian käytön yhteydessä korostettiin. Teknistä tukea ja henkilökohtaista palvelua ei voitu korostaa liikaa.

Ostopäätöksen synnyttyä ja palvelun aikana myyntijohtaja arvioi haastattelussaan asiakkaan olevan tyytyväisimmillään. Myös asiakasyritykset kokivat toimitusten, tilausten ja laskutuksen toimivan hyvin ja ajallaan. Jos toimituksissa tulisi viiveitä tai muuta, niin toiveena olisi viestiä niistä ajoissa ja kaikista asioista kerrottaisiin tai puhuttaisiin niin kuin ne ovat, ei selittelyä tai tekosyitä. Haastattelussa selvitettiin myös, että olisiko esimerkiksi laskutukseen tarvetta enemmän digitaalisia vaihtoehtoja, esimerkiksi luottokorttimaksua pohdittiin. Asiakasyritykset kokivat perinteisten maksutapojen riittävän. Tässä on kuitenkin muistettava asiakastutkimuksen pieni otanta ja uusien maksutapojen lisääminen perinteisten maksutapojen rinnalle tuskin vaikuttaisi asiakaskokemukseen aina negatiivisesti.

Jälkihoidon koettiin toimivan hyvin, ehdotukseksi nousi lisätä pienimuotoista säännöllistä informointia esimerkiksi uutiskirjeen muodossa siten, että siitä kävisi ilmi, mitä asiakkaan kannalta oleellisia asioita on käynyt ilmi, miten asiakkaan prosesseja voisi helpottaa tai millaisia jatkoratkaisuja Tosiboxilla olisi tarjota. Tällä hetkellä Tosibox ei lähetä säännöllistä uutiskirjettä, sillä uutiskirje lähetetään aina silloin kuin jotain ilmoitettavaa on, esimerkiksi ohjelmistopäivityksiä tai tarjolla webinareja. Uutiskirjeiden sisältöä ei ole räätälöity asiakasryhmittäin ja se lähetetään kaikille tilaajille.

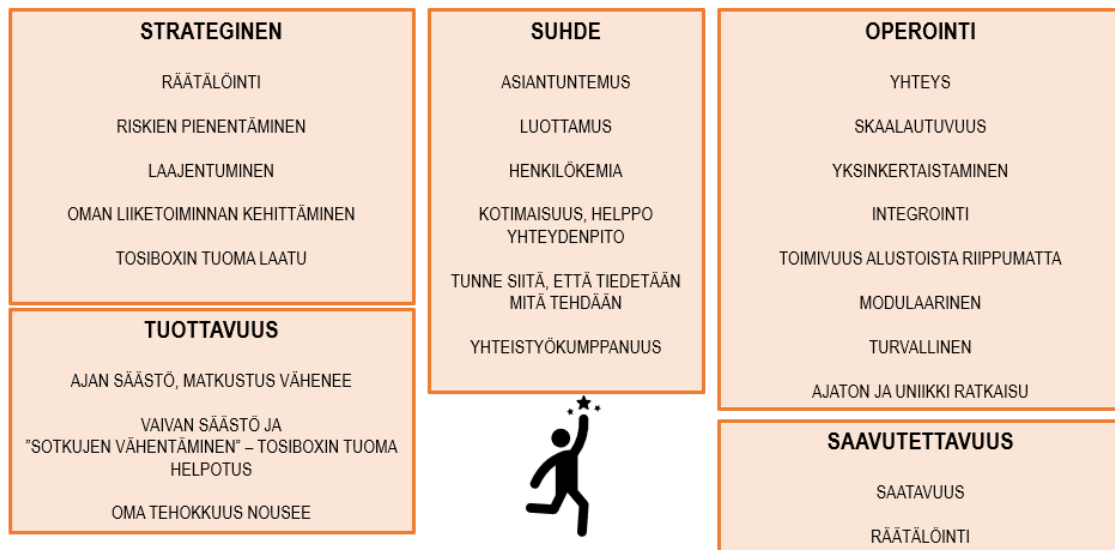
4.1.4 Asiakkaan kannalta keskeiset näkökulmat ja arvot

Tässä osiossa vastataan siihen, mitä asiakkaan kannalta keskeisiä näkökulmia tai toimintoja tunnistettiin edellisistä vaiheista saatujen tietojen pohjalta. Tosiboxin vahvuuksiksi nousi selkeä palvelustrategia ja siitä viestiminen, sillä myös asiakasyritykset näkivät Tosiboxin palveluntarjoajana ja enemmän kokonaisuuksiin keskittyvänä yrityksenä pelkän tuotteen myymisen sijaan. Toiseksi vahvuudeksi voidaan nostaa jo Tosiboxin myyntijohtajankin mainitsema asiakkaiden tyytyväisyys ja vahva brändi. Sisäisiä heikkouksia ovat jatkuvan asiakastyytyväisyyden mittaamisen puute myös muualla kuin myynnin rajapinnassa ja resurssit. Ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia voidaan selittää toimintaympäristössä ja markkinoilla tapahtuvilla muutoksilla. Kehitysehdotusten seulonnessa hyödynnettiin SWOT-analyysia, jolla pystytään kaavion avulla erittelemään palvelun vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia.



KUVIO 31. SWOT-analyysi Tosiboxin palvelukokonaisuudesta

Tosiboxin arvolutaus on auttaa asiakasta kehittämään liiketoimintaansa ilman digitaalisten alustojen muuttamista. Löytänä & Korhikoski (2014, 18) teoksessaan toteavat että, ”yritykset luovatkin toiminnallaan ja tuotteillaan ”vain” edellytyksiä arvon muodostumiselle, asiakas luo sitten omalla toiminnallaan itselleen niistä arvoa”. Selkeä palvelustrategia ja siitä viestiminen on erityisen tärkeää Tosiboxille nyt uuden strategian jalkauttamisen aikana. Asiakasyritysten liiketoimintaa helpottavat arvot koostuvat lähtökohtaisesti toiminnallisista arvoista, joilla säästetään asiakkaan aikaa, helpotetaan prosesseja ja palvelu on vaivatonta. Alla olevassa kuviossa 32 on kuvattu yksityiskohdaisemmin Tosiboxin asiakasyritysten liiketoimintaa helpottavia arvoja tehdyn tutkimuksen perusteella.



KUVIO 32. Tosiboxin asiakasyritysten liiketoimintaa helpottavia arvoja

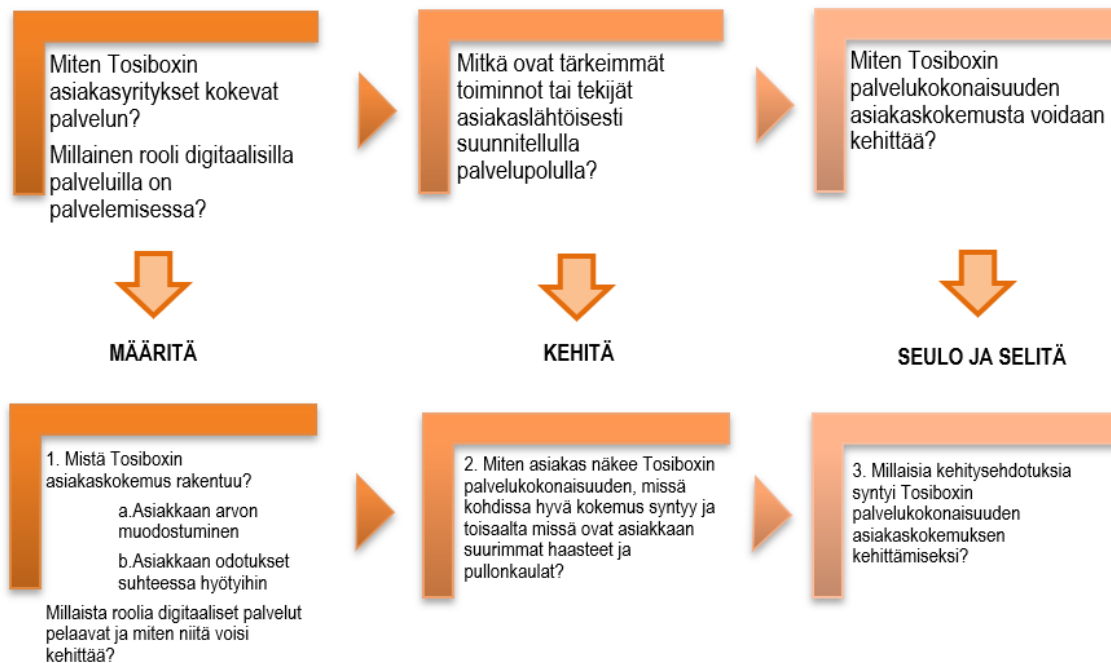
Tämän kehitystyön yhtenä kehittämisen kohteena oli Tosiboxin digitaaliset palvelut ja ratkaisut. Digitaalisten palveluiden kehittämisen tulisi keskittyä asiakkaille tärkeäksi koettuun helppokäyttöisyyteen, personointiin, näkyvyyden kasvattamiseen ja asiakassuhteen ylläpitoon tai jälkihoitoon digitaalisten viestintäkanavien avulla. Tämän asiakastutkimuksen mukaan verkkosivustot tarjosivat kaiken tarpeellisen, eikä esimerkiksi itsepalveluratkaisuille, kuten chatboteille nähty tällä hetkellä tarvetta. Myös käyttöönottoon liittyvien asioiden läpikäyntitavaksi suositettiin fyysistä tapaamista, vaikka korona on siirtänyt osan tapaamisista etänä käytäväksi, niin kasvokkain käytävien tapaamisten koettiin antavan lisäarvoa ja Tosiboxin kotimaisuus sekä fyysinen vierailumahdollisuus asiakasyrityksissä koettiin yhdeksi tärkeimmäksi valintaperusteeksi ja ominaisuudeksi asiakaskokemuksen rakentumisessa. Digitaalisten palveluiden tarjoamisessa on tärkeää huomioida asiakkaan digivalmiudet ja halukkuus käyttää digitaalisia ratkaisuja osana ostoprosessia.

Tosiboxin myyntijohtaja arvioi, että tiedonhaku -vaiheessa ja näkyvyydessä olisi vielä parantamisen varaa Tosiboxin näkökulmasta. Asiakasyrityksille tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Tosibox on onnistunut hyvin tiedonhaussa, mutta voisivat olla enemmän näkyvillä tarpeen muodostuessa ja näkyvyyttä voisi liputtaa enemmän esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Google on ensisijainen tiedonhankinta lähde, mutta tämän lisäksi uutisia ja artikkeleita pidettiin hyvänä keinona, sillä suomalaisia uutisia pidettiin luotettavana tiedonlähteenä. Tietojen ajantasaisuutta arvostetaan ja esimerkiksi Google haulla löytyneiden tietojen nähdään olevan merkityksellisempää silloin, kun sen tuoma tieto on tuoretta eikä vanhoja materiaaleja ilmene sen kautta.

Tosiboxin myyntijohtaja nimesi toiseksi kehityskohteeksi jälkihoidon ja totesi, että vierihoitoa voitaisiin tehdä vielä enemmän. Asiakasyritysten mielestä jälkihoito oli riittävää, vaikkakin ehdotuksia löytyi myös siihen, miten asiakkaita voisi sitouttaa enemmän. Esiin nousi tärkeistä asioista informoiminen esimerkiksi puhelimitse tai henkilökohtaisemmin, siten ettei kaikki viestintä jäisi uutiskirjeiden tai sähköpostien varaan. Uutiskirjeen muotoa ja sisältöä suunniteltiin kehitysmielessä. Toiveena olisi esimerkiksi vuosi neljänsittäin saada uutiskirje säännöllisesti sähköisesti, sisältönä toivottiin merkityksellisiä uutisia ja tietoa, mikä voisi olla asiakasyritykselle käyttöön. Tosiboxin tuotevalikoima on sen kokoinen, että niistä olisi helppo informoida, kun on jotain uutta mikä asiakasta liikuttaa tai asiakas voisi tallentaa tiedon ja palata siihen tarvitessaan. Sisältönä uutiskirjeeltä toivotaan uutta tietoa, tuotetietojen päivityksiä, yleisellä tasolla tietoa ratkaisusta ongelmiin ja loppuun kevennystä, joka voisi olla esimerkiksi nimitysuutinen. Uutiskirjeessä voisi kertoa myös siitä, millaisia haasteita Tosibox on ratkaissut muiden asiakasyritysten kanssa. Tärkeimpänä koettiin merkityksellinen tieto, mikä voisi olla asiakasyritykselle käyttöön.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksia analysoidessa on pidettävä mielessä, että tämä kehitystyö koskee vain Tosiboxin palvelukokonaisuutta ja tuloksia tulkitessa on muistettava, että ne perustuvat tutkittavien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin, eikä niitä voida yleistää. Saatuja tuloksia voidaan tulkita eri tavoin tai toinen tutkimus voi tuottaa erilaisia tuloksia, mutta tarkoituksena oli, että lukija pystyy luottamaan tutkijan tulkintaan eikä joudu kyseenalaistamaan sitä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 152). Kehitystyön tuloksia voidaan kuitenkin yleisellä tasolla hyödyntää tuomaan lisää tietoa B2B -myynnin parissa toimiville ja tietoa siitä, miten asiakaslähtöistä kehittämistä voidaan hyödyntää B2B yrityksen palvelukokonaisuuden ja asiakaskokemuksen kehittämisessä.



KUVIO 33. Kehitystyön alussa laaditut tutkimusongelmat ja alakysymykset, joilla vastattiin ongelmiin

Tutkimuksen tuloksista syntyi paljon uutta tietoa ja tutkimusongelmiin löydettiin vastaukset. Ensin vastattiin kysymykseen, *Miten Tosiboxin asiakasyritykset kokevat palvelun* selvittämällä asiakkaan arvon muodostumista ja asiakkaan odotuksia suhteessa hyötyihin. Tosiboxin asiakaskokemuksen voidaan todeta rakentuvan luottamuksesta, käytettävyydestä ja henkilökohtaisesta palvelusta. Kasvattamalla luottamusta ja olemalla perillä asiakasyrityksen bisneksistä taataan toimiva asiakassuhde molemmiin puolin. Asiakkaille luodun kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen taso on tällä

hetkellä hyvä, ellei jopa erinomainen. Tähän ei pidä kuitenkaan tyytyä, sillä yritysmaailma ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Asiakkaan arvon muodostumista avattiin tarkemmin kuviossa 30. Lisäksi tässä vaiheessa selvitettiin, *Millainen rooli digitaalisilla palveluilla on palvelemisessä*. Digitaalisten palvelujen ei koettu huonontavan palvelua, mutta niistä saatu hyöty verrattuna perinteisiin tapoihin koettiin vähäisenä tällä hetkellä. Tosiboxin kehittäessä uusia digitaalisia palveluja asiakkaillensa, tulee siinä huomioida personointi, asiakkaan yksilölliset tarpeet ja 'asiakas kumppanina' -ajatusmalli. Asiakkaan rooli yrityksen yhteistyökumppanina korostuu ja digitaalisten ratkaisujen kohdalla on mietittävä sen tuomia vaikutuksia.

Määrittelyn jälkeen kasvatettiin asiakasymmärrystä ja varmistettiin, että keskitytään oikeanlaiseen kehittämiseen myös asiakasyritysten näkökulmasta. Kehitä vaiheessa etsittiin vastauksia kysymykseen *Mitkä ovat tärkeimmät toiminnot tai tekijät asiakaslähtöisesti suunnitellulla palvelupolulla*. Tärkeimmiksi tekijöiksi Tosiboxin asiakaslähtöisesti suunnitellulle palvelupolulle nimettiin luottamus, asiantuntemus, henkilökemia, helppo saavutettavuus ja nopeus sekä jonotusajat. Palvelupolun alkuvaiheessa korostui Tosiboxin näkyvyys ja siihen vaikuttaminen. Palvelun aikana korostui palvelun tasalaatuisuus, käytettävyys ja henkilökohtainen palvelu. Asiakastutkimuksen mukaan sitouttamisen koettiin olevan hyvällä tasolla, mutta sen tehostamiseksi ehdotettiin uutiskirjeen uudelleen muotoilua, jatkotarpeiden henkilökohtaista kartoittamista ja nimettyä yhteyshenkilöä mahdollisten tukitarpeiden varalle.

Seulo ja selitä vaihe keskittyi kehitysehdotusten luomiseen vastaamaan kysymykseen, *Miten Tosiboxin palvelukokonaisuuden asiakaskokemusta voidaan kehittää*. Asiakastutkimuksesta saatuja tietoja analysoitiin ja jalostettiin toimenpidehdoiksi, joita on kuvattu tarkemmin kuviossa 34. Toteutetun tutkimuksen perusteella kokonaiskokemus palvelusta on hyvällä tasolla, se nähdään tärkeässä roolissa tämänkaltaisten tuotteiden myyntiprosessissa ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta tutkimuksessa löydettiin myös pieniä yksityiskohtia, joissa asiakasyritysten edustajilla tuli tunne, että näissä asioissa olisi voitu palvella vieläkin paremmin ja ylittää asiakkaan odotukset. Kehityskohteet liittyivät asiakaskokemuksen parantamiseen palvelupolun eri vaiheissa ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen. Esiin nousseita kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää Tosiboxin asiakaskokemuksen ja palvelun parantamisessa ja digitaalisten palveluiden kehittämisessä keskittäen sosiaalisen median kanaviin sekä niissä näkyvyyden tehostamiseen.

Yleisesti ottaen tämän asiakastutkimuksen perusteella voidaan todeta Tosiboxin asiakkaiden olevan tyytyväisiä palveluun ja asiakaskokemuksen olevan hyvällä tasolla palvelun aikana. Asiakastutkimuksessa pyydettiin haastateltavia omin sanoin suosittamaan Tosiboxia ja suosittelut kuvasivat pääasiassa Tosiboxin teknologiaa tai käytettävyyttä. Tosiboxin palvelu ja teknologia kulkevat käsi kädessä, jolloin Tosiboxin teknologiasta ja palvelusta syntyy yhtenäistettyä palveluliiketoimintaa ja kuten Tosiboxin myyntijohtajakin haastattelussa pohti: *”hyvällä palvelulla voidaan korvata puutteita teknologiassa”*.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehitystyötä ohjasivat Tosiboxin tavoitteet euforisesta asiakaskokemuksesta sekä palvelukokonaisuuden tuoma saavutettavuus, helposti lähestyttävyyys, asiantuntemus sekä kumppanuudella ansaittu luottamus. Yritysmailmassa yhä enemmän puhutaan asiakaskokemuksen tärkeydestä ja sisällön laadusta. Viimeaikainen uutisointi tietomurroista on ollut myös tapetilla ja yritykset ovat alkaneet enemmän kiinnittää huomiota tietoturvaan ja turvallisuuteen. Tämä varmasti vaikuttaa asiakkaiden suhtautumiseen itse Tosiboxin tarjoamaan palveluun ja sen koettuun hyötyyn sekä tarpeellisuuteen, sillä etäkäytön turvallisuus ja käytettävyys nousi useasti esille tehdystä asiakastutkimuksessa.

Tämän kehitystyön yhtenä kehittämisen kohteena oli Tosiboxin digitaaliset palvelut ja ratkaisut. Saatujen tulosten perusteella Tosiboxin asiakaskunta arvostaa henkilökohtaista palvelua ja toivokin, ettei Tosibox digitalisoituisi liikaa. Digitaalisia viestintäkanavia tärkeämpänä koettiin henkilökohtainen palvelu, nimetty yhteyshenkilö ja kasvokkain käytäviä asiakastapaamisia. Tästä voidaan siis päätellä tai tulisi miettiä, kannattaako erilaisia moderneja digitaalisia työkaluja tarjota, jos asiakaskunta ei sitä vaadi tai halua digitalisoitumista enempää. Koskiniemi (2020) kirjoitti blogissaan, että tietynlaisella laadulla yrityksille on mahdollista pärjätä ilman monipuolisia digitaalisia myyntikanavia, vaikkakin digitaaliset ratkaisut hänen mukaansa takaavat yrityksen kiinnostavuuden. Digitalisoituminen ja teknologian kehitys ajaa kuitenkin koko ajan asiakkaita vaativimmiksi. Teknologia perusteisilta toimijoilta voidaan ajatella myös odotettavan enemmän teknologiaan ja digitalisuuteen liittyviä ratkaisuja, vaikka tämän tutkimuksen perusteella perinteiset keinot todettiin vaikuttavan asiakkaan kokemuksiin tällä hetkellä enemmän positiivisesti. Digitaalisten palveluiden rooli on myös teoreettisen tutkimuksen mukaan tärkeä, jotta pysytään mukana kilpailussa ja pystytään vastaamaan asiakkaiden kasvaviin vaatimuksiin nopeudessa ja saavutettavuudessa. Täten digitaalisten palveluiden kehitystä on hyvä miettiä jatkuvasti, vaikka ei tällä hetkellä olisikaan ajankohtaista.

Yhtenä kehitysehdotuksena digitaalisiin palveluihin ja ostamisen helpottamiseksi on luoda yhteinen alusta verkkosivustoille sopimusten muokkaamiseen ja tarjouspyyntöjen hallintaan, siten että kaikki dokumentit löytyisivät saman verkkopalvelun alta sivustoilta, eivätkä erillisistä sähköposteista. Tosibox on jo miettinyt eri toimintojen siirtämistä digitaaliseen muotoon. Digitaalisesti lähetettävät sopimusehdot tai tilauskirjat helpottaisivat ja yksinkertaistavat molempien osapuolien taakkaa prosessissa. Myös maksaminen, toimitusten seuranta ja laskutus mahdollistuisi hoitaa tämän saman

verkkosivustojen palvelun kautta. Tosibox on jo miettinyt laskutustoimintojen digitalisoimista mahdollisesti tulevaisuudessa, joten myös muiden toimintojen siirtäminen samaan palveluun voisi yksinkertaistaa palvelun kulkua ja täten ostaminen, tilaus ja laskutus onnistuisi hoitaa verkkosivustojen kautta ilman erillisiä sähköposteja, ja ne olisivat kaikkien osallisten luettavissa mahdollisten lisäselvitysten varalta. Tämä vaikuttaisi ja toisi selkeyttä myös siihen, kun asiakasyritysten edustajat nostivat esille usean eri prosessin tai henkilön monimutkaistavan ja vaativan asiakkaalta itseltään enemmän selvittelyä. Asiakkaat odottavat digitaalisilta palveluilta yhä enemmän niiden tuottamia hyötyjä, kuten nopeutta, helppokäyttöisyyttä ja ”kaikki kerralla kuntoon” -ominaisuutta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–54.)

Asiakaslähtöisesti suunnitellulla palvelupolulla korostui palvelun tasalaatuisuus, käytettävyys ja henkilökohtainen palvelu. Näitä tekijöitä voidaan ylläpitää tasalaatuisella palvelulla ja asiakkaan yksilöllisellä kohtaamisella. Palvelun tasalaatuisuudesta huolehtiminen joka tilanteessa on tärkeää myös siksi, että yksikin huono kokemus tai odotushetki palvelussa voi laskea asiakkaan kokonaiskokemusta. Kehitysehdotuksena esitettiin omaa nimettyä yhteyshenkilöä ja teknisen tuen tärkeyden arvostamista. Oman yhteyshenkilön nimeäminen nähtiin tärkeäksi, jotta on joku, joka tuntee ja tietää ympäristön tai käyttötarpeen. Usean eri ihmisen kanssa asioinnin koettiin myös mahdollisesti mutkistavan asioita ja vaativan asiakkaalta itseltään enemmän työtä asioiden selvittämiseen. Tässä korostuu jo useaan otteeseen mainittu personoitu ja henkilökohtainen palvelu, joka on avainasemassa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Teknisen tuen koordinoimista ja palvelun nopeutta voidaan parantaa tehostamalla taustajärjestelmiä ja palvelukanavia siten, että ne takaavat toimivan asiakaskokemuksen kaikissa kohtaamisissa. Myös tekoälyä voisi tulevaisuudessa hyödyntää tukipyynnöissä, siten että tekoäly voisi seuloa asiakkaiden lähettämät viestit ja tukipyynnöt esimerkiksi avainsanojen perusteella ja ohjaisi ne suoraan oikealla yhteyshenkilölle, joka tietää asiasta. Asiakas on aina priorisoitava järjestelmiä suunnitellessa ja palvelukehitystä tulee tukea aidon asiakasymmärryksen kautta. Näihin asioihin panostaminen jää Tosiboxin arvioitavaksi, resurssien varaan ja käsitykseen siitä, miten koko talo puhalttaa yhteen hiileen.

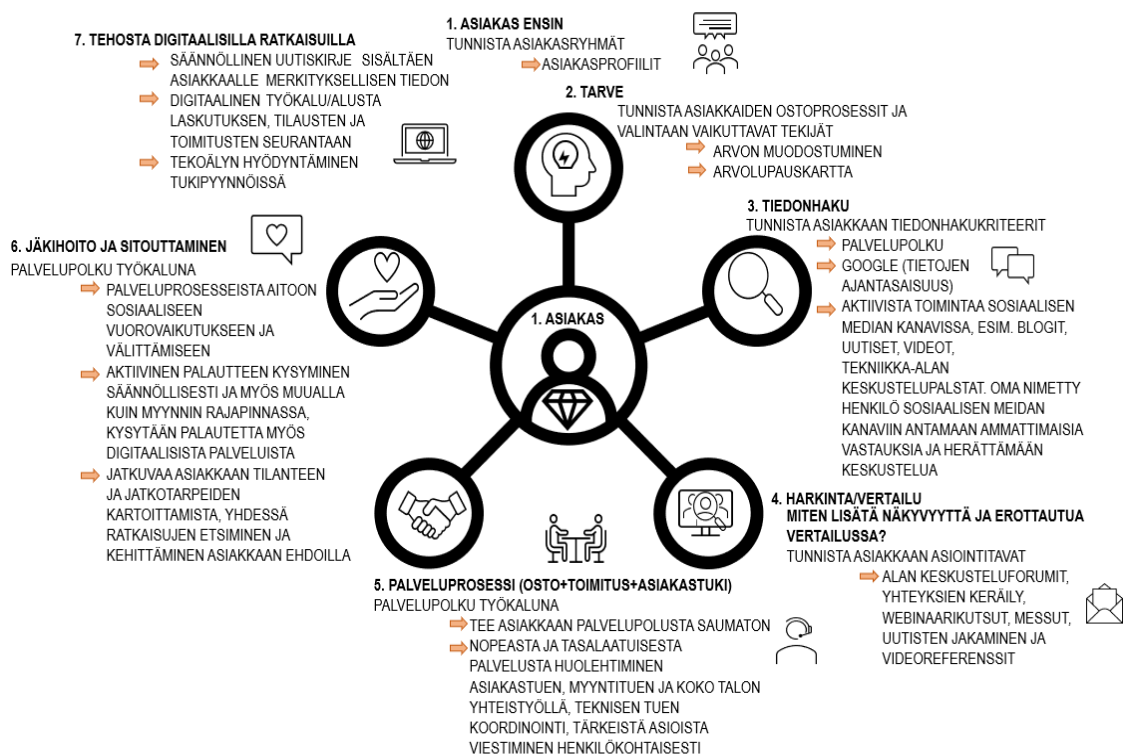
Asiakaspalvelijan tunnetaidoilla voidaan ajatella olevan myös merkitystä oikeanlaisen palvelun ja henkilökemian luomisessa. Teoreettiset tutkimukset painottivat yritysmyyntiin olevan enemmän merkitykselliseen tietoon painottuvaa. Tämän asiakastutkimuksen otannan perusteella uskallan kuitenkin väittää merkityksellisen tiedon lisäksi emotionaalisen asiakkuuden ja kumppanuuden painavan myös paljon. Tunneperäisiä päätöksiä ei tehdä samoin kuin B2C -puolella, mutta luottamuksen rakentuminen asiakassuhteissa ja asiakkaan nostaminen enemmän kumppaniksi nousi todella

tärkeäksi. Asiakkaat haluavat tänä päivänä asiakassuhteissa tulla kohdelluksi enemmän kumppanina kuin asiakkaana.

Yhtenä tärkeänä jatkotoimenpiteitä vaativana asiana nousi palvelupolun alkuvaiheessa näkyvyys ja sosiaalisen median mainonnan kasvattaminen. Tosiboxin tulee olla aktiivinen teknologia-alan keskustelupalstoilla, blogeissa ja Facebookissa. Kehitystyön laatijana näen tärkeänä, että Tosiboxin teknologiaa ja tuotteita kuvataan sosiaalisen median kanavissa asiakkaan maailmasta käsin, siten, että sisällöstä käy ilmi asiakkaalle tuotettava hyöty ja arvo. Asiakasyrityksiä tulisi saada enemmän jakamaan Tosiboxista omia kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa tai omilla sosiaalisen median tileillä ja kaiken materiaalin tulee olla helposti jaettavissa. Myös Twitterissä ulkoista viestintää voisi toteuttaa enemmän lyhyiden tiedotteiden muodossa, mutta Twitterissä on huomioitava, että sen seuraajaryhmä on tarkoituksen mukaista. Webinaareja ei pidetty tehokkaimpana tiedonhankintatapana, mutta pohdittiin, että niihin aktiivisempi houkuttelu voisi lisätä mielenkiintoa. Referenssejä voisi myös tehdä myös enemmän videona, sillä se vastaisi enemmän suullista suosittelua ja videoilla on helpompi vaikuttaa katselijan tunnetilaan, mielenkiintoon ja helpompi tuoda palvelukokemus esille pelkän tekstillä ilmaistua referenssiä enemmän. Aktiivisuus sosiaalisessa mediassa vaatii resursseja, ammattitaitoisia vastauksia ja jää Tosiboxin arvioitavaksi, onko heillä tällä hetkellä resursseja lisätä markkinointitoimenpiteitä sosiaalisen median kanaviin.

Saadakseen kokonaiskuvan asiakaskokemuksen muodostumisesta yrityksen tulisi mitata usealla eri mittarilla eri asiakaskokemukseen vaikuttavia toimintoja, kuten esimerkiksi vastausviiveitä tai kokonaiskokemusta. (Kurvinen & Seppä 2016, 27–28.) Tavoiteltavan asiakaskokemuksen toteutumista on jatkuvasti mitattava, tutkittava ja sen tulee tulla aidosti asiakkailta eikä vain työntekijöiltä. Tosiboxilla asiakastyytyväisyyskyselyitä on myyntijohtajan mukaan tehty, mutta niitä ei toteuteta koko ajan. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen takaamiseksi asiakkaan kokemuksia olisi tärkeä kysyä jatkuvasti, jotta ollaan perillä asiakkaalle muodostuneesta kokemuksesta ja tunnetilasta. Näin asiakaspalautteet voidaan yhdistää asiakaskokemuksen laatuun, sillä tuotettua asiakasarvoa voidaan pitää asiakkaan menestyksen tärkeimpänä mittarina. Myös digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen on keskiössä kokonaiskokemuksen mittaamisessa ja sitä voidaan mitata kysymällä suoraan verkkoasiakkailta, miten palvelu täytti odotukset eri sovelluksilla, verkkokyselyillä tai tutkimusohjelmistoilla. (Borowski 2015.) Asiakastyytyväisyyttä olisi hyvä mitata Tosiboxilla konkreettisemmin, säännöllisin väliajoin ja myös muualla, kuin myynnin rajapinnassa, jotta kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen toteuttaminen taataan kaikissa asiakkaan toiminnoissa.

Asiakkaan rooli asiakaskokemuksen kehittämisessä nousee esille siinä, että teknologiaa kehitetään asiakkaiden ehdoilla ja se sitouttaa asiakastakin paremmin mukaan prosessiin. Jokainen Tosiboxilla tehty päätös tulee priorisoida ja miettiä päätösten vaikutuksia asiakkaisiin sekä asiakaskokemukseen. Mitä paremmin Tosibox tuntee asiakasyritystensä tarpeet, tulevaisuuden suunnitelmat ja oikeat ongelmat, voidaan heille tarjota tilanteeseen sopivia ratkaisuja. Tämä ei onnistu ilman jatkuvaa asiakkaan tilanteen ja jatkotarpeiden kartoittamista. Tosiboxin asiakaskokemusta kehittämällä yhdessä asiakasyritysten edustajien kanssa ideoiduilla kehitysehdotuksilla voidaan saavuttaa muun muassa potentiaaliseen tiedontarpeeseen vastaaminen kilpailijoita paremmin, ymmärtää asiakkaita ja jatkokehitys tarpeita paremmin, taata saumaton palveluprosessi asiakkaille, varmistaa asiakkaiden paras mahdollinen asiakaskokemus ja sitouttaa asiakkaita. Alla oleva kuvio kiteyttää kehitystyön tutkimuksista esiin nousseet asiakkaan kannalta merkitykselliset keinot ja toimenpideehdotukset.



KUVIO 34. Kiteytettynä kehitystyössä esiin nousseet toimenpideehdotukset

Tulosten ja kehitysehdotusten onnistuneisuutta arvioidaan sillä, miten hyvin ne sopivat Tosiboxin uuteen strategiaan, joka profiloii yritystä enemmän palvelubisnekseen ja ovatko ehdotukset toteutuskelpoisia toimeksiantajan näkökulmasta. Tosiboxin on opittava ymmärtämään paremmin palvelubisneksen eri ansaintamalleja teknologiatuotannon sijasta. Lähtökohdat asiakas- ja käyttäjäläh- töisen palvelun jatkokehittämiselle sekä uudelle palveluliiketoimintaan tähtäävälle strategialle ovat

hyvät tämän kehitystyön perusteella, sillä palvelu ja siinä koettu asiakaskokemus antavat hyvät lähtökohdat lähteä rakentamaan Tosiboxista tuotetalon sijaan palvelutaloa. Raatikainen (2008) luettelee palvelubrändin rakennusaineiksi palvelutuotteen erityispiirteet, tuotteiden monimutkaisuuden, palvelutilanteiden ainutlaatuisuuden, elämyseskeisyyden ja verkostomaisen tuottamisen. Näistä rakennusaineista asiakasyrityksille toteutetun haastattelun perusteella Tosibox on onnistunut tuotteiden monimutkaisuuden muuttamaan yksinkertaiseksi asiakkaiden silmissä, palvelutilanteet ainutlaatuisiksi ja henkilökohtaisiksi. Raatikainen (2008) toteaa myös, että palvelubrändit ovat herkempiä kopioinnille ja siksi on tärkeää korostaa asiakassuhteita ja asiakkaan kokemukset palvelusta ovat keskiössä. Kehitystyön ja tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että asiakas ja asiakaskokemusten merkitys ovat Tosiboxille erittäin tärkeässä roolissa ja Tosibox on onnistunut täyttämään asiakkaan tarpeet arvoa tuottavalla tavalla. Myös brändillä johtaminen ja erottautuminen tulevaisuudessa korostuu ja Tosiboxin brändiin luotto onkin jo nyt vahvaa. Tosiboxille on tärkeää löytää se ominaisuus, jolla erottautuu kilpailijoistaan. Tätä tukevat Tosiboxin perusarvot ja uniikkisuus, joiden vaikutus välittyy kokonaisvaltaisesti kaikessa vuorovaikutuksessa, vahvana brändinä ja erinomaisena palveluna. Tulevaisuuden Tosibox tulee olemaan asiakkaidensa näköiset tuotteiden kuin palvelunsa puolesta.

Kehitysehdotusten onnistumista arvioidaan myös sillä, miten ne vastaavat toimeksiantajan odotuksiin ja edistävät asiakassuhteiden luomista palveluprosessissa. Kehitysehdotuksia voidaan arvioida asiakkaalle tuotettavan arvon tai niiden toteutuskelpoisuuden mukaan. Tämä kehitystyö ei sisällä tutkimusta siitä, miten kehitysehdotukset on viety käytäntöön tai tuottaneet tulosta, eikä tuloksien ei ole tarkoitus myöskään lisätä suoraan myyntiä tai näkyä asiakaskohtaisessa uskollisuudessa tilastollisesti. Tämän tutkimuksen onnistuneisuutta arvioidaan sillä, miten hyvin tutkimus vastasi tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin sekä toimeksiantaja arvioi tutkimuksen onnistuneisuutta sillä, miten hyvin tutkimus vastasi heidän odotuksiinsa. Tutkimuksen tuloksien tulee olla vakuuttavia, jotta niitä voidaan käyttää luotettavasti tutkimuksessa esitettyihin mahdollisiin käyttökokemuksiin tai jatkotutkimuksen kohteisiin.

Onnistuneisuuden arvioimisessa yhtenä tärkeänä kriteerinä on jatkuvuus, eli se että tutkimus voidaan yhdistää aikaisempiin tutkimuksiin tai siitä voidaan löytää uusia ongelmia jatkotutkimuksen aiheeksi. (Toikko & Rantanen 2009, 47–48.) Toimenpide-ehdotusten toteuttaminen ja niiden onnistuneisuuden tutkiminen on yksi hyvä jatkotutkimuksen aihe. Kehittämistyössä ei myöskään tutkittu ostamatta jättäneitä tai potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät ole vielä edenneet kontakteihin asti. Näiden ei-ostaneiden asiakkaiden tutkiminen on toinen hyvä jatkotutkimuksen aihe, sillä tässä

tutkimuksessa keskityttiin vain olemassa olevaan asiakaskuntaan. Lisäksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla kehittämistyössä esiin noussut toimeksiantajan uuden strategian jalkauttamisen ja viestinnän yksityiskohtaisempi tutkiminen.

Tutkittuani aihetta ja palvelua kokonaisuutena voin todeta, että palvelulle tärkeintä on olla huomauttava ja samalla näkymätöntä, nopeaa ja samalla kiireetöntä ja siinä on onnistuttava täyttämään ja ylittämään asiakkaan odotukset kerta toisensa jälkeen. Palvelu on siis itsessään äärimmäisen haastava ja moniulotteinen asia, joten ei ihme, että asiakaskokemuksella johto nostetaan yhä useammin osaksi yritysten strategiaa. Arvon muodostumisprosessi ei ole mielestäni rakettitiedettä ja kuten asiakasyrityksiä tutkimalla voidaan todeta, asiakkaan arvo muodostuu yksinkertaisuudesta, toimivasta palvelusta ja yritystä helpottavasta ratkaisusta. Miten palvelua sitten kehitetään oikealla tasolla ja miten niitä innovoidaan palvelumuotoilun mukaisesti? Tämän kehitystyön yhtenä tarkoituksena oli sisään ajaa Tosiboxin toimintaan muotoiluajattelua ja yhdessä kehittämistä asiakkaiden kanssa. Palvelua voidaan kehittää eri prosesseilla, tasalaatuisuudella ja hiomalla pienetkin yksityiskohtat asiakasta ajatellen, mutta loppujen lopuksi hyvä palvelu koostuu asiakkaan välittämisestä ja sellaisesta kohtelusta, jossa asiakas puhuu hyvää ja suosittelee. Tässä kehitystyössä Tosiboxin palvelukokonaisuuden kehittämiseksi keskityttiin asiakkailta esiin nousseihin pieniin yksityiskohtiin, joissa nähtiin vielä parantamisen varaa. Innovointi onnistuu kunnioittamalla asiakkaita ja heidän ideoitaan, sekä keskittymällä aitoihin ongelmiin ja tarttumalla asiakkaiden ideoihin tekemällä niistä vahvoja innovaatioita. Asiakaslähtöinen yritys, kuten Tosibox, joka aidosti välittää asiakkaistaan ja kohtelee heitä tasa-arvoisena kumppaninaan, on ymmärtänyt oikein asiakaskokemuksen tärkeyden.

Loppukaneettina asiakaskokemusta tutkiessani voin sen todeta olevan yrityksen strateginen valinta tai suunta ja se vaatii liiketoimintaosaamista sekä kykyä johtaa asiakaskokemuksella. Asiakaskokemus ei ole ”vain” asiakaspalvelun asia, vaan se ja sillä johtaminen ylittää läpi koko yrityksen ja hyvän asiakaskokemuksen luominen vaatii koko yrityksen ja henkilökunnan yhteistyötä. Toisena huomiona asiakaskokemuksesta korostui se tunne, fiilis tai olotila, joka palvelusta jää. Asiakkaat harvemmin muistavat mitä heille on sanottu, mutta he muistavat palvelun synnyttämän tunteen ja epäonnistuneet kohtaamiset onnistuneita paremmin. Uskon näiden piirteiden olevan yhä enemmän avainasemassa myös B2B -maailmassa. Tarkastellessa digitalisaation roolia B2B asiakaskokemuksessa, voi digitalisaation todeta olevan joko taustalla tai läsnä lähes kaikessa tekemisessä, vaikka kaikki sidosryhmät eivät sitä näin näe. Erityisesti nyt pandemian seurauksena digitaalinen kiilu on lähtenyt katoamaan ja digitaalisten ratkaisujen kehittämistä on mietittävä koko ajan.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kehitystyön eettisyys lähti liikkeelle perusasetelmasta, jonka pääpiirteitä ovat avoimuus, rehellisyys ja huolellisuus (TENK Hyvä tieteellinen käytäntö). Kehitystyön tutkimus ja siinä käytettyjen kehittämismenetelmien tulee olla eettisesti perusteltuja ja niiden tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Eettisyys käsittää tietosuojan, henkilötietoja koskevan lainsäädännön ja eri salassapitoa koskevat asiat. Myös menetelmien osallisilta on saatu suostumus tutkimukseen ja osalliset ilmaistaan tutkimuksessa nimettöminä ja ei-tunnistettaviksi, sillä heidän nimensä tai muut tunnistetiedot eivät vaikuta tämän tutkimuksen tuloksiin ja jätetään sen ulkopuolelle. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Kaikille osapuolille tuli olla selvää mitä, miten ja millä keinoin tämä tutkimus toteutetaan eettisesti hyvää tapaa noudattaen loukkaamatta yhtään osapuolta. (Kananen 2019, 92–95.)

Tämä kehitystyö vastaa piirteiltään laadullista tutkimusta, jonka luotettavuutta arvioiviin kriteereihin kuuluu tarkka dokumentointi, ristiriidattomuus ja luotettavuus. Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta arvioidaan sillä, miten hyvin ne vastaavat työn tarkoituksiin halutulla tavalla, sillä luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa (Kananen 2014, 146). Laadullisilla tutkimusmenetelmillä pyritään yleensä luonnollisiin ja avoimiin tuloksiin. Tämä saattaa haastaa tulosten luotettavuutta, sillä menetelmillä kerätty aineisto ei välttämättä tukeudu teoriaan vaan voi olla enemmän kokemuksiin ja mielipiteisiin perustuvaa aineistoa. On myös huomioitava, että jokainen tutkija voi analysoida tutkittavan ilmiön eri lailla. (Kananen 2019, 70–73).

Tulosten luotettavuutta arvioidessa pitää muistaa oma rooli opinnäytetyön laatijana ja tutkijana. Luotettavuuteen ei saa vaikuttaa omilla ennakkoluuloilla eikä oma rooli tutkijana saa vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Myös haastattelutilanteissa tulee osata toimia objektiivisesti, eli omat ajatukset tai mielipiteet eivät saa vaikuttaa haastattelun aikana eivätkä tuloksien tulkinnassa tai analysoinnissa. Tutkijan suhde haastateltaviin on myös mietitty etukäteen niin, ettei ristiriitaisia tuloksia synny.

Tutkimuksen luotettavuuden mittaamisessa on käytetty reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita, tutkimuksen tuloksista saadut tulokset vastaavat jok-

seenkin toisiaan ja ovat yhdenmukaisia, eli samat tulokset yhtyvät ja pysyvät tutkimusmenetelmästä huolimatta (Kananen 2019, 70). On hyvä ottaa huomioon, että toinen vastaavanlainen tutkimus ei välttämättä tuo samoja tuloksia, sillä työn tuloksiin vaikuttaa vahvasti tämän tutkimuksen toimintaympäristö, tarkoitus ja haastattelemalla eri henkilöitä voidaan saada erilaisia lopputuloksia. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään useampaa luotettavaa ja korkeatasoista tietolähdettä sekä tutkimusmenetelmää, joiden avulla pyritään saamaan toisiaan tukevia tuloksia. Vertailua tai toisiinsa tukevien lähteiden analyysia kutsutaan myös *aineistotriangulaatioksi*. (Koskinen ym. 2005, 158–159) Tuloksia analysoidessa tulee ymmärtää se, ettei tuloksien tarkoitus ole tuottaa yleistyksiä tutkittavasta kohteesta vaan lähinnä ymmärtää ja perustella tutkimuksen toimintaympäristön ja toimeksiantajan toimintaa (Koskinen ym. 2005, 265–266). Tutkimuksen tulokset eivät myöskään ole käyttökelpoisia mihin tahansa toimialaan tai organisaatioon, sillä tämä tutkimus on tehty luotettavasti koskemaan vain tätä tutkimusongelmaa toimeksiantajan toimintaympäristössä (Toikko & Rantanen 2009, 125–126).

6.2 Loppusanat

Kehitystyön aihe sai alkunsa opinnäytetyön laatijan ja ohjaajan yhteisestä mielenkiinnosta aihetta kohtaan ja se vastaa hyvin tämän hetken kehittämistarpeita toimeksiantajalla. Kehitystyö lisää työn laatijan asiantuntijuutta B2B -maailmasta, mikä on myös yksi syy aiheen valintaan. Lisäksi palveluliiketoiminnan aloilla kaivataan lisää muotoilun kaltaista uutta osaamista, jota tämä kehitystyö toi tutkielman osallisille ja laatijalle.

Kehitystyö opetti minulle palvelumuotoilun soveltamista B2B puolelle, mikä oli myös yksi kehitystyölleni asettamani tavoite. Palvelumuotoilua on tyypillisesti käytetty kuluttajien välisten palveluiden kehittämisessä, joten oli mielenkiintoista soveltaa ja nähdä miten se toimii myös yritysmyyntin puolella. Palvelumuotoilua voidaan pitää yhtenä tämän hetken trendisanana ja tähän kehitystyöhön se tarjosi sopivia työkaluja asiakaskokemuksen parantamiseen. Erityisesti palvelupolku auttoi hahmottamaan palvelun kokonaisvaltaisuutta, vaiheiden synnyttämää kokemusta ja polun avulla löydettiin niitä pieniä yksityiskohtia palvelussa, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Asiakaskokemus muodostuu kaikista kohtaamisista ja myös niistä pienistä yksityiskohdista ja kokemuksista, joita ei aina ensimmäiseksi tule ajatelleeksi. Asiakasymmärryksen kasvattaminen asiakasprofiilien ja asiakkaan arvoa tuomia toimintoja tutkimalla saatiin aito ja rehellinen kuva asiakkaan odotuksista ja vaatimuksista suhteessa palveluun.

Kehitysehdotusten laatiminen oli osittain myös haasteellista ja haastatteluiden vastausten tulkinta ja sijoittaminen palvelupolkuun hankalaa, sillä asiakkaiden käyttäytyminen ostoprosessissa oli paikoin yllättävää, vaikeasti ennakoitavaa ja saattoi vaihdella, eli ei ollut lineaarista. Asiakasyrityksille toteutetuista haastatteluista saadut tulokset olivat hyvin positiivisia, joten vastauksissa on saattanut vaikuttaa ihmisten luonne tai tapa miellyttää vastatessaan haastatteluun. Palvelun vaikutukset jatkuvat myös pitkään ja yritysmaailmassa asiakassuhteet saattavat olla vuosien pituisia, joten voi olla haastavaa arvioida mitkä keinot ovat täysin sidottavissa tämän kehitystyön tarkoituksiin. Välillä asiakas ei itsekään osannut tarkasti nimetä mikä palvelumuoto häneen oli loppujen lopuksi vaikuttanut.

Myös koronavirustilanne vaikuttaa poikkeuksellisesti palvelun toimintatapoihin ja asiakasyritysten kohtaamisiin. Esimerkiksi fyysisiä myyntitapaamisia ei toteuteta tällä hetkellä siten kuin vuosi sitten. Kehitystyö tapahtui kokonaan etäyhteyksillä ja asiakasyritysten edustajia fyysisesti kohtaamatta. Tämä kaikki voi vaikuttaa myös asiakaskokemukseen ja asiakkaan ostokäyttäytymiseen, joten osittain on hankala sanoa mitkä asiat ovat täysin sidottavissa tämän työn tarkoituksiin ja mitkä asiat seurausta koronatilanteesta. Koronavirustilannetta nimittäin pidettiin asiakastutkimuksessa yhtenä perusteltuna syynä esimerkiksi palvelun vastausaikojen hitaudelle. Kehitystyöstä syntyvien tuloksien tarkoituksena oli myös vaikuttaa ei-näkyviin asioihin, kuten parantaa Tosiboxin asiakaskokemusta. Haasteeksi nousi niiden ei-mitattavuus ja syy-seuraussuhteiden selvittäminen, sillä asiakaskokemuksen muodostuminen ei ole niin yksiselitteistä ja siihen voi vaikuttaa moni kehitystyön ulkopuolinen asia, kuten jo mainittu koronavirustilanne.

Kehitystyön päätyttyä voin todeta tämän työn olleen erinomainen tilaisuus saada huippuasiantuntijuutta ja vertaistukea koko kehitystyön ajan. Lisäksi kehitystyö toi hyvän katsauksen B2B puolen ajankohtaisiin kysymyksiin ja muutoksiin pandemian, digitalisoitumisen ja muuttuneen ostokäyttäytymisen seurauksena. B2B -palvelukokonaisuuden kuvaaminen on myös syvällisempää, palveluprosessi monimutkaisempi ja asiakaskokemuksen ymmärtäminen yhä tärkeämpää, joten uskon, että tästä työstä oli hyötyä kaikille osapuolille. Kehitystyön tuloksista syntyi hyödyllistä tietoa palvelukokonaisuuden kehittämisestä Tosiboxin käyttöön, jonka avulla opitaan paremmin vaikuttamaan onnistuneisiin asiakaskokemuksiin muodostuneen ymmärryksen avulla ja on helpompi hyödyntää digitaalisia palveluita uusien keinoin. Tosibox sai kehitystyön avulla myös tietää, miten heidän asiakkaansa kokevat palvelun ja miten he voivat kehittää tekemistään. Lisäksi tuloksista syntyi ajantasaista tietoa, jota voidaan halutessa hyödyntää tai julkaista. Kehitysehdotukset ja kehitystyöstä

syntyneet tulokset käytiin läpi toimeksiantajan kanssa ja arvioitiin niiden onnistuneisuutta. Molemmat osapuolet olivat tyytyväisiä lopputulokseen.

Opinnäytetyön päätteeksi myös pohdin, olisiko ollut jotain mitä olisi voinut tehdä toisin. Koen työn edenneen ja onnistuneen sille aluksi asettamieni tavoitteiden mukaisesti. Aikataulu ei ollut liian tiukka, eikä sitä kautta johtanut kiireeseen. Tutkimuksen toteutus kokonaisuutena sujui hyvin ja oli erittäin antoisa, lisäsi laatijan asiantuntijuutta sekä ammatillista oppimista. Myös toimeksiantaja omalta osaltaan tuki opinnäytetyön laatijan oppimista. Yhteistyö sujui hyvin ja ilmapiiri oli avoin ja luottamuksellinen. Opinnäytetyön laatijalle B2B -maailma ei entuudestaan ollut kovin tuttu, joten kehittämistyö ja tutustuminen Tosiboxin toimintaan opetti paljon uutta yritysten välisestä myynnistä. Kehitystyön toteuttaminen tuki konkreettisesti oppimaani ja antoi mahdollisuuden viedä opittua osaamista B2B toimintaympäristöön toimenpide-ehdotusten muodossa.

LÄHTEET

- Adamson, Brent 2019. The new B2B buying journey and its implication for sales. Hakupäivä 5.2.2021. <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>
- Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Leino, Sani 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin seudun kauppakamari.
- Almquist, Eric, Cleghorn, Jamie & Sherer, Lori 2018. The B2B Elements of value. Harvard Business Review. Hakupäivä 4.2.2021. <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Borowski, Craig 2015. What a great digital experience actually looks like. Harvard Business Review. Hakupäivä 20.1.2021. <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>
- B2B asiakaskokemus 2020. Rakkaudesta teknologiaan + popcast. Hakupäivä 22.1.2021. <https://b2basiakaskokemus.fi/2020/10/30/rakkaudesta-teknologiaan/>
- Filenius, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Fischer, Merja & Vainio, Satu 2015. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.
- Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna 2018. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Gerdt, Belinda & Korhikoski, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Media Oyj.
- Grönroos, C. 2007. In Search of New Logic for Marketing. Foundations of Contemporary Theory. USA: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: Bookwell Oy.
- Haije Erin Gilliam, 2020. How SaaS companies can improve their Customer Experience (CX). Mopinion.com. Hakupäivä 20.1.2021. <https://mopinion.com/saas-customer-experience-cx/>
- Hassi, Lotta, Paju, Sami & Maila, Reetta 2015. Kehitä kokeillen. Helsinki: Talentum Pro.
- Helander, Nina, Kujala, Johanne, Lainema, Kirsi & Pennanen Miia 2013. Avaimia asiakaslähtöisyyteen Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy Juvenes Print
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoeberichts, Nina 2018. Customer Journey Maps Kuvio. <http://ninahoeberichts.com/> Hakupäivä 11.2.2021. <http://ninahoeberichts.com/portfolio-posts/fabmax-website-copy/>

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. Digitalisaatio. Helsinki: Talentum.

Intel 2020. Fourth industrial revolution white paper 08/2020. E-Kirja. Hakupäivä 3.1.2021. <https://www.empirica.fi/wp-content/uploads/2020/08/fourth-industrial-revolution-white-paper.pdf>

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kananen, Jorma 2019. Digitaalinen B2B -markkinointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytteen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotoina. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keronen, Kati & Tanni, Katri 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon. Helsinki: Talentum

Kohonen, Marika 2020. Viisi tutkittua B2B markkinoinnin trendiä. Salesforce blogi 7.1.2020. Hakupäivä 26.3.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/b2b-markkinointi-trendit.html>

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Ylipaino Tampere.

Koskiniemi, Tuoma 2020. Mitä B2B-myyjien pitäisi tietää 2020-luvun ostajista? Blogisarjan osa 3/3. Hakupäivä 15.2.2021. <https://www.klarocpq.fi/blogi/mita-b2b-myyjien-pitaisi-tietaa-2020-luvun-ostajista-blogisarjan-osa-3-3/>

Kurvinen, Jarkko & Seppä, Mikko 2016. B2B – Markkinoinnin & myynnin pelikirja. Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakammari.

Laasio, Kirsti 2020. Asiakaskokemuksesta liiketoimintahyötyä. b2basiakaskokemus.fi blogi. Hakupäivä 22.1.2021. <https://b2basiakaskokemus.fi/2020/09/24/asiakaskokemuksesta-liiketoimintahyotya/>

Leino, Antti 2010. Dialogin aika – Markkinoinnin & viestinnän digitaaliset mahdollisuudet. Infor Oy.

Liferay. What is Digital Customer Experience? Hakupäivä 20.1.2021. <https://www.liferay.com/resources//digital-customer-experience>

Lindholm, Peter 2017. Tekoäly tuo asiakaskokemuksen myyntityön ytimeen. Salesforce.com. Hakupäivä 20.1.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2017/Tekoaly-tuo-asiakaskokemuksen-myyntityon-ytimeen.html>

Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum Media Oy.

McAdamns, Jennifer 2020. The Difference Between Customer Journey and Experience Mapping. Hakupäivä 20.1.2021. <https://www.progress.com/blogs/the-difference-between-customer-journey-and-experience-mapping>

Metodix 2014. Iiris Aaltio: Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Hakupäivä 13.9.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Miettinen, Satu 2016. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 3. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Moritz, Stefan 2009. Service Design. Practical Access to an Evolving Field. Köln International School of Design, University of Applied Sciences Cologne. London. Hakupäivä 2.11.2020. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritakoski, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osterwalder, Alex, Pigneur, Yves, Bernarda, Greg, Smith & Papadacos, Trish 2015. Value Proposition Design How to create products and services customers want. Journal of Business Models 3(1), 81-89.

Palokangas, Piritta 2021. Eroon kylmistä soitoista – lahtelaisyritys kehitti tekoälyn luomaan verkostokarttoja B2B-myyntiin tueksi: ”Näyttää sekunneissa, mikä on fiksuin reitti asiakkaan luo”. Kauppalehti 19.1.2021. Hakupäivä 23.1.2021. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/eroon-kylmista-soitoista-lahtelaisyritys-kehitti-tekoalyn-luomaan-verkostokarttoja-b2b-myyntin-tueksi-nayttaa-sekunneissa-mika-on-fiksuin-reitti-asiakkaan-luo/994f8eb7-be05-46fc-a511-9db366ff8d5e>

Palvelualojen työnantajat Palta ry 11/2016. Digitalisaatio palvelualoilla – Pysyykö suomi mukana digikehityksessä? Hakupäivä 20.11.2020. https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyyk%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf

Patrício, Lia, Fisk, Raymond P., Cunha, Joao Falcao. & Constantine, Larry 2011. Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. Journal of Service Research, 14(2), 180–200.

Polaine, Andy, Lovlie, Lavrans & Reason, Ben 2013. Service design from insight to implementation. Rosenfeld Media LLC, Brooklyn New York USA. E-kirja.

Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rope, Timo 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Ruokonen, Mika 2016. Biteistä bisnestä Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docenda.

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

Saltis, Sam 2020. 10 Digital Customer Experience Trends to Watch For in 2021. Coredna.com. Hakupäivä 20.1.2021. <https://www.coredna.com/blogs/digital-customer-experience-trends>

Saltis, Sam 2020. B2B eCommerce: Best Practices, Marketing Strategy & Myths. Coredna.com. Hakupäivä 20.1.2021. <https://www.coredna.com/blogs/b2b-ecommerce>

Sininen meteoriitti 2017. Erinomaisen asiakaskokemuksen kaksi kivijalkaa. Kuva Impakti-blogissa. Hakupäivä 21.1.2021. <https://meteoriitti.com/2017/10/20/asiakaskokemuksen-kaksi-kivijalkaa/>

Teixeira, Jorge, Patrício, Lia, Nunes, Nuno J., Nóbrega, Leonel, Fisk, Raymond P., Constantine, Larry 2012. Customer experience modeling: from customer experience to service design, Journal of Service Management, 23(3). 362–376

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tosibox 2021. Lyhyesti yrityksestä. Hakupäivä 27.1.2021. <https://www.tosibox.com/fi/lyhyesti-yrityksesta/>

Tosibox 2021. Helppo ja tietoturvallinen ratkaisu keskitettyyn pääsynvalvontaa johtava kauppaketjun iot laitteille. Hakupäivä 27.1.2021. <https://www.tosibox.com/fi/helppo-ja-tietoturvallinen-ratkaisu-keskitettyyn-paasynvalvontaan-johdavan-kauppaketjun-iot-laitteille/>

Tosibox 2021. Strategiamme. Hakupäivä 10.1.2021. <https://www.tosibox.com/fi/strategiamme/>

Tosibox 2021. Viisi syytä valita Tosibox. Hakupäivä 10.1.2021. <https://www.tosibox.com/fi/viisi-syyta-valita-tosibox/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. HTK ohje 2012. Hakupäivä 7.9.2020. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. Hyvä tieteellinen käytäntö. Hakupäivä 6.9.2020. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valli, Raine & Aaltola, Juhani 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Visma Solutions 2020. Vastaako yrityksesi myyntiputki asiakkaidesi ostoputkea. Kuva blogista 29.1.2020. Hakupäivä: 25.1.2021. <https://psa.visma.fi/blog/myyntiputki-vs-ostoputki/>

VTT Technology 311. Menetelmiä digitaalisen arvonluonnin ymmärtämiseen. VTT Oy Teknologian tutkimuskeskus Tampereella 26.10.2017. Hakupäivä 30.10.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T311.pdf>

Vuori, Matti 2017/10–2019/05. Palvelumuotoilu – mitä se on syönyt? Julkaisuluettelo. Hakupäivä 22.1.2021. <https://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/palvelumuotoilusta.pdf>

Hei,

Nimeni on Nicole Plyhm-Juvonen ja opiskelen Oulun Ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelmassa. Haastattelu liittyy YAMK opinnäytetyöhöni ja on toteutettu yhdessä Tosibox Oy:n kanssa. Opinnäytetyön lähtökohtana on ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä Tosiboxin palveluprosessissa ja sen pohjalta lähteä kehittämään palvelukokonaisuutta siten, että asiakaskokemus siinä paranee. Haastattelusta saadut vastaukset auttavat lisäämään Tosiboxin asiakasymmärrystä, jonka pohjalta kehitysehdotuksia luodaan.

Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna Teams -sovelluksella ja nauhoitetaan myöhempää literointia varten. Haastatteluun kannattaa varata noin tunti aikaa. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja ne käsitellään niin, ettei kenenkään vastaajan tiedot paljastu tuloksissa. Haastattelun nauhoitukset tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua. Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi.

Kiitos kun olet mukana!

Nicole Plyhm-Juvonen

Tradenomi YAMK opiskelija

