

**YRITYSASIAKKAIDEN DIGITAALISTEN ASIOINTIKANAVIEN KÄYTÖN  
KASVU**



Opinnäytetyö

Liiketalous, Hämeen ammattikorkeakoulu

2022

Jenni Rantanen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka B2B-asiakkaat saataisiin asioimaan digitaalisissa kanavissa asiakaspalveluasioinnin sijaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli ICT-alan yritys. Yrityksellä on selkeä tavoite, että digitaaliset kanavat toimisivat aina asiakkaan ensimmäisenä kontaktipisteenä yritykseen.

Opinnäytetyön tietoperustassa syvennytään digiajan asiakaskokemukseen. Opinnäytetyön tuotoksena syntyneessä kehityssuunnitelmassa perehdytään yrityksen nykytilaan analysoimalla digitaalisen asioinnin kehittymistä yrityksessä, asiakaskokemusta unohtamatta. Suunnitelmaa täydentävät kehitysehdotukset ja syntyneet oivallukset.

Tutkimuksen perusteella yritysasiakkaat eivät vielä odota ihmeitä digitaalisilta palveluilta. Onnistunut asianhoito sujuvasti ja nopeasti riittää luomaan erinomaisen palvelukokemuksen. Kuitenkin vaatimustaso digitaalisten palveluiden osalta on kasvussa myös B2B-asiakkaiden keskuudessa. Yrityksessä on tehty isoja uudistuksia digitaalisen asioinnin kehittämiseksi. Itsepalveluiden helppo käytettävyys ei kuitenkaan vielä kohtaa asiakkaiden odotusten kanssa. Seuraavat askeleet itsepalveluiden kehityksen, sisäisen kouluttamisen ja asiakkaiden ohjaamisen osalta, edistävät muutosta varmasti vielä tämän vuoden aikana.

Avainsanat Digitaalinen asiakaskokemus, digitaaliset kanavat, digitaalinen asiointi, B2B-liiketoiminta,

Sivut 27 sivua ja liitteitä 1 sivu

---

Author Jenni Rantanen

Year 2022

Subject Increasing the use of digital channels among corporate customers

Supervisors Riitta Ikonen

---

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to investigate how to get corporate customers to use digital self-service channels instead of more traditional customer service when handling errands. The principal of this thesis is a company from the ICT field. The principal is aiming to lead their customers into digital self-service channels as their first point of contact.

Digital customer experience is the main focus of the theoretical part of the thesis. As a result, this thesis offers a development plan where the current state of the principal was analyzed through their digital self-service development and customer experience. The development plan is complemented with a range of development propositions and insights.

According to the investigation the corporate customers expect digital self-service channels to offer a platform to run errands fluently and quickly and that seems to be the standard for an excellent service experience, however the standard is rising amongst the corporate customers. Although the principal has greatly developed their digital self-service channels, the level of usability doesn't meet the corporate customers' standards. The development of the digital self-service channels, internal training and customer guidance are the next steps that are expected to bring results and offer the experience the corporate customers are expecting from the principal.

Keywords Digital customer experience, Digital channels, Self-service, B2B business,

Pages 27 pages and appendices 1 page

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
2	DIGIAJAN ASIAKASKOKEMUS .....	2
2.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	2
2.2	Digitaalinen asiakaskokemus .....	4
2.3	Datan merkitys asiakaskokemuksen osalta .....	5
2.4	Teknologian hyödyntäminen asiointin tukena.....	6
3	KEHITYSSUUNNITELMA .....	9
3.1	Opinnäytetyöprosessin kuvaus.....	10
3.2	Muutosta kuvaavat mittarit.....	11
3.3	Nykytila .....	14
3.3.1	Asiakaspalvelun asiointin kehitys 2021 .....	14
3.3.2	Digitaalisten kanavien asiointi 2021.....	15
3.3.3	Ongelmakohtien kuvaus .....	15
3.3.4	B2B liiketoiminnan takamatka digipalveluiden kehityksessä.....	16
3.4	Asiakkaiden ääni .....	16
3.4.1	Kano-mallin hyödyntäminen NPS-palautteiden analysoinnissa.....	18
3.5	Kehitystoimenpiteet .....	19
3.5.1	Asiakkaan polku digitaaliseen asiointiin.....	20
3.5.2	Asiakkaiden segmentointi digitaalisten palveluiden mukaan .....	22
3.5.3	Kilpailuetua osaavalla työvoimalla .....	23
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	23
	Lähteet .....	26

## Liitteet

Liite 1	Asiakaspalvelun tuotantopäällikön ja digitaalisen kanavien kehityspäällikön haastattelukysymykset
---------	---

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka yritysasiakkaat saataisiin käyttämään digitaalisia asiointikanavia nykyistä enemmän. Opinnäytetyön toimeksiantajana on ICT-alan yritys. Yritys tuottaa sekä myy ICT-alan palveluita ja ratkaisuja, niin kuluttaja- kuin yritysasiakkaille. Yrityksen myynti- ja asiakaspalvelu toimivat monikanavaisesti. Asiakkaiden palvelukanavina toimivat myymälät, puhelinasiakaspalvelu, sosiaalinen media sekä digitaaliset kanavat, joissa on itsepalvelumahdollisuus. Digitaalisten kanavien asiointia tukee chatbot sekä chat.

Toimeksiantajayritys on panostanut digitaalisten kanavien kehitykseen. Yritys hyödyntää erilaista teknologiaa asiointin tukena. Yrityksen strategian ytimessä on tahtotila siitä, että digitaaliset kanavat toimisivat aina asiakkaan ensimmäisenä kontaktipisteenä yritykseen. Tavoitteena yrityksellä on, että yritysasiakkaiden puhelinasiakaspalvelu sellaisenaan päättyisi vuonna 2023. Yritysasiakkaat saisivat jatkossa palvelua puhelimitse aikaa varaamalla. Tällä hetkellä ongelmana on kuitenkin se, että vaikka yritys on panostanut itsepalveluratkaisuihin ja digitaalisten kanavien kehitykseen, asiakkaat eivät hyödynnä niitä tavoitteiden mukaisesti. Soittaminen asiakaspalveluun on edelleen yksi asiakkaan suosituimmista asiointitavoista.

Toteutan opinnäytetyöni portfolio-opinnäytetyönä. Minulla on useiden vuosien työkokemus ICT-alalta, myös asiakas- ja asiointikokemuksen kehittäjän tehtävistä. Erityisenä mielenkiinnon kohteena koen digitalisoituvan liiketoiminnan mahdollisuudet sekä niiden kehittämisen. Tämä opinnäytetyö syventää asiantuntijuuttani sekä antaa tuoretta markkinaymmärrystä, erityisesti B2B liiketoiminnan digitaalisten palveluiden kehityksen osalta.

Tämän raportin tietoperustassa perehdyn digiajan asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemuksella on suuri merkitys, koska asiakas on muutoksen keskiössä. Raportissa kuvaan opinnäytetyöni toimeksiantajayritykselle toteutetun kehityssuunnitelman eri työvaiheet sekä sen aikana syntyneet oivallukset ja havainnot. Kehityssuunnitelmassa syvennyn yrityksen nykytilaan ja mahdollisiin ongelmakohtiin, kun tavoitteena on kasvattaa

itsepalveluiden käyttöastetta ja vähentää asiakaspalvelun manuaalisia kontakteja. Kehitystoimenpiteet syntyvät yrityksen nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden pohjalta.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään yritysasiakkaisiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka B2B asiakkaat saataisiin asioimaan digitaalisissa kanavissa, asiakaspalveluasioinnin sijaan. Opinnäytetyössä hyödynnetään yrityksen nykyasiakkaiden kokemuksia kehityssuunnitelman tukena. Tavoitteena on löytää keinoja, joilla yrityksen asiakkaat saataisiin käyttämään laajemmin itsepalvelukanavia, asiakaspalveluun soittamisen sijaan. Kehittämishanke ottaa kantaa toimeksiantajayrityksen Suomen yritysasiakkaisiin. Tässä opinnäytetyössä ei erikseen syvennyttä myyntiin.

## **2 DIGIAJAN ASIAKASKOKEMUS**

Teknologia muuttaa tapaamme toimia sekä sen avulla poistetaan asiakaskokemuksen ikäviä vaiheita. Kun aiemmin olimme tottuneet jonottamaan vuoroamme, nykypäivänä palvelun nopeus sekä saumattomuus on hyvän asiakaskokemuksen perusedellytyksiä. Asiakkaiden tarpeet myös muuttuvat yrityksen sisäisiä prosesseja nopeammin. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 9, 78)

### **2.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät. Hyvään kokemukseen vaikuttaa erityisesti helppous, tehokkuus ja tunne. Helppous asiakkaalle tarkoittaa sitä, että asiakas saa tarvittaessa helposti yhteyden yritykseen, hänen ei tarvitse kertoa esimerkiksi asiointikanavaa vaihtaessa uudestaan samoja asioita ja asiakas saa asiansa kerralla kuntoon. Tehokkuus näkyy asiakkaille yrityksen sisäisten prosessien toimivuutena ja sujuvuutena. Teknologialla on suuri vaikutus tähän. Tunne on haastavin ja samalla merkityksellisin osa-alue. Asiakaskokemuksesta 2/3 on tunnetta. Tunne muodostuu asiakkaalle esimerkiksi siitä, että hän kokee tulleen huomioiduksi henkilökohtaisella tasolla, hänestä ollaan kiinnostuneita ja hänen odotuksensa ylitettiin. (Korkiakoski, 2019, ss.49–51) Asiakaskokemus on siis kokonaisvaltainen lopputulema asiakkaan vuorovaikutuksesta yritykseen. Asiakaskokemusta ei enää vertailla toimialakohtaisesti, vaan asiakkaiden odotukset palvelulle globalisoituvat ja ulottuvat yli toimialarajojen. Päivän aikana saatamme asioida

lukuisten eri yritysten kanssa, joiden kokemuksia vertailemme keskenään. (Gartner, 2019). Yrityksen yksi tärkein menestystekijä on asiakaslähtöisyys. Yritykset, jotka menestyvät liiketoiminnassaan pystyvät muuttumaan asiakkaiden mukana. Asiakaskokemuksen tulisi olla yritysten strategian kulmakivi. (Gerdt & Eskelinen, 2018, ss. 234–235) Kuvassa 1 on B2B-asiakaskokemuksen johtamisen viitekehys kuvattuna timanttimaliin.

Kuva 1. B2B-asiakaskokemuksen johtamisen timanttimali (Holma, ym., 2021, s. 41)



Strategia, brändi ja yrityskulttuuri ovat viitekehysten peruspilareita. Syvällinen asiakasymmärrys, asiakaslähtöiset toimintamallit, hyvä johtaminen sekä kyky luoda tunnekokemuksia ja hyödyntää teknologiaa, ovat erinomaisen asiakaskokemuksen edellytyksiä. Mittaamisella todennetaan asiakkaiden kokemus. Menestyvä, kasvava liiketoiminta ja kannattavuus ovat liiketoimintahyötyjä, joita erinomaisen asiakaskokemuksen avulla voidaan saavuttaa. (Holma, ym., 2021, ss.40–41)

Arvon tuottaminen asiakkaalle on B2B-bisneksessä hyvän asiakaskokemuksen lähtökohta (Holma, ym., 2021, s. 37). Arvoa tuottava palvelukokemus tukee liikevaihdon kasvua sekä kasvattaa asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan. Jos palvelu ei tuota asiakkaalle arvoa, tilaus loppuu. Pelkkä hyvä asiakaskokemus ei siis riitä siihen, että asiakkuus säilyy, vaan asiakkaalle on myös synnyttävä arvoa. (Gartner, 2021) Asiakkaan palvelupolku läpipleikkaa organisaation siilot. Ei voida sanoa, että asiakaskokemuksen parantamiseksi jonkin asiointikanavan, esimerkiksi asiakaspalvelun on parannettava jotain toimintoa.

Asiakaskokemusta luodaan yhdessä eri yrityksen toimintojen kautta. Asiakas on yksi ja sama, asioi hän missä kanavassa tahansa. Ja tämän takia on tärkeää, ettei myöskään digitaalista asiakaskokemusta erotella ja kehitetä irrallaan muusta asiakaskokemuksesta. Digitaalisten sekä muiden yritysten tarjoamien palvelukanavien kokemukset täydentää toisiaan. (Liferay)

## **2.2 Digitaalinen asiakaskokemus**

Digitaalinen asiakaskokemus syntyy vuorovaikutuksesta yritykseen, joko tietokoneen, tabletin tai älypuhelimien kautta. Enää ei riitä, että yritys tarjoaa erinomaisia palveluita tai tuotteita, vaan asiointikokemus digitaalisissa kanavissa tulee myös olla erinomaista. Erinomainen digitaalinen asiakaskokemus on myös avaintekijä asiakkaiden pysyvyyteen. Se voi myös avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mahdollistaen myös proaktiivisen asiakaspalvelun. (Deloitte, 2020) Digitalisaation edetessä yhä useampi kohtaaminen tapahtuu verkossa. Modernin teknologian hyödyntäminen on digiajan asiakaskokemuksen lähtökohta. Automaatio ja personointi edellyttävät teknologioiden hyödyntämistä ja ne toimivat digitaalisen asiakaskokemuksen peruspilareina. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s.241)

Kun aiemmin asiakaspalvelu tapahtui vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa, nyt kommunikointi asiakkaan ja yrityksen välillä on jo osittain korvautunut erilaisten virtuaalisten asiakaspalvelijoiden avustuksella (Gerdt & Eskelinen, 2018, s.27). Korkiakoski (2019, s. 53) avaa kirjassaan, että tunne ja teknologia eivät kuitenkaan vielä yllä asiakkaiden odotusten tasolle ja sen kehittämisessä on suuri potentiaali. Ihminen palvellessaan voi luoda asiakkaalle tunne-elämyksen ja rakentaa kestävästi asiakassuhteen, mutta tämä on vaikeampaa saavuttaa digitaalisten palvelukanavien kautta. (Korkiakoski, 2019, s. 53) Uudet sukupolvet (milleniaalit ja z-sukupolvi) ovat pian markkinoiden suurin asiakasryhmä. Heillä



on myös erilaiset odotukset palvelulle. He ovat mukautuvaisempia uusien asiointitapojen ja niiden muutosten suhteen. Myös uudet kilpailijat markkinoilla nostavat odotustasoa sille, millaista hyvä palvelu on. (Gartner, 2021) Vanhemmat sukupolvet voivat antaa hyvän palvelun takia anteeksi pienet puutteet prosesseissa, mutta diginatiivien sukupolvi taas priorisoi digitaalista asiakaskokemusta, jopa perinteisen palvelun kustannuksella (Gerdt & Eskelinen, 2018, s.147).

Trendinä tällä hetkellä on, että pienemmät yritykset ICT-alalla keskittyvät yhden tuotteen ympärille ja luovat yksinkertaiset sekä ketterät prosessit panostaen erinomaiseen asiakaskokemukseen. Ongelmatilanteet kuvataan yrityksen verkkosivuille, joten asiakaspalvelua ei tarvitse tuottaa perinteisellä tavalla. Asiakkaat löytävät helposti yrityksen verkkosivuilta vastaukset ongelmiinsa. (IT ja teknologia-asiantuntija, Yritys X) Myös Komulainen (2018, s. 75) kuvaa kirjassaan, kuinka uudet liiketoimintamallit voivat syrjäyttää jo markkinoilla asemansa vakiinnuttaneet tuotteet ja palvelut. Uudet yritykset markkinoilla haastavat perinteisen liiketoiminnan usein ketterällä kulurakenteellaan, suorituskyvyllään sekä lisäarvolla, jota pystyvät tuottamaan asiakkaille. (Komulainen, 2018, s.75)

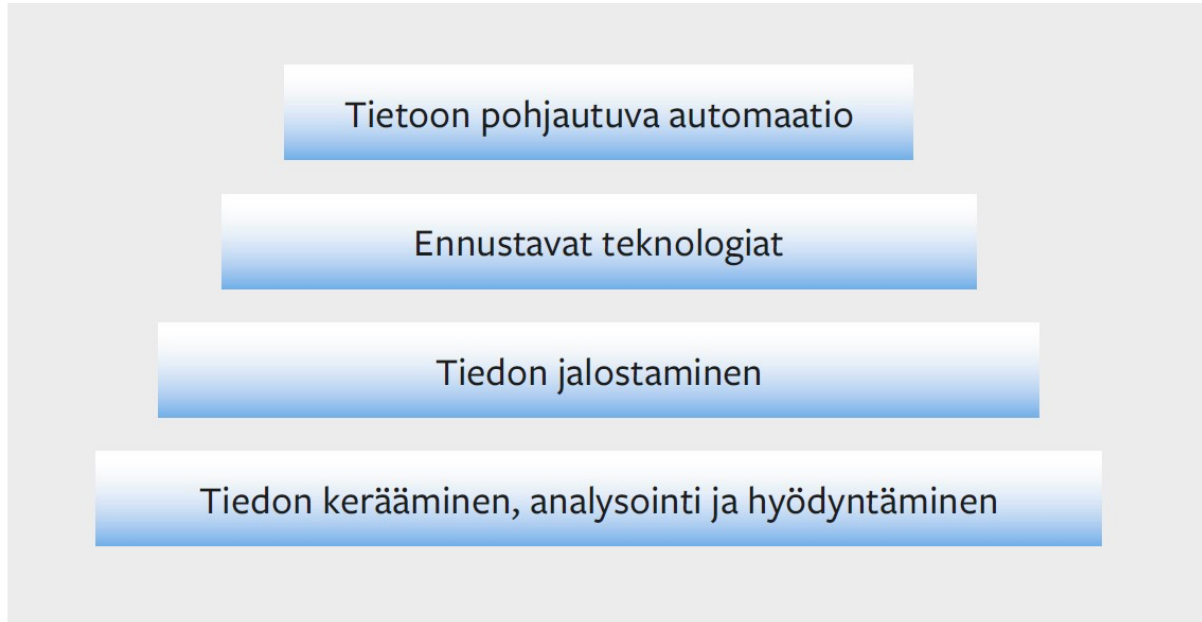
### **2.3 Datan merkitys asiakaskokemuksen osalta**

Data on asiakassuhteiden valuuttaa. Yritykset keräävät paljon tietoa asiakkaistaan ja hyödyntävät sitä asiakasymmärryksen lisäämiseksi. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 75) Mitä enemmän palvelut siirtyvät digitaalisiin kanaviin, sitä enemmän syntyy mahdollisuuksia oppia palveluiden käyttäjistä digitaalisen jalanjäljen avulla. Data auttaa yritystä parantamaan asiakkaan palvelukokemusta sekä voi antaa yritykselle jotain sellaista tietoa, mitä yritys ei ole tullut aiemmin huomioineeksi. (Holma, ym., 2021, s. 303) Datan avulla voidaan luoda myös uusia liiketoimintamalleja tai tehostaa yrityksen omia prosesseja. Myös tekoälyratkaisut tarvitsevat toimiakseen laadukasta dataa. Vain pieni osa yrityksistä täyttää nämä laadulliset kriteerit, joita tarvitaan datan jatkohyödyntämiseen. (Holma, ym., 2021, s.215)

Datan määrän koko ajan lisääntyessä arvioidaan, että alle 60 prosenttia kaikesta kerätystä datasta on hyödyllistä ja vain 3,1 prosenttia tuottaa aidosti lisäarvoa. Asiakkaat taas odottavat palvelua, mikä on kohdistettu oikein ja oikeaan aikaan. Asiakaskokemuksen

kehittämisessä seuraava askel on tiedon jalostaminen. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 75) Nämä askeleet datan eri hyödyntämisen tasoista tulevat ilmi kuvassa 2.

Kuva 2. Datan hyödyntämisen tasot (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 77)



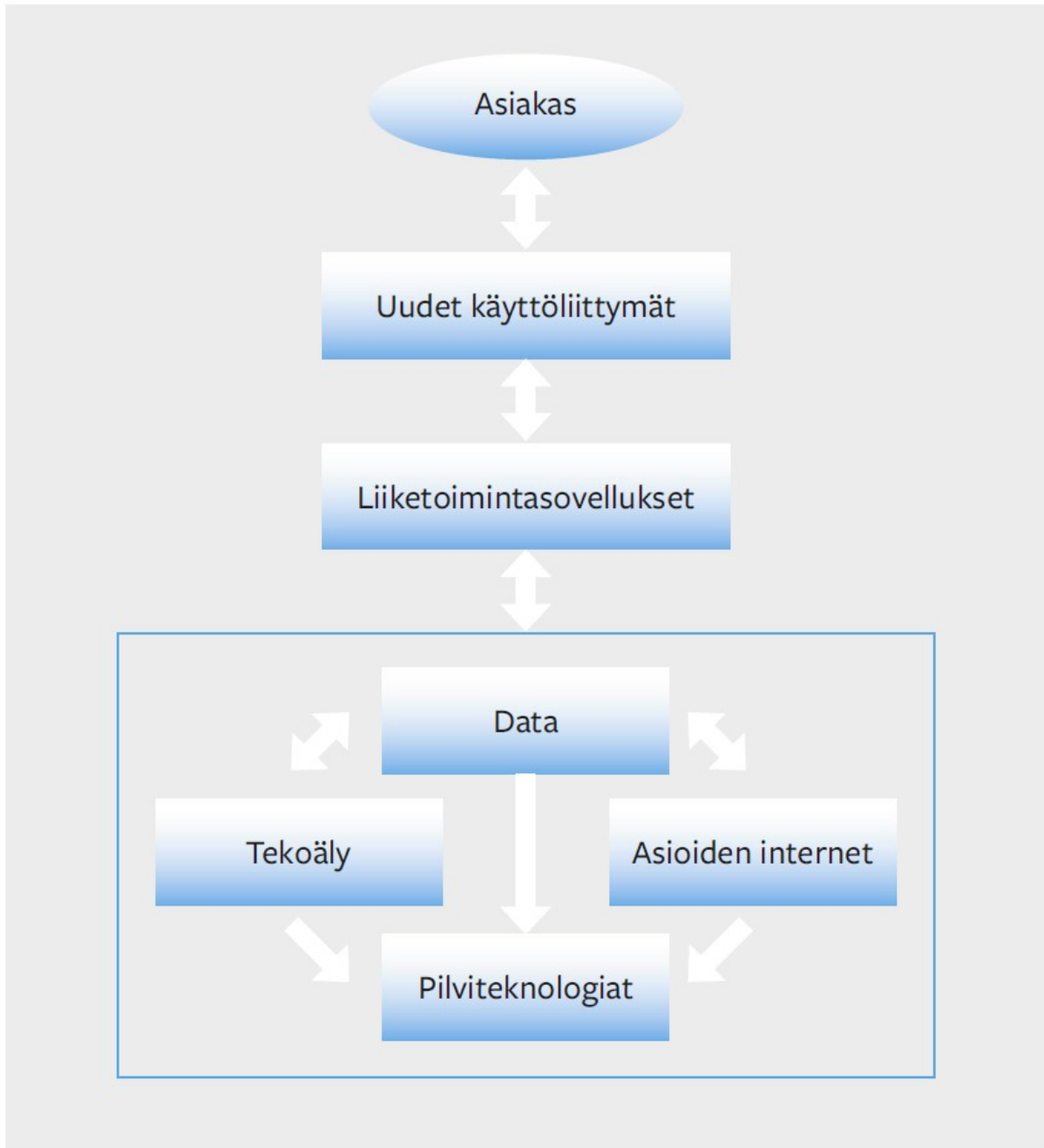
Datan hyödyntämisessä on tärkeää eri tietolähteiden yhdistäminen, tiedon analysointi sekä rikastaminen. Ennustava teknologia tarjoaa tekoälyn avulla asiakkaille sujuvampaa asiointia, relevanttia tietoa sekä parempaa tuotteiden ja palveluiden saatavuutta. Ennustemallit antavat tietoa esimerkiksi pankeille asiakassuhteen riskeistä sekä auttavat kohdistamaan asiakkaille merkityksellisempää sisältöä. Tietoon pohjautuva automaatio luo myös uusia mahdollisuuksia yrityksille. Tästä esimerkkinä älyjäkäappi, joka voi tilata itsenäisesti ruokaa kulutuksen mukaan matemaattisen ennakkoinnin avulla. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 78)

## 2.4 Teknologian hyödyntäminen asiainnin tukena

Tarjolla olevat teknologiat ovat muuttaneet asiakaspalvelua. Kun aiemmin suuret yritykset investoivat valtavia summia IT-järjestelmiin (kuten legacy), tänä päivänä yritykset investoivat pilviteknologiaan, mihin on upotettu tekoälyä hyödyntäviä toimintoja. Tekoäly distruptoi tehokkaasti työkaluja, joita on perinteisesti asiakaspalvelussa hyödynnetty. (Deloitte, 2020) Vaikka uusilla teknologioilla haetaan kustannussäästöjä ja asiakaspalvelun tehostamista, tekevät ne myös asiakaskokemuksesta parempaa. Kuvassa 3 nähdään kuinka taustalla olevat

teknologiat mahdollistavat asiakkaalle uudenlaiset, modernit käyttöliittymät kommunikointiin yrityksen kanssa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 17–18)

Kuva 3. Uudet teknologiat muuttavat tapamme kommunikoida yritysten kanssa (Gerdt & Eskelinen, 2018, s.10)

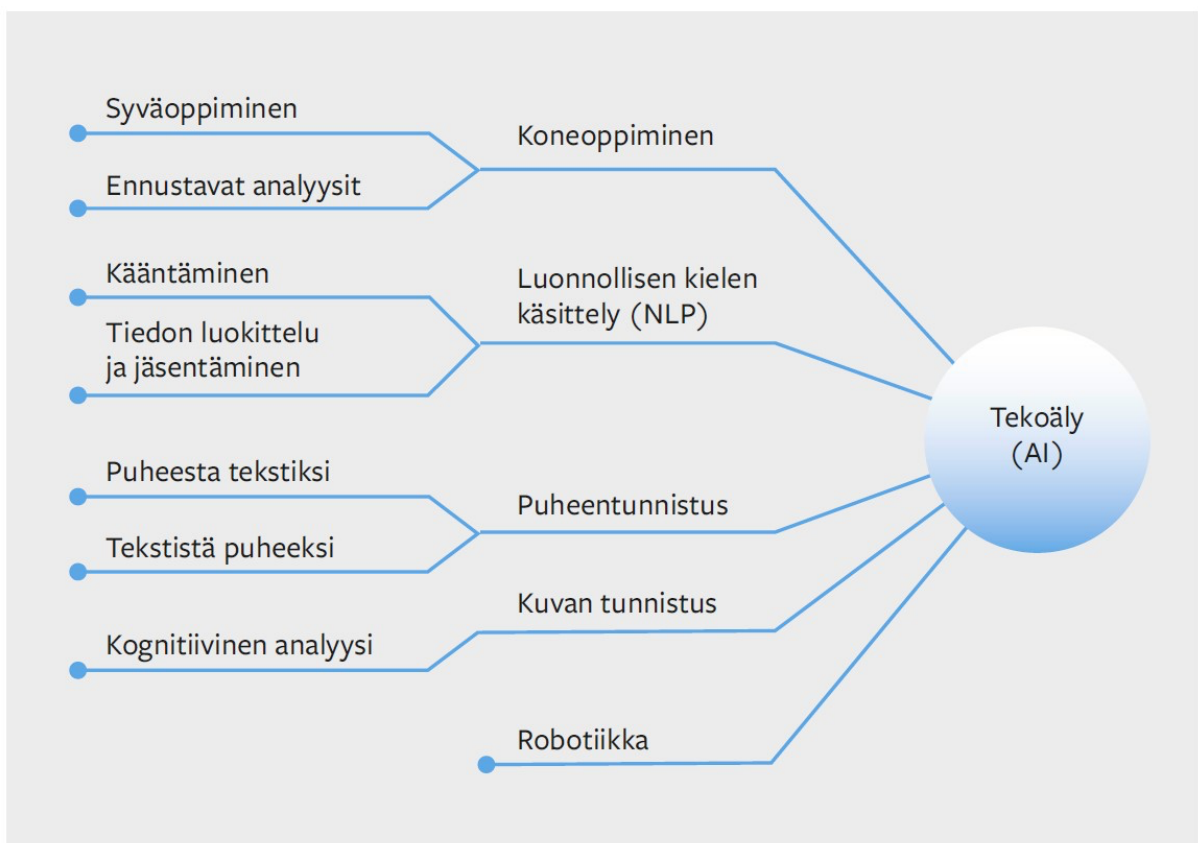


Chatbotit ovat nykypäivää ja ne toimivat palveluntarjoajien verkkosivustoilla ja antavat vastauksia yksinkertaisiin ja yleisimpiin kysymyksiin. Jos botti ei löydä asiakasta tyydyttävää vastausta, voi se ohjata asiakkaan jättämään palvelupyynnön yritykselle tai chatin aukioloaikojen puitteissa ohjata jatkamaan asiointia ihmisen kanssa. Gartnerin (2021)

tutkimuksessa nousee esille kuinka mm. virtuaaliset asiakasavustajat, hyvin rakennettu chatbotti sekä mobiilipohjaiset viestit tuottavat yrityksille huomattavaa sijoitetun pääoman tuottoa, koska ne vähentävät tehokkaasti yrityksen manuaalisia kontakteja.

Tekoälyllä toteutetut hankkeet onnistuessaan tuottavat nopeasti merkittävää kilpailuetua (Gerdt & Eskelinen, 2018, s.10). Tekoälyä voidaan hyödyntää usealla eri tavalla ja eri tarpeisiin, kuten esimerkiksi nopeuttamaan ja sujuvoittamaan asiakkaiden palvelutapahtumia. Sitä voidaan hyödyntää myös tehokkaana työkaluna asiakkaiden tarpeiden sekä asiointisyiden analysointiin ja sen avulla voidaan tuottaa tärkeää tietoa yritykselle asiointikokemuksen kehityksen tueksi. Kuvassa 4 on avattu erilaisia tapoja, kuinka tekoälyä voi hyödyntää yrityksissä. (Gerdt & Eskelinen, 2018, ss. 21–22)

Kuva 4. Tekoälyn avulla voidaan tuottaa asiakkaille lisäarvoa, nopeuttaa palvelua sekä laskea yrityksen kustannuksia (Gerdt & Eskelinen, 2018, s.22)



Tekoälyn avulla voidaan myös tehokkaammin ja nopeammin vastata asiakkaiden kysymyksiin. Tästä seuraa se, että asiakkaiden odotukset palvelun nopeudelle kasvavat koko ajan. Tähän haluttuun palvelutasoon päästään ainoastaan tietokoneiden avulla. Kuitenkin on

tärkeää monitoroida tekoälyn tekemiä päätöksiä ja varmistaa, että ne ovat laadullisesti parempia kuin asiakaspalvelun asiantuntijoiden tekemät päätökset. (Pyyhtiä, 2019, s.81–82) Virtuaalisissa asiakaspalvelutilanteissa voidaan hyödyntää myös visionäärisiä teknologioita. Kasvojentunnistuksen sekä kognitiivisten ratkaisujen avulla voidaan tunnistaa ilmeitä ja tunnetiloja. (Gerdt & Eskelinen, 2018, s.17)

Teknologia luo myös mahdollisuuksia yrityksille siirtyä reaktiivisesta asiakkaiden palvelusta proaktiiviseen palveluun. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ennen kuin asiakas on huomannut jonkin ongelman ja on yhteydessä palveluntarjoajaan, on yritys jo korjannut asian tai ainakin tiedottanut asiakasta. Ennakoivan palvelun mahdollistaa teknologian kehitys ja siitä on tulossa asiakkaiden uusi odotusarvo. (Gerdt & Eskelinen, 2018, ss. 25–26) B2B-asiakkaat arvostavat proaktiivista viestintää ja sillä on suora yhteys asiakaspysyvyyteen. Asiakassuhteen laadun kannalta on tärkeää, mitä proaktiivisemmin asiakassuhteita hoidetaan. (Holma, ym., 2021, s. 267) Myös Gartnerin (2021) suorittaman tutkimuksen perusteella todetaan, että proaktiivinen asiakaspalvelu on tehokas strategia asiakasuskollisuuden kasvattamiseen sekä proaktiivisen toiminnan lisääminen asiakaspalveluympäristössä on selkeä trendi, mitä kannattaa pitkäjänteisesti rakentaa.

### **3 KEHITYSSUUNNITELMA**

Yritys X:n strategiassa asiakas on kaiken toiminnan keskiössä vahvalla digitaalisella painotuksella. Yritys on valinnut asiakaskokemuksen tulevaisuuden erottautumistekijäksi muista kilpailijoista. Siinä missä halpa hinta on aiemmin määritellyt markkinaa ja ollut asiakkaiden valinnan tärkeä kriteeri, uskotaan että asiakaskokemus tulee ohittamaan ja on jo nyt osittain ohittanut esimerkiksi hinnan merkityksen brändien valintakriteerinä.

Digitaalisen asioinnin suhteen yrityksellä on selkeä tavoite, jota sen osalta halutaan saavuttaa seuraavien vuosien aikana. Yritys hyödyntää jo nyt paljon erilaista teknologiaa asioinnin tukena. Asiakaspalvelussa hyödynnetään tekoälyä ja robotiikkaa, digitaalisissa kanavissa asiakasta palvelee chatin lisäksi chatbot. Yritys X pyrkii kehittämään digitaalisia palveluitaan jatkuvasti ja yrityksellä on tavoitteena, että vuonna 2023, 80 % kaikesta yrityksen asioinnista tapahtuu digitaalisten kanavien kautta.

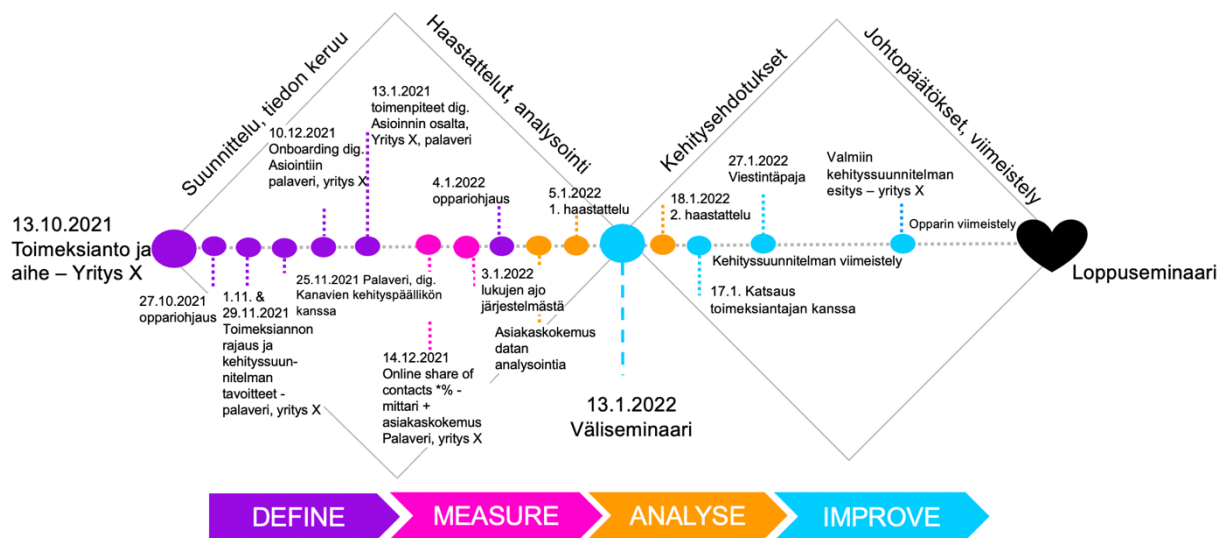
### 3.1 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyön tekeminen käynnistyi toimeksiantopalaverilla Yritys X:n kanssa. Palaverissa selkeytettiin tavoitetta, mitä opinnäytetyöllä ja kehityssuunnitelmalla halutaan saavuttaa. Riskinä todettiin aiheen laajuus ja tästä syystä heti alkuun myynnillinen asiointi rajattiin pois. Tavoitteeksi määriteltiin selvittää Yritys X:n yritysasiakkaiden käyttämien digitaalisten kanavien ja asiakaspalvelun nykytilaa. Haluttiin toimenpiteitä, jotka edistävät ja tukevat asioinnin muuttumista tavoitteiden mukaisesti. Koska asiakaskokemus on yrityksen toiminnan keskiössä, tulee toiminnan ja päätösten perustua myös asiakasymmärrykseen ja dataan.

Alkuun tein opinnäytetyösuunnitelman ja lähdin etsimään työlleni sopivia lähteitä sekä vertailuyritystä, joka olisi edistyksellisesti kasvattanut digitaalista asiointia. Kävin myös aiheesta mielenkiintoisia keskusteluja Yritys X:n asiantuntijoiden kanssa. Tämän jälkeen tein havainnoistani yhteenvedon sekä pidimme uuden palaverin toimeksiantajan kanssa. Kun totesimme, että suunta on oikea, osallistuin yrityksen digitaalista asiointia käsitteleviin palavereihin. Nämä palaverit koin tärkeäksi. Ne avasivat hyvin nykytilaa sekä ongelmakohtia, jotka hidastavat muutoksen edistymistä. Näiden palaverien havaintojen perusteella kuvasin ongelmakohdat, joita olen myöhemmin rikastanut asiantuntijahaastatteluiden tuomilla löydöksillä. Kuvassa 5 on esitetty tuplatimanttimallin avulla kehityssuunnitelman sekä opinnäytetyön prosessin kulkua.

Kuva 5. Opinnäytetyön prosessi

## KEHITYSSUUNNITELMAN JA OPINNÄYTETYÖN SUUNNITTELUPROSESSI



Yrityksen nykytilaan syvennyin analysoimalla 2020 ja 2021 vuoden asiointimääriä asiakaspalvelun sekä digikanavien osalta. Analysoin yrityksen asiakkaiden kokemuksia itsepalveluista luokittelemalla vastaukset sekä yrityksen NPS-palautteita käsittelin Kano-mallin avulla. Näiden tekemiäni analyysien sekä aihetta käsittelevän teorian ja tutkimusten pohjalta syntyi kehitystoimenpide-ehdotukset yritykselle. Avaan syvemmin näiden eri vaiheiden kulkua sekä oivalluksia seuraavissa luvuissa.

### 3.2 Muutosta kuvaavat mittarit

Yritys X:ssä on valittu mittari, jonka kautta digitaalisen asiointin kasvua seurataan. Online share of contacts % -mittari muodostuu kaikkien B2B asiointikanavien asiointin sekä digitaalisten kanavien asiointin määrien vertailusta. Vein Yritys X:n raportointijärjestelmästä kyseisen mittarin vuoden 2020 ja 2021 asiointitapahtumat exceliin ja tutkin sisältöä excelin avustuksella. Tämän tutkimuksen perusteella totesin, että mittarissa itsessään on mukana hyvin eriarvoisia digitaalisen kanavan asiointitapahtumia. Mittari pitää sisällään seuraavia digitaalisten kanavien tapahtumia:

- B2B-Chatbot kontaktit
- B2B Self Service
  - Muutos tai jokin muu konkreettinen aktiviteetti itsepalvelusivustoilla

- Palvelupyynnö = Jos asiakas tekee itsepalvelussa palvelupyynnön
- B2B Webshop
  - Tilaus verkkokaupassa. Kaikkea myyntiä ei lasketa mukaan, vain tavoitetuotteet.
- B2B Customer Support
  - Esimerkiksi vierailu asiakastukisivustolla – “ohjeiden luku”.

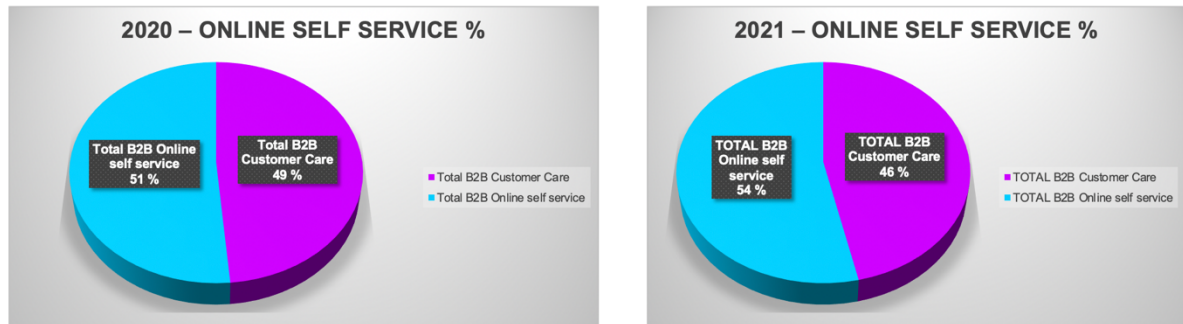
Mittariin ei tällä hetkellä lasketa mukaan API-tapahtumiksi kutsuttuja kontakteja. API-lyhenne tulee sanoista *Application Programming Interface*, eli ohjelmallinen rajapinta, joka mahdollistaa palvelujen integroinnin toisiinsa. Tässä yhteydessä API-kontaktit tarkoittavat asiakkaan oman järjestelmän kautta tapahtuvaa itsepalveluasiointia, kuten esimerkiksi liittymämuutoksia. Mittariin ei myöskään lasketa mukaan asiakkaan itse tekemiä käyttäjänhallintaan tai yritystietoihin liittyviä muutoksia. Mittariin taas lasketaan mukaan osa itsepalvelun kautta tehdyistä palvelupyynnöistä, jotka ohjautuvat asiakaspalvelun käsiteltäväksi. Nämä lasketaan myös asiakaspalvelun puolella kontaktiksi. Myöskään chatbot-asiointin osalta ei tiedetä kuinka moni chatbotissa asioinut asiakas ohjautuu asiakaspalvelun chattiin, eli kuinka monta asiakasta chatbot pystyi oikeasti auttamaan. Nämä ovat tuplakontakteja, koska sama yhteydenotto raportoituu asiakaspalvelun sekä digitaalisten kanavien kontaktiksi.

Tutkittuani mittaria tarkemmin, totesin, etten voi käyttää tässä opinnäytetyössä mittaria sellaisenaan. Mittari pitää sisällään hyvin eriarvoisia digitaalisen kanavan tapahtumia sekä mittarin tulokseen vaikuttaa kaikkien B2B asiointikanavien asiointimäärät. Tavoitteenani on tutkia yrityksen nykytilaa, eli sitä kuinka vähentää manuaalista asiakaspalveluasiointia ja kasvattaa digitaalisten kanavien asiointia. Tästä syystä päätin verrata asiakkaan itsepalvelussa tehtyjä tapahtumia asiakaspalvelukontakteihin. Näin syntyi Online self service % -mittari. Kuvassa 6 nähdään asiointin kehittyminen itsepalvelussa verrattuna asiakaspalvelun kontakteihin.



Kuva 6. B2B itsepalvelutapahtumien kehittyminen vs. asiakaspalvelun kontaktit

## B2B ITSEPALVELUTAPAHTUMIEN KEHITTYMINEN VS. ASIAKASPALVELUN KONTAKTIT



Tämän mittarin rinnalle tarvitaan myös muita mittareita muutoksen etenemisen seuraamiseksi. Online share of contacts % -mittariin kuuluu myös B2B Customer Support sivustovierailu. Viimeisen vuoden aikana yritys on panostanut mittauksen piiriin kuuluvan asiakastukisivuston uudistamiseen. Tämän arvoa ei voida väheksyä. Kun asiakas itse etsii ja löytää ongelmaansa avun yrityksen verkkosivuilta, vähentää tämä tarvetta olla yhteydessä asiakaspalveluun. Pelkkä sivustovierailu ei kuitenkaan kerro sitä, onko vierailusta ollut asiakkaalle arvoa, eli onko hän löytänyt etsimäänsä asiaan ratkaisun vai päätenyt tämän jälkeen esimerkiksi soittamaan asiakaspalveluun.

Yritys X mittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakastukisivustolla, mutta näitä tuloksia ei verrata systemaattisesti sivuston vierailumääriin. Sivustovierailun määrä sekä asiakkaiden tyytyväisyys sivustoon yhdessä kertoo jo paljon saadusta hyödystä sekä siitä vastaako sisältö asiakkaan tarpeisiin. Kokeiluehdotukseni on, että tyytyväisyyskysymyksen sijaan sivustolla kysyttäisiin, löysikö asiakas etsimäänsä asiaan ratkaisun. Suurta eroa nykyiseen kysymykseen tällä muutoksella ei ole, koska todennäköisesti asiakas ei ole tyytyväinen, ellei apua sivustolta löydä. Sivustovierailujen määrää ja asiakkaiden antamia vastauksia kuukausitasolla vertailemalla saataisiin tarkempi kuva siitä, mikä sivuston vaikutus on asiakkaan tarpeeseen olla yhteydessä.

### 3.3 Nykytila

Nykytilan ymmärtäminen on tärkeää, jotta tiedostetaan tavoiteltavan muutoksen suuruus. Myös nykytilaa tutkimalla voidaan huomata mahdollisia kehityskohteita. Syvensin ymmärrystäni yrityksen nykytilasta analysoimalla vuosien 2020 ja 2021 asiointimääriä asiakaspalvelun sekä digitaalisten kanavien osalta. Vuodesta 2020 asiakaspalvelun puheluiden määrä oli vähentynyt 16,5 %, chattien määrä oli vähentynyt 16,4 % ja palvelupyyntöjen määrä oli vähentynyt 4,5 %. Digitaalisten kanavien asiointimäärien osalta vuodesta 2020 itsepalveluasointi oli vähentynyt 5 % ja asiakastukisivuston vierailumäärät olivat vähentyneet 16 %, eli vastoin tavoiteltua suuntaa. Myynti taas oli kasvanut noin 8 % sekä chatbot-asiointimäärät olivat kasvaneet 21 %. Jotta ymmärtäisin syitä asiointimäärien muutoksien taustalla, haastattelin asiakaspalvelun tuotantopäällikköä ja digitaalisten asiointikanavien kehityspäällikköä.

#### 3.3.1 Asiakaspalvelun asioinnin kehitys 2021

Asiakaspalvelun toiminta- sekä palvelumallia oli uudistettu vuoden 2020 lopulla. Uudistuksen tulokset näkyivät vuonna 2021 kontaktien vähentymisenä. Asiakaspalvelun palvelutasot olivat pysyneet hyvänä sekä työjonot lyhyenä. Tämä oli karsinut asiakkaiden uudelleensoittoja, joita yritykselle oli tullut erityisesti vuonna 2020. Chatin asiointimäärien laskun taustalla oli chatin poistaminen 1.9.2021 alkaen yrityksen avoimilta verkkosivuilta. Tämän jälkeen asiakkaat ovat voineet asioida chatilla yrityksen kanssa vain kirjautuneena itsepalvelusivustolle.

Asiakaspalvelussa oli myös ryhdytty vuoden 2021 lopulla aktiivisesti ohjaamaan asiakkaita itsepalvelun pariin. Tämä ei ollut näkynyt vielä konkreettisina lukuina, mutta tuotantopäällikön mukaan puheluiden pituudet ovat olleet kasvussa ja se antaa viitteitä siihen, että puheluisissa tapahtuu ohjausta. Kehitettävänä asioina on edelleen selkeyttää yrityksen yhteistä tavoitetta manuaalisten kontaktien vähentämisen osalta.

### 3.3.2 Digitaalisten kanavien asiointi 2021

Vuoden 2021 loppupuoliskolla saatiin isoja kehitysaihoita maaliin. Uudistuksen piirissä on ollut käyttäjähallintajärjestelmä, mikä luo perustan vaivattomalle digitaaliselle asioinnille sekä yksinkertaistaa ja helpottaa asiakkaiden kirjautumista itsepalveluiden pariin. Asiakkaille lanseerattiin myös uudistettu, modernisoitu portaali asiointiin. Nämä lanseeraukset olivat kuitenkin viivästyneet oleellisesti tavoiteaikataulusta. Pitkittyminen aiheutti turhia kontakteja muihin kanaviin sekä hidasti digitaalisen asioinnin kasvun kehitystä. Tämän takia vuonna 2021 ei voitu vielä keskittyä asiakkaiden systemaattiseen ohjaamiseen itsepalveluiden pariin.

Hyvää vuodessa oli kuitenkin se, että saatiin pienkehitystä aikaan. Sidosryhmien kanssa oli kehitetty toimintamalli digikanavien asioinnin jatkuvan parantamisen hyväksi. Nyt kun isot muutokset on tehty ja palveluita edelleen kehitetään, voidaan keskittyä sisäisen osaamisen kehittämiseen ja asiakkaiden itsepalveluohjaamiseen. Tavoitteena on myös luoda digitaalisissa kanavissa persoonallisempaa palvelua ja sisältöä B2B-asiakkaille.

### 3.3.3 Ongelmakohtien kuvaus

Yritys X:n digitaalisen asioinnin kehityspalaveriin osallistumisen sekä yrityksen nykytilan kartoittamisen perusteella muodostin käsityksen ongelmakohtista, jotka hidastavat haluttua muutosta. Iso yhteinen kuva digitaalisten kanavien sekä myynnin kehityksen osalta on puuttunut ja toimenpiteitä on mietitty pirstaleisesti eri puolilla organisaatiota. Online kehityspotket ovat olleet täynnä ja ne ovat keskittyneet pääasiassa korjaamaan ja parantamaan olemassa olevia asioita digitaalisissa kanavissa. Myös näistä kehitystiketeistä suuri osa on priorisoitu eri kehittäjien toimesta ykköstasolle eli kiireellisiksi. Ihmisillä on ollut tunne siitä, että tällä hetkellä tunnustetaan paljon ongelmia, mutta saadaan vain vähän näkyviä asioita aikaan. Tarvitaan parempaa päätöksen tekoa sekä priorisointia yhdessä.

Kun yrityksessä tehdään muutoksia esimerkiksi laskutukseen, tuotteisiin tai palveluihin, niin nämä muutokset saattavat herättää kontaktitarpeen asiakkaassa. Kun itsepalveluita uudistetaan, niin asiakkaat eivät välttämättä löydä tuttua paikkaa tehdä muutoksia. Nämä ovat aiheuttaneet turhia yhteydenottoja asiakaspalvelulle ja näiden muutosten osalta

tarvitaan jatkossa entistä parempaa asiakasviestintää. Yhteistyötä on kuitenkin parannettu eri kanavien välillä ja tätä vuoropuhelua on tärkeä jatkaa.

### **3.3.4 B2B liiketoiminnan takamatka digipalveluiden kehityksessä**

B2B liiketoiminnan digitaalisten kanavien kehitys on kansainvälisesti useita vuosia kuluttajaliiketoimintaa jäljessä. Tähän on muutamia erinäisiä syitä. Yleinen käsitys on ollut, että bisnes muuttuu kuluttajaliiketoimintaa hitaammin ja tämä on ohjannut yrityksissä investointeja painottuen kuluttajabisnekseen. Henkilökohtaisen kontaktin ja suhteen luomisen painoarvo on perinteisesti B2B yrityksissä ollut suurta ja palvelevan myyntiorganisaation rooli on ollut merkittävä. (Holma, ym., 2021, ss.217–218)

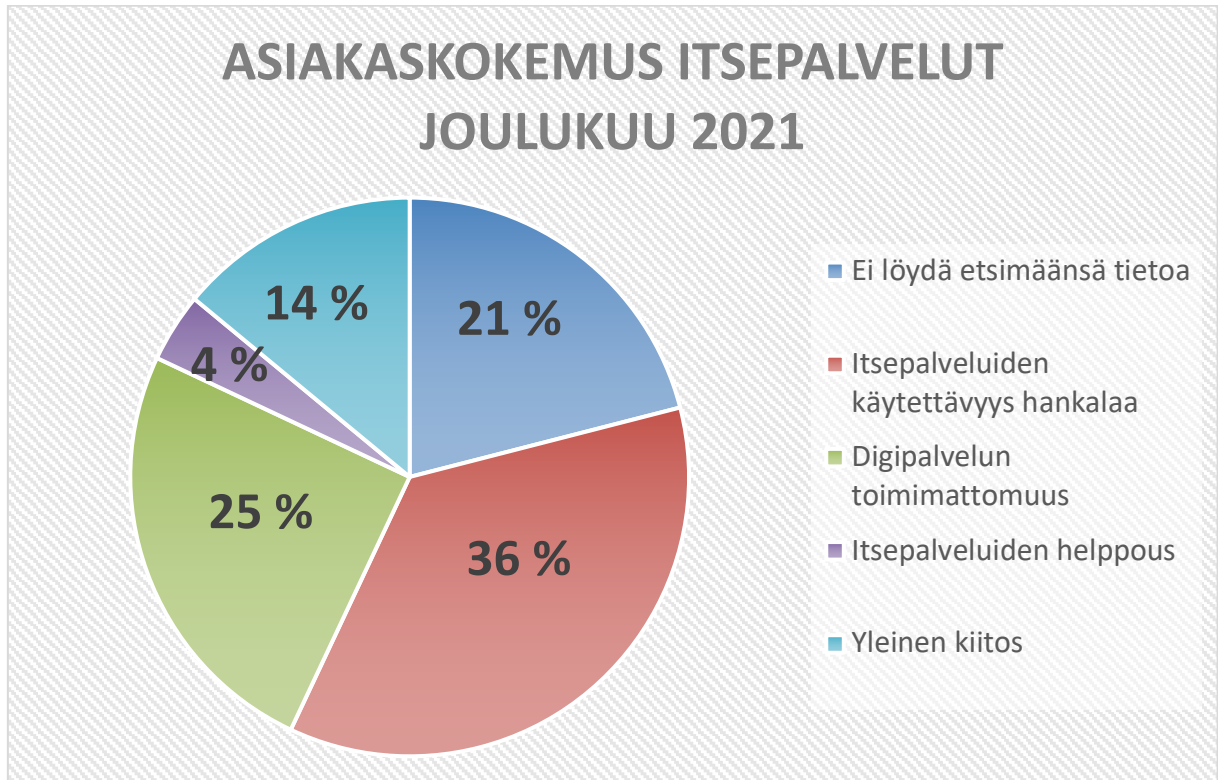
Usein myös B2B-asiakkailla on kompleksisempi tarjoama ja se on vaikea integroida online-kanavaan. Myös digitaalisen kanavan asiointikanavan asiakaspolku voi olla vaikeasti ymmärrettävä. (Holma, ym., 2021, s.220) Tätä havaintoa tukee, Gartnerin (2022) teettämä tutkimus, jonka mukaan 59 % asiakkaista halusi hoitaa asiansa ilman yhteydenottoa yrityksen asiakaspalveluun, mutta ainoastaan 13 % onnistui hoitamaan asiansa itsepalveluna. Aiempi heikko kokemus digikanavissa ohjaa asiakkaita asioimaan asiointikanavassa, jossa on saanut aiemmin asiansa helposti hoidettua. (Gartner, 2021) Tästä syystä tuotekehitys tulisi tapahtua digikanavat edellä, asiakasta unohtamatta. Yrityksissä myös saatetaan digitoida olemassa olevaa liiketoimintamallia, ilman että pohditaan uusien kanavien vaatimia näkökulmia, kokonaisuuksien uudistamisesta puhumattakaan. Käyttäjät ovat tottuneet kuluttaja-asiakkaina erinomaisiin digitaalisiin palveluihin: suoratoistopalvelut, pankkipalvelut sekä erilaiset majoitus- ja kuljetuspalvelut ovat nostaneet vaatimustasoa B2B liiketoiminnassa, mutta kokemus ei vielä kohtaa. (Holma, ym., 2021, ss.217–220)

## **3.4 Asiakkaiden ääni**

Yrityksessä oli lanseerattu marraskuussa 2021 uusi modernisoitu itsepalveluportaali asiakkaiden käyttöön. Myös kirjautumista palveluun oli uudistettu. Analysoin excelissä digitaaliseen kanavaan kohdistuvat asiakaspalautteet vuoden 2021 joulukuulta. Palautteet koskivat asiakkaiden itsepalveluiden sekä asiakastukisivuston käytön kokemuksia. Oston

liittyvät kokemukset sekä chatin avustamat asiointikokemukset jätin analysoinnin piiristä pois. Vastaukset on luokiteltu kuvassa 7.

Kuva 7. Asiakaskokemus itsepalveluissa, joulukuu 2021



Yleisesti asiakkaat, jotka olivat käyttäneet portaalia aiemmin asiointiin, kokivat muutoksen jälkeen hankalana löytää asioita, joita olivat aiemmin tottuneet hoitamaan itsepalvelussa.

- Palautteista 36 % koski itsepalvelun käytön hankaluutta. ”Erittäin sekavaa” ja ”erittäin epäselvää”, oli usein palautteissa toistuva kommentti.
- Palautteista 4 % koski itsepalveluiden käytön helppoutta.
- Palautteista 25 % koski digipalveluiden toimimattomuutta. Näitä palautteita tutkimalla suurin osa oli kirjautumiseen liittyviä haasteita.
- Palautteista 21 % liittyi sivustolla tiedon etsimisen haasteisiin. ”En löydä etsimääni”, toistui usein asiakkaiden kommentteissa.
- Palautteista 14 % oli kohdistettu ”yleinen kiitos”

Palvelun käytettävyys ei siis kohdannut asiakkaiden odotusten kanssa. Asiointi palvelussa koettiin haastavaksi ja sekavaksi, myös kirjautumisen kanssa koettiin paljon epäonnistumisia ja turhautumista. Vain 4 % palautteista koski itsepalveluiden käytön helppoutta, joissa asia

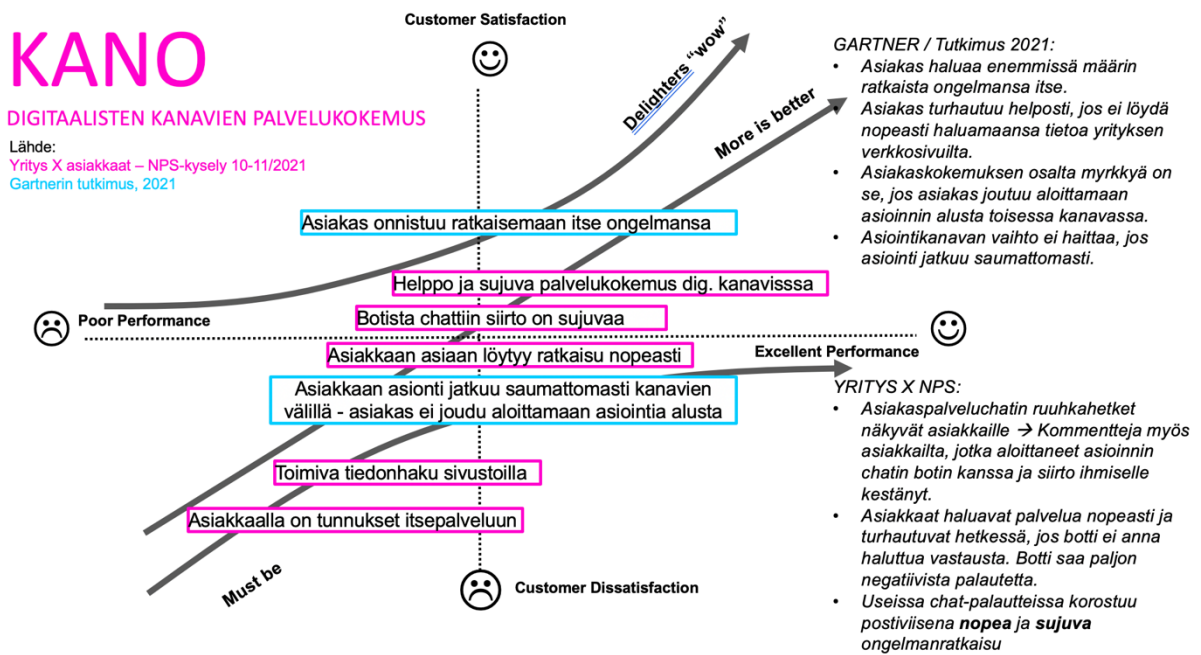
saatiin ratkaistua itse. Palautteista 14 % oli yleisesti positiivisia. Näissä kaikissa palautteissa ei ollut kommenttia. Palautteissa, joissa oli kommentti, luki usein ”asia hoitui hyvin” tai ”ongelma selvisi”.

### **3.4.1 Kano-mallin hyödyntäminen NPS-palautteiden analysoinnissa**

Kano-malli on syntynyt japanilaisen professori Noriako Kanon toimesta 1980-luvulla. Hän kehitti mallin autoteollisuuden käyttöön kuvaamaan asiakastytyvyyden kehittymistä. Mallin avulla on helppo tunnistaa, kuinka tuotteiden ja palveluiden erilaiset ominaisuudet vaikuttavat eri tavoin asiakastytyvyyteen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, ss. 179–180)

Analysoin Kano-mallin avulla Yritys X:n NPS-palautteita koskien digitaalisen kanavien asiointia chatin ja chatbotin avustuksella sekä rinnastin nämä asiakkaiden palautteet Gartnerin (2021) teettämään tutkimukseen samasta aihealueesta. Yrityksen asiakkaiden antamat palautteet sekä tutkimuksen tulokset tukivat toisiaan. Positiivisena ja täyden kympin kokemuksina yrityksen NPS-palautteissa korostui nopea ja sujuva asianhoito. Toimiva tiedonhaku sivustolla sekä itsepalvelutunnukset ovat lähtökohta asiakkaan asioinnin onnistumiselle itsepalveluna. Itsepalvelusivustolla toimiva chatbot keräsi paljon negatiivisia kokemuksia. Botin ei koettu löytävän ratkaisua asiakkaiden asiaan. Gartnerin (2021) teettämän tutkimuksen mukaan hyvin rakennettu chatbot on tehokas keino asiakkaan kanssa vähentämään manuaalisia kontakteja sekä avustamaan itsepalveluasioinnissa. Kehitystoimenpiteenä yrityksessä korostui myös chatbotin kanssa aloittaneiden asiakkaiden saumaton siirtyminen asiakaspalveluchattiin. Kokemus huononi entisestään, kun asiakaspalveluchatissa oli ruuhkaa ja asiointi oli aloitettu chatbotin kanssa. Kuten myös Gartnerin (2021) teettämässä tutkimuksessa todetaan, että asiointikanavan vaihto ei haittaa, jos asiointi jatkuu saumattomasti. Kuitenkin chat-keskustelu ihmisen kanssa vaikutti erittäin positiivisesti Yritys X:n asiakkaiden kokemuksiin itsepalveluportaalissa. Kuvassa 8 nähdään Kano-mallin avulla tehty asiakaskokemusanalyysi.

Kuva 8. Kano-malli, asiakastytyvyyden kehittyminen



Johtopäätöksenä voidaan todeta, etteivät yritysasiakkaat odota vielä ihmeitä digitaalisilta palveluilta. Onnistunut asianhoito sujuvasti ja nopeasti riittää luomaan erinomaisen, odotukset ylittävän asiakaskokemuksen. Kuitenkaan tähän ei voida tuudittautua. Holma, ym., (2021, ss. 222–223) mukaan vuonna 2025 maailman työväestöstä 44 % on milleniaaleja, joilla on korkeatasoiset teknologiset odotukset. Samaan aikaan työelämässä mukana olevista milleniaaleista 73 prosenttia, joko tekee tai vaikuttaa yrityksensä ostopäätöksiin.

### 3.5 Kehitystoimenpiteet

Useampia kehitysehdotuksia ja oivalluksia on esitetty jo aiemmissa kappaleissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka B2B-asiakkaat saataisiin asioimaan digitaalisissa kanavissa, asiakaspalveluasioinnin sijaan. Holma, ym., (2021 ss. 222–223) kirjassa käsitellyn tutkimuksen mukaan B2B-itsepalveluiden käyttöhalukkuus on kasvanut merkittävästi viimeisen parin vuoden aikana ja B2B-asiakkaista yli 60 prosenttia haluaa käyttää itsepalvelua asioidessaan yrityksen kanssa.

Yrityksessä strategisesti tärkeäksi valittu Online share of contacts % -mittari ei ole riittävä kuvaamaan haluttua muutosta asiakaspalvelukontaktien vähentymisen ja digitaalisen asiointin kasvun osalta. Seurantaan kannattaa ottaa aiemmin käsitellyt API-kontaktit sekä

yrittäjien ja käyttäjien hallintaan liittyvät tapahtumat sekä verrata niitä asiakaspalvelun manuaalisiin kontakteihin. Näin voidaan tarkemmin seurata asiakaspalvelun tehostumisen muutosta. Chatbotilla ja sen kehityksellä on esimerkiksi Gartnerin (2021) teettämän tutkimuksen mukaan suuri vaikutus manuaalikontaktien vähentymiseen. Joten chatbotin kehitykseen panostamista kannattaa jatkaa sekä analysoida tarkemmin, kuinka moni asiakas saa aidosti chatbotin avustuksella hoidettua asiansa kuntoon. Myös chatbotin asiointipolkuun on hyvä kiinnittää huomiota. Kuinka asiakkaalle voidaan varmistaa saumaton jatkumo, mikäli hän ei onnistu chatbotin avustuksella hoitamaan asiansa kuntoon.

Asiakastukisivuston asiointimäärät olivat laskeneet vuodesta 2020. Kuitenkin asiakastukisivustoa on uudistettu sekä sivustolle tuotetaan uutta sisältöä säännöllisesti. Asiakastukisivuston sisältöä sekä asiakkaiden yleisimpiä asiakaspalvelun asiointisyitä tulisi verrata keskenään ja analysoida kuinka hyvin sivusto vastaa asiakkaiden kysymyksiin. Myös asiakkaiden antamissa palautteissa nousi toistuvasti esiin samoja aiheita, joihin etsittiin sivustolta vastausta. Kun löydetään juurisyyt, miksi asiakkaan täytyy asioida asiakaspalvelun kanssa, niin sivustoa ja sen sisältöä jatkuvasti kehittämällä voidaan minimoida asiakkaan tarvetta olla yhteydessä asiakaspalveluun. Kirjallisen tekstin lisäksi lyhyet videot voivat olla toimiva ratkaisu asiakkaiden opastamisessa. Sivuston kävijämäärää sekä asiakaskokemusta mittaamalla ja analysoimalla voidaan päästä parempaan arvon tuottoon, mikä tehostaa asiakaspalvelua ja tuo kustannussäästöjä.

### **3.5.1 Asiakkaan polku digitaaliseen asiointiin**

Yritys X:n palaverissa käsiteltiin uuden sekä nykyisen asiakkaan asiakaspolkuja itsepalveluun. Myös asiakkaiden palautteissa nousi esiin itsepalvelusivustolle kirjautumisen haasteet sekä hankala asiointikokemus palvelussa. Kuvasin prosessin, jolla voitaisiin tehostaa uusien sekä nykyisten asiakkaiden ohjautumista itsepalveluiden pariin.

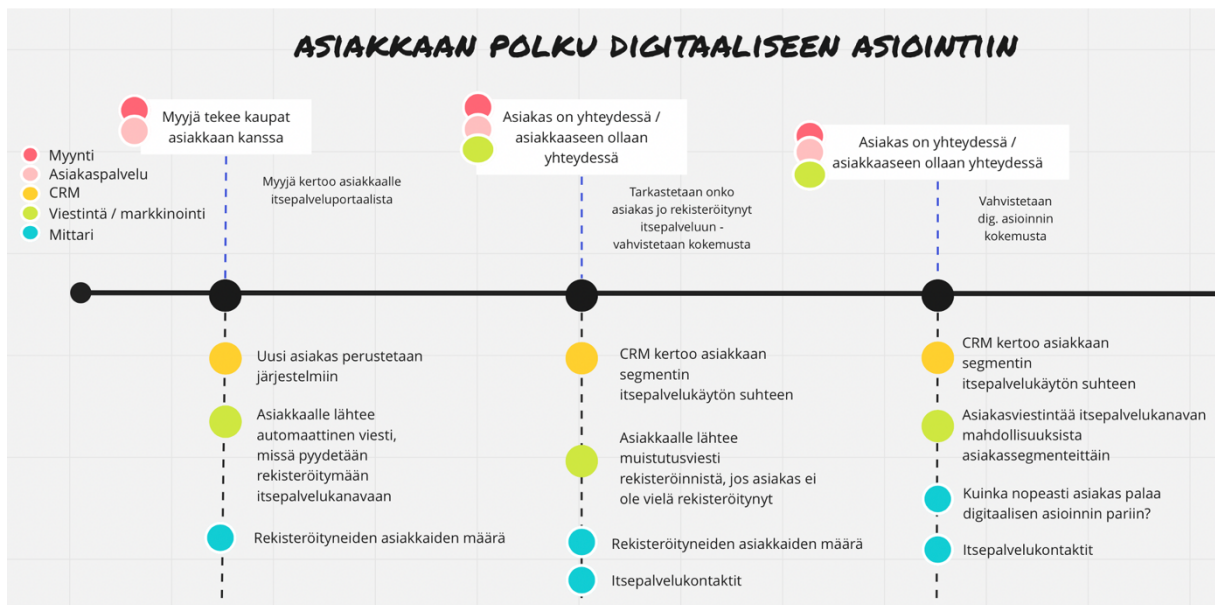
Uudelle asiakkaalle lähetettäisiin automaattisesti viestillä rekisteröitymispyyntö itsepalveluun asiakasprofiilin luonnin yhteydessä. Myös rekisteröitymispyyntö voitaisiin lähettää uudelleen, mikäli nykyinen asiakas ei ole vielä rekisteröitynyt. Uusi muistutusviesti voisi lähteä automaattisesti järjestelmästä tietyn ajan kuluttua uudelleen, jos asiakas ei rekisteröidy. Tämä edellyttäisi myyjää kertomaan ja suosittelemaan asiakkaalle



itsepalveluratkaisuja. Tällä hetkellä yrityksen myyjillä ei ole siihen systemaattista mallia käytössä. Asiakaspalvelussa sen sijaan, asiakkaan online-ohjaus on ollut palvelumallissa jo pidempään, mutta sitä on toteutettu vaihtelevasti. Tätä on nostatettu asiakaspalvelussa loppuvuodesta 2021 ja sen jälkeen suosittelua on tehty systemaattisemmin. Tätä kannattaa jatkaa ja palvelumalli luoda myös muualle myyntiorganisaatioon.

Kun asiakas menee ensimmäistä kertaa itsepalvelusivustolle, siellä tarjottaisiin hänelle automaattisesti esittelykierros. Tämän esittelykierroksen voisi myös aktivoida uudelleen myöhemmin. Myös lyhyet videot opastamassa suosituimpien tai kompleksisempien itsepalveluasioiden hoidossa, voisivat auttaa asiakasta ratkaisemaan asiansa itse. Näitä videosarjoja voitaisiin myös hyödyntää asiakastukisivustolla. Kuvassa 9 on avattuna asiakkaan polku digitaaliseen asiointiin sekä toimenpiteet eri kontaktipisteiden varrella.

Kuva 9. Asiakkaan polku digitaaliseen asiointiin



Yrityksessä voitaisiin mitata rekisteröityneiden asiakkaiden määrää sekä kuinka nopeasti asiakas palaa digitaalisen asiointiin pariin. Asiakkaan asioidessa yrityksen kanssa, olisi tärkeää korostaa itsepalveluiden hyötyjä ja tarkistaa onko asiakas jo rekisteröitynyt tai osannut hyödyntää palveluita. Asiakasviestintää itsepalveluiden hyödyistä voitaisiin myös kohdistaa asiakkaan tasolla.

Jotta asiakkaat kokisivat itsepalveluiden käytön helppona ja sujuvana, tulisi itsepalveluiden asiointipolkua edelleen mallintaa yhdessä asiakkaan kanssa. Nyt asiakkaiden palautteista nousee toistuvasti esiin turhautuminen palvelun käytettävyyteen sekä epäselvä logiikka sivustolla. Datan ja automaation avulla, voidaan hyödyntää asiakkaan asiointihistoriaa itsepalvelussa ja luoda siitä personoidumpi asiakkaan palvelutarpeiden pohjalta.

### **3.5.2 Asiakkaiden segmentointi digitaalisten palveluiden mukaan**

Asiakkaiden segmentointi täydentää asiakkaan polkua digitaalisen asioinnin pariin. Yleisesti segmentointia on hyödynnetty työkaluna myynnin ja asiakassuhteiden hoidossa.

Segmentointi voi auttaa yritystä ymmärtämään, miten eri segmenttien asiakaskokemus eroaa asiointikanavittain. (Korkiakoski, 2019, s. 96)

Segmentointitietoa voi täydentää luomalla asiakaspersoonia. Ne ovat kuvauksia yksittäisistä asiakkaista, jotka edustavat kutakin segmenttiä. Ne helpottavat työntekijöitä ymmärtämään konkreettisemmin asiakkaita. Persoonakuvauksesta olisi hyvä käydä ilmi asiakasyrityksen suhde teknologiaan sekä millainen yritys on kyseessä. Myös esimerkiksi asiakasyrityksen innostumiseen ja turhautumiseen vaikuttavat tekijät rikastavat kuvausta. Kun asiakkaat on segmentoitu ja asiakaspersoonat luotu, tulee päättää, millaisia kokemuksia kullekin asiakasryhmälle halutaan tarjota. Koska yksilöllinen kokemus voi olla toiselle asiointia sähköisessä kanavassa ja toiselle mahdollisuutta tavata myyjä kasvotusten, tulee myös tehdä strategisia valintoja: mitkä asiakasryhmät ovat sellaisia, joita halutaan kohdella erityisen hyvin, ja mitkä ovat niitä, joiden suhteen ollaan valmiita sietämään tyytymättömyyttä. (Korkiakoski, ss. 58–61)

Tässä yhteydessä asiakkaat segmentoitaisiin digitaalisten palveluiden käyttöasteen mukaan. Yrityksen asiakkaana voi olla teknologiaintensiivinen yritys, joka hyödyntää jo aktiivisesti itsepalveluita sekä arvostaa kokemusta digitaalisissa kanavissa tai asiakas, joka arvostaa henkilökohtaista palvelukokemusta, eikä ole koskaan hoitanut asioita digitaalisten kanavien kautta. Suurin osa asiakkaista kuitenkin todennäköisesti sijoittuu näiden ääripäiden välimaastoon. Segmentointi toisi arvokasta asiakasymmärrystä yritykselle sekä sen työntekijöille.

Yrityksessä on päätetty panostaa sisäisiin koulutuksiin, jotta asiakkaita ohjattaisiin aktiivisesti itsepalveluiden pariin. Segmentoinnin avulla asiakas saisi yksilöllisempää palvelua.

Asiakasviestintä sekä suositteleva digitaalisen asioinnin pariin tapahtuisi asiakkaan tasolla. On helpompaa myös luoda erilaisia tavoitteita asiakasryhmien kehityksen osalta. Jos yrityksessä päätettäisiin ottaa joitakin pakkokeinoja käyttöön, eli rajata esimerkiksi joitain palveluita asiakaspalvelun piiristä pois, ymmärrettäisiin niiden vaikutus asiakkaisiin ja liiketoimintaan.

### **3.5.3 Kilpailuetua osaavalla työvoimalla**

Digitaalisen työtehtävät kehittyvät vauhdikkaasti. Uusia työtehtäviä syntyy sekä nykyisten työtehtävien tulisi uudistua. Osaava työvoima on tunnistettu yhdeksi yrityksen tärkeimmäksi kilpailueduksi. Osaajista on kuitenkin pulaa ja kilpailu niistä on kovaa. (Pyyhtiä, 2019, s. 110) Myös Holma, ym., (2021, s. 59) kirjassa todetaan, että onnistuneiden rekrytointien lisäksi yrityksen on varmistettava, että nykyisten työntekijöiden osaaminen kasvaa strategisesti tärkeissä osa-alueissa. Tämän hetken trendi on se, että yritykset panostavat yhä enemmän omiin sisäisiin asiantuntijoihin. Sisäiset asiantuntijat ovat jopa 2–3 kertaa kustannustehokkaampi vaihtoehto kuin ulkoisten kumppaneiden jatkuva käyttö. (Pyyhtiä, 2019, s. 40)

Muutoksen eteenpäin viemiseksi kyvykkyyksien tunnistaminen asiakaspalvelussa sekä yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin vastaavan koulutuksen järjestäminen varmistaisi resurssien kohdistamisen oikeisiin asioihin. Yrityksen työntekijöillä on vuosien kokemus asiakaspalvelusta ja asiakaspalvelun prosesseista. Työssäoppiminen ja kehittäminen tarjoaisivat ketterän kehittämisen ja muutoksen eteenpäin viennin kohti digitaalisempaa tulevaisuutta.

## **4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

Kuten Holma, ym., (2021, s. 217) kirjassa todettiin, että B2B liiketoiminta on digitaalisten kanavien kehittämisen osalta jopa kymmenen vuotta jäljessä kuluttajaliiketoimintaa. Tämä havainto B2B-asiakkaiden digitaalisen asioinnin sekä myynnin kasvun hitaudesta nousee esiin useissa eri lähteissä, joita tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että B2B-asiakkaat ovat yhä valmiimpia ja halukkaampia käyttämään

itsepalveluita. Myös vapaa-ajan kokemukset kuluttajina digitaalisista palveluista ovat luoneet kasvavat odotukset B2B-asiakkaiden digitaaliselle asioinnille ja sen kehitykselle. Tämän ansiosta B2B-asiakkaiden siirtyminen digitaalisten palveluiden pariin tulee varmasti olemaan helpompaa.

Teknologian vaikutus liiketoiminnan menestykseen on kiistaton. Teknologiaa hyödyntämällä tuotetaan tutkitusti parempia kokemuksia ja kasvetaan muuta markkinaa nopeammin. Yrityksessä vuonna 2021 tehdyt isot kehitystoimenpiteet käyttäjähallintajärjestelmän sekä portaalin uudistamiseksi tulevat varmasti edistämään haluttua muutosta. Yritysassiakkaiden kokemus digitaalisissa kanavissa ei kuitenkaan vielä kohtaa asiakkaiden odotusten kanssa. Hyvällä yhteistyöllä ja kehitysasioiden priorisoinnilla sidosryhmien kesken voidaan myötävaikuttaa toimenpiteiden vaikuttavuuteen. Myös datan, automaation ja tekoälyn hyödyntäminen kehittyy koko ajan. Se tuo mahdollisuuksia luoda kokonaisvaltaisen, personoidun palvelupolun asiakkaan digitaaliseen asiointiin.

Myyjien sekä asiakaspalvelun tekemät aktiiviset ohjaustoimenpiteet vaikuttavat myös siihen, että asiakkaat löytävät digitaalisten palveluiden pariin. Asiakastukisivustoa ja sen sisältöä jatkuvasti kehittämällä, kävijämäärää sekä asiakaskokemusta mittaamalla ja analysoimalla voidaan päästä parempaan arvon tuottoon, mikä alentaa asiakaspalveluasiointin tarvetta.

Kehityssuunnitelman laatiminen opinnäytetyön toimeksiantajalle oli keskeinen ja tärkeä osa tätä opinnäytetyötä. Sen lisäksi oma osaaminen ICT-alalta monien vuosien ajalta tuki sitä, että päädyin tekemään työn portfolio-opinnäytetyönä. Kehityssuunnitelman avulla yritys pystyy hahmottamaan, miten digitaalinen asiointi on kehittynyt viimeisen parin vuoden aikana ja mitä syitä muutosvauhdin taustalla on. Myös yrityksessä strategisesti tärkeää Online share of contacts % -mittaria tutkiessani loin hypoteesin, mitä tarkoittaisi, jos oltaisiin 80 prosentin tavoitteessa? Totesin tähän kysymykseen vastaamalla, etteivät asiakaspalvelun kontaktit olisi välttämättä laskeneet yhtään. Eli vaikka mittarin mukaan oltaisiin tavoitteessa, ei muutokseen voisi olla tyytyväinen. Tätä oivallusta pidin tärkeänä, koska tavoiteltavaan muutokseen liittyy olennaisena osana myös manuaalisten kontaktien lasku. Asiakaspalvelun tehostumisella saadaan haluttuja kustannussäästöjä aikaan.

Digitaalinen murros vauhdittaa muutosta työelämässä. Koen, että meillä jokaisella on vastuu siitä, että mietimme millaisia kompetensseja tulevaisuuden työt meiltä vaativat, kun teknologia muuttaa markkinaa sekä työn tekemisen tapoja. Lisäksi robotit ja tekoäly ovat osa meidän arkeamme. Koen jatkuvan oppimisen sekä itseni kehittämisen olevan sen edellytys, että pysyn vauhdissa mukana. Koen sen mielekkäänä, kuten myös työskentelyn muuttuvalla ja jatkuvasti kehittyvällä alalla. Opinnäytetyöprosessin aikana olen syventänyt osaamistani sekä ymmärrystäni digitaalisten kanavien kehittämisestä sekä asiakastarpeista- ja odotuksista liittyen digitaalisten kanavien asiointiin erityisesti yritysasiakkaiden osalta. Koen tällä olevan arvoa työurani kannalta tulevaisuudessa.

## Lähteet

Deloitte Digital, Next Generation Customer Service (06/2020). *5 trends shaping the future of Customer Care in 2020*. Haettu osoitteesta 20.11.2021.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/technology/deloitte-nl-next-generation-customer-service-433846-next-gen-service-point-of-view-article-3.pdf>

Gartner (2019). Does Your Digital Customer Service Strategy Deliver? *How service leaders improve the customer service experience while reducing live contact volume*. Haettu

osoitteesta 30.11.2021. <https://www.gartner.com/en/customer-service-support/trends/does-your-digital-service-strategy-deliver/>

Gartner (2022). Head of Customer Service & Support Vision 2022. 3 Strategic Actions for Success. [https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-](https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/2022_css_leadership_vision_ebook.pdf)

[service/documents/trends/2022\\_css\\_leadership\\_vision\\_ebook.pdf](https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/2022_css_leadership_vision_ebook.pdf)

Gartner (2021). The Customer Service Experience. *Top trends, channels and behaviors to watch in 2022*. Haettu osoitteesta 29.11.2021. [https://www.gartner.com/en/customer-](https://www.gartner.com/en/customer-service-support/trends/customer-service-experience/)

[service-support/trends/customer-service-experience/](https://www.gartner.com/en/customer-service-support/trends/customer-service-experience/)

Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta*. Alma Talent.

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

Komulainen, M. (2018). *Menesty digimarkkinoinnilla* (1. painos.). Kauppakamari.

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Alma Talent.

Liferay. What is Digital Customer Experience? Hakupäivä 20.12.2021.

<https://www.liferay.com/resources/l/digital-customer-experience>

Pyyhtiä, T. (2019). *Digiajan johtajan käsikirja: Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen*. BoD - Books on Demand.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). *Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten?* Docendo.

**Liite 1: Asiakaspalvelun tuotantopäällikön ja digitaalisten kanavien kehityspäällikön haastattelukysymykset**

1. Mitkä olivat mielestäsi syyt asiointimäärien taustalla vuonna 2021?
2. Mitä onnistumisia ja haasteita vuonna 2021 kohdattiin, kun ajatellaan tavoitetta vähentää manuaalisia kontakteja ja kasvattaa digitaalista asiointia?
3. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät toimenpiteet, jotta tavoitteessa (digitaalisten kanavien asiointi / manuaalikontaktien lasku) onnistutaan?



