



B2B-pienasiakkaan asiakaskokemus verkko- kauppaympäristössä

Juha Lehtonen

2022 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

B2B-pienasiakkaan asiakaskokemus verkkokauppaympäristössä

Juha Lehtonen
Tietojenkäsittely
Opinnäytetyö
Toukokuu 2022

Juha Lehtonen

B2B-pienasiakkaan asiakaskokemus verkkokauppaympäristössä

Vuosi

2022

Sivumäärä

61

Asiakaskokemus on noussut 2000-luvulla kaikenlaisten yritysten, organisaatioiden ja jopa julkishallintojen alle kuuluvien toimijoiden julkilausumiin, strategioihin ja lukemattomiin sisäisiin materiaaleihin. Moni näistä toimijoista pitää sitä tärkeimpänä kilpailuetunaan.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin kotimaiseen ja ulkomaiseen kirjallisuuteen asiakaskokemukseen liittyen. Työ sivusi myös asiakaskokemuksen strategiaa ja asiakaskokemuksen mitaamista. Siinä kuvattiin lyhyesti millainen toimintaympäristö nykyinen, arkinen Internet on, ja suppeasti millaisia vaikutuksia koronapandemia on jättänyt kotimaiseen ja eurooppalaiseen verkkokaupoissa tapahtuneeseen ostokäyttäytymiseen. Asiakaskokemustyön taloudellista kannattavuutta arvioitiin kirjallisuuden sekä kansainvälisen ja tunnetun konsultointiyrityksen tekemän viisi vuotta kestäneen tutkimuksen pohjalta. Työssä tutustuttiin myös laadullisen tutkimuksen perusteisiin.

Työn toimeksiantajan toimiala oli vähittäis- ja tukkukauppa, fyysisten myymälöiden ja verkkokaupan välityksellä. Se tavoitteli strategista kasvua B2B-asiakkaistaan. Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajan B2B-pienasiakkaiden asiakaskokemusta ja sen osatekijöitä.

Valitun asiakassegmentin asiakaskokemusta selvitettiin laadullisin menetelmin kymmenen puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Työn aikana haastateltiin myös toimeksiantajan organisaation yritysmyyntiyksiköstä vastaavaa operatiivista johtoa. Haastattelut tapahtuivat kokoontumis- ja liikkumisrajoitusten takia videopuheluna Microsoft Teamsin välityksellä. Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin sisältöanalyysin menetelmin.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, että asiakaskokemus on kompleksi kokonaisuus, mutta samalla erittäin olennainen asia erilaisten organisaatioiden olemassaolon edellytyksille. Työssä huomattiin, että asiakaskokemusta oikealla tavalla asiakaslähtöisesti kehittämällä organisaatiot voivat kasvattaa liikevaihtoaan ja osakkeensa kokonaistuottoa merkittävästi kilpailijoitaan paremmin. B2B-pienasiakkaiden asiakaskokemus osoittautui hyvin kuluttajamaiseksi, ja kenties merkittävin ero asioinnissa olikin se, että lukiko kuitissa asiakkaan organisaation nimi vai ei. Asiakkuudet olivat kestäneet keskimäärin yli kymmenen vuotta, ja asiakkaat arvostivat eniten nopeita ja helppokäyttöisiä verkkosivuja, laajoja kotimaisia varastoja, hyviä saatavuustietoja sekä nopeita ja luotettavia toimituksia. Kävi ilmi, että asiakkaat eivät tunteneet heille tarkoitettu myyntiyksikköä ja sen palveluita, eikä myyntiyksikkö asiakkaitaan. Teoriaa peilattiin myyntijohdon ja asiakkaiden haastattelutuloksiin ja työn lopussa annettiin joitakin ylätasoa jatkokehitysehdotuksia työn toimeksiantajan harkittavaksi.

Asiasanat: asiakaskokemus, verkkokauppa, B2B, pienasiakas, kannattavuus

Juha Lehtonen

Customer experience of a small B2B buyer in e-commerce environment

Year

2022

Pages

61

In the 21st century customer experience has quickly risen to be a hot topic among different businesses and organisations. It can be found in several organisation visions, strategies and in countless internal materials. Many organisations value it so much that they consider it to be their most important competitive advantage.

This bachelor's thesis consisted partly of familiarizing with both foreign and domestic literature regarding customer experience. The thesis also touched lightly on customer experience strategy and measuring customer experience. It also created a brief introduction about what sort of an operational environment the current modern Internet is and what sort of changes in customer behaviour at e-commerce could be found caused by the Covid-19 pandemic. The financial aspects of customer experience work were evaluated based on literature and by a five year long comprehensive study of an international and well-known consulting company. The fundamentals of qualitative study were also familiarized during the thesis.

The client of the thesis operated in a retail and wholesale industry with several physical stores and an e-commerce site. The client had decided that it wanted to achieve growth of sales from its B2B customers. A major part of this thesis consisted of examining the client's smaller B2B customers' customer experience and what it consists of.

The customer experience of the selected customer segment was studied with qualitative methods, more specifically with ten semi-structured theme interviews. The operational lead of the client's B2B sales department was also interviewed. The interviews took place as video calls in Microsoft Teams because of the gathering and mobility restrictions caused by the pandemic. The results of the study were processed via subject matter analysis.

This thesis found out that customer experience is a complex matter, but it also is a fundamental part for the survival of different organisations in our time. It also revealed that by leading and developing customer experience with real customer-focused style organisations can grow substantially their revenue and total returns to their shareholders. The qualitative study part of the thesis found out that the customer experience of the client's smaller B2B customers was very consumer-like, and perhaps the biggest difference in it was did the receipt of the sales have the buyer organisation's name on it or not. The customer relationships between the client and the interviewed customers had lasted more than ten years. The customers appreciated most the fast and easy-to-use website of the client, its broad domestic warehouses, good presented knowledge of product availability and fast and trustworthy shipping methods. It was also revealed that the customers did not know the client's B2B sales department and the department did not know its customers. The theory collected in this thesis was reflected on the interviews of the sales lead and the small B2B customers and finally some suggestions on what to improve were introduced at the end of the thesis.

Keywords: customer experience, e-commerce, B2B, small customer, profitability

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Työn lähtökohdat.....	7
2.1	Tutkimuskohteen kuvaus ja tutkimusongelma	8
2.2	Tutkimuskysymykset	9
2.3	Opinnäytetyön rajaaminen	10
2.4	Keskeiset käsitteet.....	10
3	Moderni Internet toimintaympäristönä.....	11
3.1	Verkkokaupan määritelmä	13
3.2	Verkkokauppaostamisen trendejä B2C:n puolella	14
3.3	Verkkokauppaostamisen trendejä B2B:ssä.....	15
4	Asiakaskokemus.....	17
4.1	Asiakaskokemus käytännössä	19
4.2	B2B-asiakkaan asiakaskokemus.....	22
4.3	Digiajan asiakaskokemus	25
4.4	Asiakaskokemuksen visio	26
4.5	Asiakaskokemusstrategia	27
4.5.1	Asiakaskokemuksen mittaaminen	29
4.5.2	Asiakaskokemuksen mittareita	31
5	Asiakaslähtöisen kehittämisen mahdollisuudet ja vaikutukset liiketoimintaan	32
6	Laadullinen tutkimus	36
6.1	Haastattelut	37
6.2	Analysointi	38
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	40
7	Tutkimuksen toteutus	40
7.1	Tutkimusmateriaalin analysointi	42
7.2	Tutkimuksen tulokset, myyntijohto	43
7.3	Tutkimuksen tulokset, B2B-pienasiakkaat	45
8	Yhteenveto	49
9	Jatkokehitysehdotukset	52
	Lähteet.....	54
	Kuviot	56
	Liitteet	57

1 Johdanto

Opinnäytetyössä perehdyttiin asiakaskokemukseen ja sen merkitykseen digitalisoituvassa maailmassa. Nykyisessä toimintaympäristössä useiden kilpailevien tarjoajien tuotteet ja palvelut ovat vain muutaman hiiren klikkauksen tai älypuhelimien napautuksen päässä toisistaan. Yksi Google-haku lähes mistä tahansa tuotteesta tai palvelusta tuottaa sivukaupalla toisiaan vastaavia hakutuloksia. Mikä erottaa yhden organisaation tarjoaman sen kilpailijoiden vastavista, kun huomioidaan myös useat erittäin suuria mittakaavaetuja nauttivat, monikansalliset jättiläiset kuten Amazon, Zalando tai Alibaba?

Vastaus tähän voi ennen kaikkea olla asiakaskokemus. Se on noussut kaikenlaisten ja kokoisten yritysten, organisaatioiden ja jopa julkishallintoihin kuuluvien toimijoiden visioihin, strategioihin, arvoihin ja lukemattomien yrityskuvausten sekä sisäisten materiaalien keskiöön. Moni tällainen toimija määrittelee asiakaskokemuksen jopa merkittävimmäksi kilpailutekijäkseen. Opinnäytetyössä käytiin läpi mitä asiakaskokemuksen taakse kätkeytyy, ja miten hyvässä asiakaskokemustyössä tulee huomioida.

Asiakaskokemus on kokonaisvaltainen näkemys, subjektiivinen kokemus ja erityisesti tunne siitä miten yritys asiakastaan kohtelee. Asiakaskokemus kattaa kaikki mielikuvat ja tunteet joita asiakkaassa muodostuu jokaisen kohtaamisen kautta, joissa hän on jossakin vuorovaikutuksessa yrityksen edustajien, eri kanavien ja palveluiden kanssa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 10.)

Työn tavoitteena oli muodostaa kehitysideoita ja suuntaviivoja työn toimeksiantajan jatkossa tapahtuvan liiketoiminnan ja verkkokaupan kehitystyön tueksi. Tarkoituksena ei kuitenkaan ollut antaa yksityiskohtaista tutkimustietoa kehitystyötä ajatellen, vaan enemmänkin ylätasoa huomioita ja havaintoja. Tarkoituksena oli selvittää kannattaako asiakaskokemukseen panostaminen ja voiko sen avulla saada aikaiseksi liiketoiminnan kasvua. Tavoitteena oli myös selvittää miten toimeksiantajan nykyisten B2B-asiakkaiden asiointi ja ostaminen oli sujunut. Työn kuluessa pyrittiin kartoittamaan millaisiin asioihin yleisellä tasolla asiakaskokemustyössä voisi panostaa, ja kannattaisiko sekä voisiko toimeksiantajan asiakkaita osallistaa jatkossa enemmän organisaation kehitystyössä.

2 Työn lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö muodostui suurilta osin tuoreeseen kotimaiseen ja ulkomaiseen kirjallisuuden tutustumisesta, ja työn puitteissa käytiin läpi merkittävän konsultointitalon ajallisesti

pitkäkestoista tutkimusta. Tämä tutkimus käsitteli sitä millaisia vaikutuksia asiakaskokemukseen ja asiakaskeskeiseen suunnittelu- ja kehitystyöhön panostamisella voi olla koko organisaation taloudellisten edellytysten ja niiden kehityksen kannalta. Opinnäytetyön tyypiksi muodostui tutkimustyö, ja edellä mainittujen asioiden lisäksi sen puitteissa suoritettiin laadullista tutkimusta haastatteleamalla yrityksen B2B-johtoa ja sen asiakkaita.

Maailmalla on jo jonkin aikaa puhuttu siitä, että ammattiostaminen niin sanotusti kuluttajistuu toimintatavoiltaan. Tämä johtuu siitä, että suurin osa ammattiostajista on myös työnsä ulkopuolella kuluttajia, ja kuluttajakäyttäytyminen on ollut jo jonkin aikaa merkittävässä muutoksessa digitalisaation tuomien muutoksien myötä. Nämä muutokset heijastuvat myös B2B-asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, sillä työpäivän alkaessa päähän asetettava yritysasiakkaan hattu ei enää olekaan niin tiukasti paikoillaan istuva, aiempaan verrattuna. Käytännössä kyse on siitä, että B2B-ostajan mieltymykset ja odotukset kuluttajana tapahtuvassa asiainnissa vaikuttavat myös hänen tehdessä hankintoja omalle yritykselleen tai organisaatiolleen. (Mertes 2020.)

Asiakaskokemuksella on tässä kontekstissa kaksi puolta, B2C (yritykseltä kuluttajille) ja B2B (yritykseltä toisille yrityksille tai organisaatioille). Opinnäytetyön kannalta tärkeämpi näistä kahdesta oli yritysasiakas ja hänen asiakaskokemuksensa. Työssä pyrittiin mahdollisuuksien mukaan painottamaan jälkimmäistä, mutta huomioiden kuitenkin vallitseva trendi yritystostamisen kuluttajamaistumisesta.

2.1 Tutkimuskohteen kuvaus ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kotimaisen verkkokaupankäynnin pioneeri, joka myy kuluttaja- ja yritysasiakkaille tuotteita vähittäis- ja tukkukaupan muodossa. Sen aiemmat vahvuudet eivät perustuneet vahvasti asiakaskeskeiseen tai -lähtöiseen ajatteluun, ja sen pohjalta ketterästi toimintaansa muuttavaan organisaationalliseen toimintamalliin, vaan muihin vahvuuksiin. Ajan hengen mukaisesti yksi yrityksen korkealle arvostamista asioista oli kuitenkin asiakaskokemus, ja se oli myös nostettu yrityksen strategiaan yhdeksi organisaation vahvuuksista.

Toimeksiantaja operoi neljää fyysistä kivijalkamyymälää ja yhtä noutovarastoa, mutta liiketaloudellisesti näitä tärkeämpi myyntikanava oli verkkokauppa. Verkkokauppaa oli sen suhteellisen pitkän olemassaolon aikana kehitetty jonkin verran asiakaspalautteita kuunnellen ja käyttäen moderneja ketterän kehittämisen viitekehyksiä, mutta konkreettista ja suunnitelmallista asiakkaiden osallistamista kehitystyöhön oli toistaiseksi ollut jokseenkin vähän.

Yritys oli määritellyt osana julkista 5-vuotisstrategiaansa B2B-myyntinsä liikevaihdon tuplaamisen. B2B-myyntiorganisaatio oli toiminut pidemmän ajan olemassaolostaan muihin vastaviin sisäisiin yksiköihin verrattuna pienehköillä kehitysresursseilla, mutta muutaman vuoden

takainen organisaation ylimmän johdon uusiutuminen yhdessä uudistuneen strategian kanssa oli tuomassa muutosta tilanteeseen lähitulevaisuudessa.

Yrityksen tavoitteena oli ollut tuplata yritysmyyntiyksikön liikevaihto vajaan neljän vuoden kuluessa strategian lanseeraamisesta lähtien. Tämä kasvu mitä luultavimmin ei synny orgaanisesti ilman toiminnan kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä, ja voitaisiin sanoa, että sen on suunniteltava ja toteutettava merkittävä määrä erilaisia hankkeita tämän mittaluokan kasvua tavoitellessaan. Opinnäytetyön toivottiin tuovan oman pienen panoksensa näiden tavoitteiden tueksi ja auttamaan toimeksiantajaa kasvattamaan mainitun myyntiyksikön toimintaa.

Yrityksessä oli muutama vuosi sitten teetätetty tutkimusta kuluttaja-asiakkaiden asiakaskokemuksesta ulkopuolisen kumppanin toimesta. Yritysassiakkaiden asiakaskokemusta ei ollut tutkittu vastaavalla tavalla aikaisemmin.

Työn toimeksiantaja oli kirjoittajan pitkäaikainen työnantaja.

Opinnäytetyön kokonaisuus ja rakenne suunniteltiin kulkemaan asiakaskokemuksen ymmärtämisestä asiakaskokemustyön taloudelliseen kannattavuuteen, päättyen valitun asiakasryhmän asiakaskokemuksen selvittämiseen. Opinnäytetyön kantavana ajatuksena oli luoda potentiaalisti arvoa toimeksiantajalle näiden toimien avulla. Toimeksiantaja oli määritellyt asiakaskokemuksen strategiseksi kilpailuedukseen, ja se tavoitteli kasvua opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden kohteena olevasta asiakasryhmästä.

2.2 Tutkimuskysymykset

Työn kannalta olennaisimmat konkreettiset kysymykset olivat:

- Mitä asiakaskokemus on nykyisessä toimintaympäristössä 2020-luvulla?
- Onko asiakaskokemustyöhön panostamisella mahdollista saada liiketaloudellisia hyötyjä?
- Millainen toimeksiantajan yritysasiakkaiden asiakaskokemus valitussa segmentissä (asiakasryhmässä) on tällä hetkellä?

Jotta olisi mahdollista ymmärtää millaisessa kontekstissa asiakkaiden asiointi tapahtuu työn toimeksiantajan kanssa, kuvattiin työssä myös Internettiä, verkkokaupan historiaa ja teknologiaa sekä tuoreissa tutkimuksissa esiin nousseita verkkokaupankäynnin trendejä. Asiakkailta kerättiin myös ajatuksia siitä millaisten kehitystoimien avulla toimeksiantaja voisi palvella heitä paremmin.

2.3 Opinnäytetyön rajaaminen

Asiakaskokemus on merkittävän laaja ilmiö ja asia, ja siitä oli saatavilla paljon monipuolista informaatiota. Opinnäytetyössä kuvattiin mitä asiakaskokemus on yleisellä ja helposti ymmärrettävällä tasolla, miksi se on tärkeää ja voiko siihen panostamalla saavuttaa liiketaloudellista hyötyä. Työssä sivuttiin lisäksi asiakaskokemuksen strategista näkökulmaa ja asiakaskokemuksen mittaamista, mutta näihin tehtiin vain pintapuoleinen katsaus eikä työssä varsinaisesti käsitellä asiakaskokemuksen kehittämistä. Kaikissa teoriapohjan lähdemateriaaleissa, joissa puhuttiin näistä aiheista ei erityisemmin eritelty asiakasta sen mukaan ostaako hän tuotteita ja palveluja itselleen, vai työnantajalleen tai omalle yritykselleen. Näiltä osin työhön jäi sisältöä, jossa asiakastyyppejä ei aina eritellä selkeästi.

Kun opinnäytetyötä esiteltiin työn alkuvaiheessa toimeksiantajan B2B-myyntiorganisaatiolle, tuli esille se seikka, että yritysmyyntin toiminta on jaoteltu karkeasti kolmeen eri osaan. Yritysasiakkaat oli jaettu kolmeen eri kategoriaan perustuen niiden tekemien ostojen vuosivolyymiin. Tilaisuudessa heräsi keskustelu siitä, että onko opinnäytetyön puitteissa kannattavaa tutkia asiakkaita näistä kaikista kolmesta kategoriasta, vai olisiko tutkiminen parempi kohdistaa vain yhteen kategoriaan, ja sen sisältä löytyviin asiakkaisiin. Lopulta asian kanssa päätettiin tehdä niin, että tutkimuksessa keskityttiin vain yhteen näistä asiakaskategoriasta.

2.4 Keskeiset käsitteet

Arvoketju	Toimenpiteet, joita organisaatio tekee toimittaakseen arvokkaan tuotteen tai palvelun asiakkaalleen.
Arvolupaus	Lisäarvo, jonka organisaation tuote tai palvelu pelkän lupaamisen sijasta myös tuottaa asiakkaalle. Sivuaa usein brändiä, toimintatapoja ja määrittelee miten se täyttää asiakkaan tarpeen. Käytetään argumentoimaan miksi tuote tai palvelu on parempi kuin muut vastaavat.
Asiakaskeskeisyys	Tutkimuskirjallisuuden tulkinta: organisaation strategian suurin prioriteetti ei ole asiakas tai hänen kokemuksensa, mutta asiakasta pidetään tärkeänä ja asiakaskokemusta pyritään järjestelmällisesti parantamaan (Saarijärvinen & Puustinen 2020).
Asiakaslähtöisyys	Tutkimuskirjallisuuden tulkinta: organisaation kyky ennakoita asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida tarpeisiin luomalla ylivertaisia arvoa luovia tuotteita tai palveluja (Saarijärvinen & Puustinen 2020).

Asiakaspolku	Kuvaa asiakkaan koko asiointiprosessin mahdollisen hankintatarpeen tunnistamisesta ostamisen jälkeiseen käyttäytymiseen. Hyvä asiakaspolku ja sen sujuvuus on laadukas kilpailutekijä.
Asiakasymmärrys	Potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden odotusten, tarpeiden ja käyttäytymisen tunteminen. Toteutuu parhaiten silloin kun organisaatio haluaa tuntea asiakkaansa ja puhua heidän kieltään.
Infrastruktuuri	Pohjalla oleva (tekninen) rakenne, johon laajempi ja kokonaisempi toiminta tukeutuu.
Internet	Globaali toisiinsa kytkettyjen tietoverkkojen järjestelmä.
Iterointi	Menetelmä, jossa samoja työvaiheita toistetaan, kunnes toistot halutaan lopettaa.
Kognitio	Mielen ilmiöt, joiden avulla kuvataan ja/tai selitetään informaation tietoista prosessointia.
Palvelin	Tietokone, joka suorittaa sovellusta, usein tietojärjestelmää, johon asiakaslaitteet ottavat yhteyttä ja joita se palvelee.
Palvelumuotoilu	Palvelujen, tuotteiden ja prosessien innovointi, suunnittelu ja kehittäminen käyttäjälähtöisesti muotoilun menetelmin.
Sovellus	Tietokonepohjainen ohjelma, suunniteltu ja luotu tietyn tehtävän tai ongelman suorittamiseen tai ratkaisemiseen.
Transaktio	Liiketalouden kontekstissa yksittäinen kauppatapahtuma.
Verkkoselain	Tietokoneohjelma, joka mahdollistaa käyttäjilleen verkkopalvelimilla olevan tekstin, kuvien, videoiden ja muun sisällön katselun ja lähettämisen. Samoin se mahdollistaa hyperlinkkien käyttämisen ja ne ohjaavat käyttäjää uusien sivujen ja sisältöjen pariin.

3 Moderni Internet toimintaympäristönä

Ensimmäinen verkkokaupan aikakausi 1990-luvun lopussa oli lähinnä vaihtelevia kokeiluita erilaisten liiketoimintavisioiden ja inspiraatioiden kanssa. Nämä muita edellä olevat kokeilijat kuitenkin totesivat pian, että silloisten näkemysten pohjalta oli vaikeaa rakentaa menestyviä liiketoimintamalleja. Ensimmäisiä kokeiluja seurasi kovan innostuksen ja hypen myötä ns. IT-

kuplan puhkeaminen 2000-2001 aikoihin, jonka johdosta silloisten suurten verkkokauppa-, telekommunikaatio- ja muiden IT-yhtiöiden pörssikurssit romahtivat vieden muunkin rahamarkkinan mukanaan hetkeksi pohjamutiin. (Laudon & Traver 2020, 43, 63-66.)

Tämän romahduksen seurauksena maailma ja elinkeinoelämä alkoi vähätellä verkkokauppaa ilmiönä ja liiketoimintamallina. Kuitenkin tuon kuplan räjähtämisestä selvinneet yritykset ja toiminnassa mukana olleet ihmiset ottivat opiksi virheistään, hioivat toimintamallejaan ja samaan aikaan teknologian kehittyessä ja muuttuessa halvemaksi tuli mahdolliseksi, että alalla oli jo yrityksiä jotka tuottivat rahallista voittoa. Jo vuosien 2002-2007 aikana vähittäiskaupankäyntiä verkkokauppojen kautta harjoittavien yritysten liikevaihto kasvoi keskimäärin enemmän kuin 25% vuodessa. (Laudon & Traver 2020, 43.)

Jos vuoteen 2007 mennessä verkkoa selattiin pääsääntöisesti tietokoneilla, toi se mukanaan myös merkittävän mullistuksen Applen toimitusjohtajan Steve Jobsin esitellessä maailmalle ensimmäisen iPhone-älypuhelimien. Laudonin ja Traversin mukaan tämä käynnisti verkkokaupan toisen aikakauden. iPhone ja muiden älypuhelimien markkinoille tulo on viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana mullistanut tapamme käyttää verkkoa, ja jo jonkin aikaa älypuhelimet, tabletit ja muut vastaavat laitteet ovat olleet kuluttajien määrällisesti suosituin tapa käyttää Internetiä. Perinteinen tietokone verkkoselaimineen jää älylaitteiden varjoon verkkovierailuja mitatessa. Samaan aikaan yleistyneet muut teknologiat, kuten nopeat mobiiliverkot (3-, 4- ja 5G), nopeat wlanit ja pilvipalvelut ovat transformoineet arkiset henkilökohtaiset puhelinlaitteemme kustannustehokkaiksi mainostus-, shoppailu-, luku- ja mediantoistolaitteiksi. (Laudon & Traver 2020, 43; Bhattacharjee 2019.)

Teknologinen murros on järisittänyt maailmaamme tuoden mukanaan myös sosiaalisen median mm. Facebookin, Youtuben, Twitterin, Instagramin, Snapchatin ja TikTokin muodossa. Näiden suosio perustuu käyttäjän mahdollisuuteen jakaa heidän itsensä valmistamaa sisältöä muille käyttäjille. Palvelujen suosio on muodostanut todella suuria ja merkittäviä käyttäjämääriä palvelevia yhtiöitä sekä uusia liiketoimintamalleja. Niiden suosio on myös synnyttänyt kokonaan uusia, perinteisiä toimialoja disruptoivia alustatalouden yrityksiä, kuten Uber, Airbnb jne. Niiden avulla yksittäisen käyttäjän on mahdollista hyödyntää helposti omia ylimääräisiä resurssejaan, kuten autoa tai ylimääräistä makuuhuonetta suoraan oman älypuhelimensa kautta. (Laudon & Traver 2020, 43, 52.)

Laudon ja Traver (2020, 52) kertovat, että vaikka digitaalisen toimintaympäristön ja siihen liittyvän liiketoiminnan kehittyminen on helpottanut ja monipuolistanut kaupankäyntiä eri sidosryhmien välillä ympäri maailmaa, on se tuonut mukanaan myös varjopuoliakin. Näihin luokituvat voimakkaat yhteiskunnalliset muutokset, kuten jatkuvasti paheneva yksityisyyden suojan murentuminen, disinformaation levittäminen ja verkkohaavoittuvuuksien määrän ja vakavuuden kasvut ja näiden seuraukset. Suomessa tapahtunutta Vastaamon tietomurtoa

voidaan pitää yhtenä pahimmista esimerkeistä näiltä osin (Rautio 2021). Vaikutukset saattavat näkyä myös esimerkiksi läheisissämme niin, että perheenjäsenen huomiota on vaikea saada, kun hän katsoo vuorotellen televisiota ja älypuhelintaan intensiivisesti, sulkien muun ympäristön huomionsa ulkopuolelle (Bhattacharjee 2019).

Samalla se on mahdollistanut IT-jättiläisten, kuten Amazonin, Googlen ja Metan (Facebookin emoyhtiö) syntymisen ja niiden kasvun sellaisiin mittaluokkiin, että niiden toimialoilla ei juurikaan esiinny vakavasti otettavaa kilpailua, sillä nämä erittäin suuret toimijat joko syövät tai tuhoavat kilpailijansa. Markkinatalouden kannalta tärkeää kilpailua ei siis pääse syntymään niiden toimialoille. Näin ollen onkin luultavasti odotettavissa, että lähitulevaisuudessa Internet ja sen mahdollistamat vastaavat palvelut tulevat kohtaamaan kasvavaa viranomaisvalvontaa sekä niihin kohdistuvaa uutta lainsäätöä ja regulaatiota. (Laudon & Traver 2020, 43, 52.)

3.1 Verkkokaupan määritelmä

Yksinkertaistaen voisi sanoa, että verkkokaupat toimivat verkkopalvelimina, joiden kanssa asiakas tai käyttäjä on vuorovaikutuksessa tietokoneensa tai älypuhelimensa verkkoselaimen tai erillisen sovelluksen kautta, Internetin välityksellä. Vuorovaikutuksen mahdollistavat WWW:n kuuluvat ohjelmointikielien, joista yleisimmin käytetyt ovat HTML (HyperText Markup Language)-, CSS (Cascading Style Sheets)- ja JavaScript (dynaaminen komentokieli). Käyttäjän verkkoselain tai sovellus tulkitsevat näillä kielillä kirjoitettua sisältöä verkkokaupan palvelimilta. Verkkokauppaa voidaan kuvailla Internetin kautta toisiinsa kytkettyjen laitteiden välillä tapahtuvaksi kaupankäynniksi, jossa päätelaitteet kommunikoivat keskenään WWW-tekniikan välityksellä. Tyypillisesti myyjän puolella kaupankäyntiä hoitaa verkkopalvelin, ja asiakas yleensä käyttää joko tietokonetta tai älypuhelinta sekä niiden verkkoselaimia, tai erillisiä sovelluksia, jotka verkkokauppaa ylläpitävä yritys tarjoaa asiakkailleen käytettäväksi. (Laudon & Traver 2020, 45-49.)

Virallisempi määritelmä verkkokaupalle on organisaatioiden ja kuluttajien, tai toisten organisaatioiden väliset digitaalitekniikan mahdollistamat kauppatahtumat. Näissä tilanteissa varsinaiset pääasialliset liiketoimet eli tuotteiden ja palvelujen ostot ja myynnit tapahtuvat sähköisesti tietoverkkojen yli. (Chaffey, Hemphill & Edmunsion-Bird 2019, 11.)

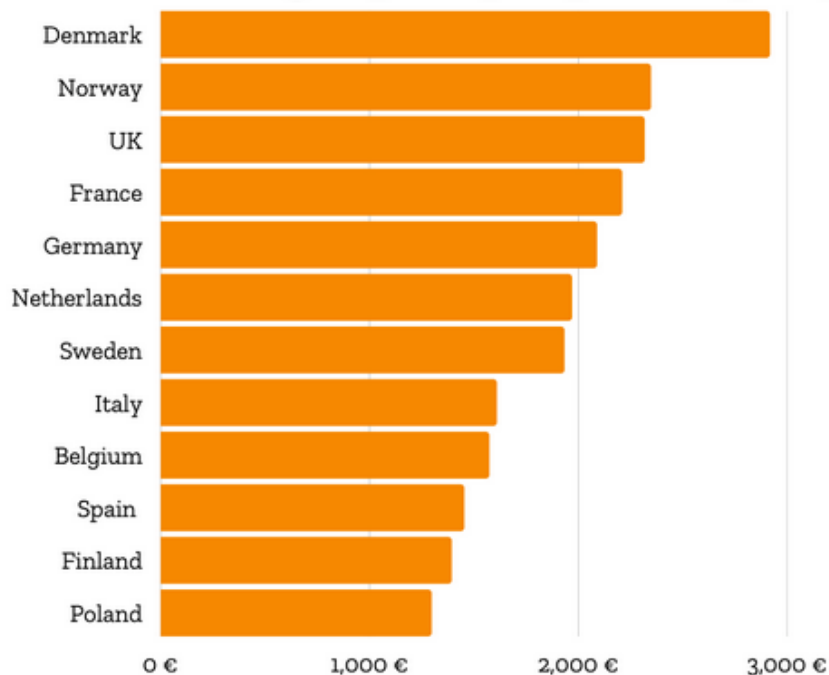
Laudonin ja Traverin (2020, 43-44) siteeraamien analyttikoiden luomien ennusteiden mukaan vuoden 2021 loppuun mennessä yksityishenkilöt tulisivat tekemään arviolta jopa 6,9 biljoonan (tuhat miljardia) ja yritykset 31 biljoonan dollarin hankinnat verkon kautta. Vertailun vuoksi esim. vuoden 2018 globaalin vähittäiskaupankäyntimarkkinan koko oli 24,5 biljoonaa dollaria ja verkkokaupankäynnin osuus siitä vain 2,9 biljoonaa.

3.2 Verkkokauppaostamisen trendejä B2C:n puolella

Vuoden 2020 alussa alkanut, ja vielä ainakin tähän päivään asti jatkunut koronaviruspandemia sulki lähes kaikki kansalaiset maailmanlaajuisesti koteihinsa vaihteleviksi ajoiksi, vaikuttaen ostokäyttäytymiseen. Euroopan alueella on nähty pandemian kuluessa jopa 40% kasvua verkkokauppojen myyntimäärissä. Suomessa verkkokauppojen käyttö on noussut noin 30% verran. (Vahter & Liikkanen 2021.)

Suomi oli Postnordin tutkimuksessa viimeisimpien maiden joukossa, kun vertailtiin miten suosittu ostomuoto verkkokauppa oli Euroopassa. Postnord laski nämä luvut vertaamalla verkkokauppaostojen vuosittaista volyymia maan asukaslukuun. Tutkimuksessa mukana olleista 12 Euroopan maasta vain Puola jää Suomen taakse vertailussa, ja siellä yksittäisen kansalaisen ostovoima on merkittävästi suomalaista heikompi. Pohjoismaiden ikääntyvä väestönrakenne ja siitä kumpuava epäluottamus digitaalisuutta kohtaan voi vaikuttaa asiaan. Kuten kuvioista 1 voidaan havaita, verkkokauppojen käyttö oli erittäin suosittua muissa pohjoismaissa, kuten Tanskassa ja Norjassa. (Vahter & Liikkanen 2021.)

Estimated average spent per person per year



Kuvio 1: Keskimääräinen verkkokauppaostoksiin vuodessa käytetty rahamäärä eri maissa (lähde: Postnord)

Euroopassa kolme suosituinta tuotekategoriaa verkkokauppahankinnoissa olivat kengät ja vaateus, kodinelektronikka ja kirjat sekä äänikirjat. Postnordin tutkimuksen mukaan

suomalaiset tekivät verkkokauppaostoistaan **80% ulkomailta**, ja suosituin yksittäinen verkkokauppa oli Zalando. (Vahter & Liikkanen 2021.)

IPC:n (kansainvälinen postialan järjestö) kyselytutkimuksen perusteella Suomessa suosituimmat kaupat olivat Amazon ja Wish samalla 13% markkinaosuudella. Eurooppalaisittain suosituin verkkokauppa-alusta oli Amazon, jolla oli yhteensä 26% markkinaosuus IPC:n tutkimuksen puitteissa. Toiseksi suosituin kauppapaikka euroalueen kuluttajilla oli Alibaba / Aliexpress 19% osuudella ja kolmantena Ebay 10% osuudella. Euroopan mittakaavassa Zalandolla oli IPC:n mukaan vain 3% markkinaosuus. (Posti 2022a.)

IPC:n tutkimusta tarkastellessa oli mahdollista havaita miten suomalaisten ostaminen jakautui kotimaisten verkkokauppojen ulkopuolella. Sen mukaan suomalaiset tilasivat tuotteita eniten Saksasta (42%), toiseksi eniten Kiinasta (40%), Ruotsista (24%) ja Iso-Britanniasta (19%). Myös Yhdysvallat noteerattiin vielä 18% osuudella. Kiinasta ja Iso-Britanniasta tilaaminen oli tutkimuksen mukaan laskenut viime vuoteen nähden, johtuen paljon Brexitin toteutumisesta ja väärävoisten tuotteiden euromääräisen tullausrajan laskettua 1.7.2021 EU:n päätöksellä. Kiina oli suosituin tilausmaa suomalaisten keskuudessa ennen tätä tullirajamuutosta. Suomalaiset kuluttajat aikoivat jatkossa ostaa enemmän kotimaisista verkkokaupoista, sekä naapurimaista ja muualta EU:n sisältä. Ostaminen tulisi vähenemään Yhdysvalloista, Kiinasta ja Iso-Britanniasta. (Posti 2022a.)

Suomalaiset useimmiten maksoivat verkkokaupoissa verkkopankkimaksuilla, mutta myös vaihtoehtoiset maksutavat olivat saamassa jalansijaa. Näistä suosituin oli suomalaisten keskuudessa erilaiset kuluttajille tarjottavat laskut. Ruotsissa taas suosituin maksutapa oli erilaiset mobiilimaksut sekä kuluttajalaskut. (Vahter & Liikkanen 2021.)

Toimitustapojen osalta suomalaisten suosituin toimitustapa erosi paljon eurooppalaisesta keskiarvosta. Siinä missä Euroopassa keskimäärin suosittiin kotiovelle toimitusta, oli suomalaisten suosituin toimitustapa pakettiautomaatti. Tähän mahdollisesti vaikutti maamme harvasti asuttu luonne, jossa ns. viimeisen kilometrin toimituskustannukset voivat olla korkeammat kuin muualla Euroopassa pitkistä etäisyyksistä johtuen, ja näkyä näin asiakkailta pyydyissä toimitushinnoissa. (Vahter & Liikkanen 2021.) 40% suomalaisista sai ulkomailta tilatessaan ilmaisen toimituksen tilaukselleen, ja Euroopassa keskimäärin 59%. Suurin osa suomalaisten ulkomailta tekemistä tilauksista oli perillä keskimäärin alle viikossa. (Posti 2022a.)

3.3 Verkkokauppaostamisen trendejä B2B:ssä

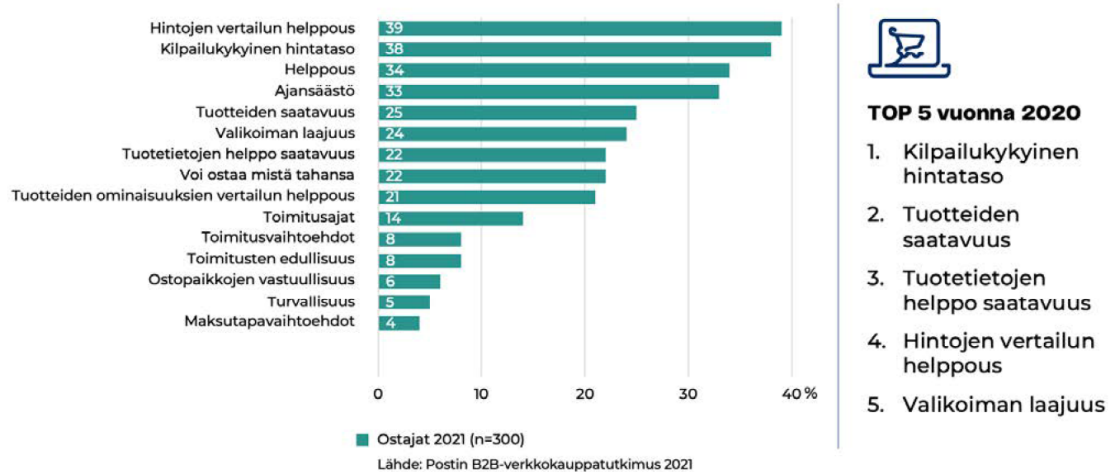
Kotimaassa myös B2B:n osalta oli havaittavissa samaa trendiä, eli ostamisen siirtymistä sähköisiin kanaviin. Posti oli tutkinut tätäkin puolta yhdessä Kantar TNS:n kanssa, ja tutkimuksessa pyydettiin vastauksia sekä B2B-ostajilta että myyjiltä. Sen mukaan jo 47% epäsuorista B2B-hankinnoista vuonna 2020 tehtiin sähköisesti eri verkkokaupoista, ja 5 vuoden päästä

osuuden arvioitiin olevan 62%. Pandemia vauhditti tätä kehitystä - sama tutkimus vuoden 2019 tietoihin perustuen arvioi verkkokauppaostojen olevan viiden vuoden kuluttua tuota ~50% luokkaa. (Posti 2021.)

Kuitenkin kaikesta B2B-ostamisesta toistaiseksi vain noin 10% tapahtui verkkokauppojen kautta, eli kasvunvaraa on edelleen paljon. Yritykset suosivat helpohkojen uusintaostojen rutiininomaista tekemistä verkossa, mutta suurempien ostojen ja vieraampien hankintojen tapauksessa ne turvautuivat yleensä tuttuun ja luotettavaan henkilökohtaiseen kontaktiin. Vuoden 2020 lukujen perusteella kotimaisten verkkokaupparyitysten myynti oli noin 23 miljardia euroa, ja tästä noin 63% oli myyntiä toisille yrityksille ja organisaatioille. (Posti 2021; Posti 2022b.)

Tutkimuksen mukaan B2B-ostajien organisaatiot olivat valmiita ottamaan tarvittaessa uusia hankintaprosesseja ja -malleja käyttöön hyvinkin nopeasti, jopa 1-2 viikossa. Noin neljäsosa ostajista oli vaihtanut toimittajaa, mikäli suora ostaminen verkkokauppanavan kautta ei ole ollut mahdollista. Kuvio 2 kuvaa B2B-ostajien syitä siirtää hankintojaan verkkokanaviin. (Posti 2021.)

Syyt siirtää B2B-ostoja verkkoon



Kuvio 2: Miksi B2B-ostoja on siirretty verkkoon (lähde: Posti)

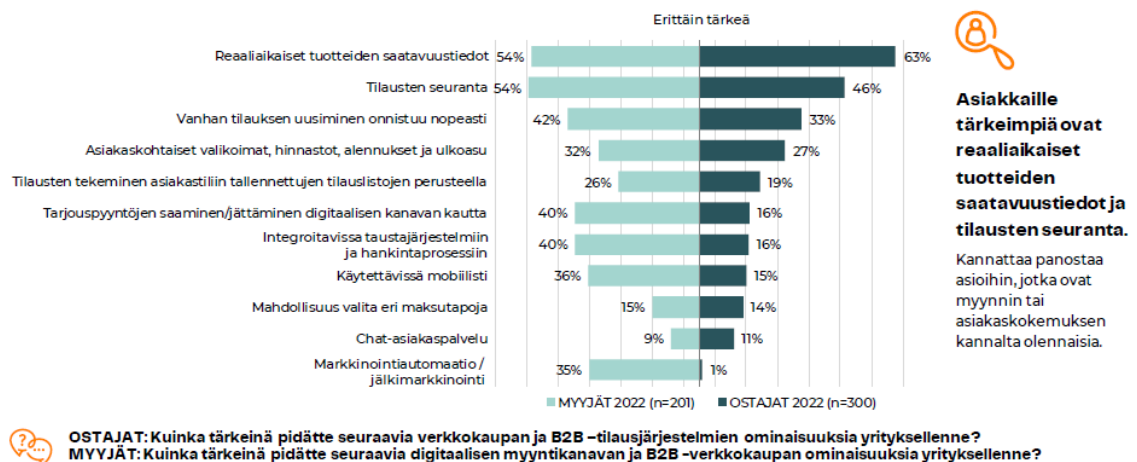
Postin vuoden 2022 B2B-verkkokauppatutkimuksen mukaan 59% kotimaisista B2B-myyntiä tekevistä organisaatioista halusi panostaa verkkokauppaympäristönsä edelläkävijyyteen. Tutkimus kertoo, että 76% B2B-ostajista käytti jo verkkokauppoja tuotteiden ja palvelujen ostamiseen. Tutkimukseen vastanneet B2B-ostajat pitivät tärkeimpinä yksittäisinä asioina verkkokaupoissa asioidessaan tuotteiden reaaliaikaisia saatavuustietoja ja hyviä tilausten seuranta-mahdollisuuksia. 68% ostajista odotti, että luotu tilaus toimitetaan perille kahden päivän kuluessa. Yleisimmät ongelmat ostamisessa liittyivät luvatussa poikkeaviin tai muuten pitkittyneisiin toimitusaikoihin. Vastuullisuusasioiden huomioiminen alkoi myös saada jalansijaa B2B-

ostajissa, ja yhteensä 65% vastaajista piti melko tai erittäin tärkeänä sitä, että myyjä tuo esille tuotteidensa alkuperään ja tuotantoketjun vastuullisuuteen liittyviä seikkoja. (Posti 2022b.)

Postilta (2022b) lainattu kuvio 3 esittelee sen tuoreimman B2B-tutkimuksen löydöksiä siitä mitä B2B-ostajat ja myyjät pitivät tärkeimpinä asioina verkkokaupoissa.

Ostaja haluaa tilausten seurannan ja saatavuustiedot – kaupan integroitavuus tai käyttö mobiilissa ei tärkeää

Ostajat ja myyjät



Kuvio 3: Mitä B2B-ostaja haluaa verkkokaupalta (lähde: Posti)

4 Asiakaskokemus

Suuren Yhdysvaltalaisen kauppaketjun Wallmartin perustaja Sam Walton on sanonut: ”On olemassa vain yksi pomo - asiakas. Hänellä on valta antaa potkut kaikille yrityksen työntekijöille, alkaen hallituksen puheenjohtajasta ja siitä alaspäin, yksinkertaisesti käyttämällä rahansa muualla.” (Ahvenainen ym. 2017, 8.)

Ilmiönä asiakaskokemus on ollut olemassa niin kauan kuin on ollut olemassa jonkinlaista vaihdantaa liittyviä taloudellisia aktiviteetteja. Olennainen osa tätä vaihdantaa on vaihtelevat muuttujat, jotka eivät ole itsessään raha, tai sitä vastaan saadut tuotteet tai palvelut. Palaan ajassa noin 200 vuotta taaksepäin ja otetaan esimerkiksi maatalon isäntä, joka tarvitsi puutavaraa rakentaakseen uuden ladon mailleen. Osa puutavaran hankintaan liittyvää päätöksentekoa oli käyttökelpoista puutavaraa tuottavan ja myyvän sahan omistajan maine, luotettavuus sille, että toimitettava puutavara on hyväsyistä ja suoraa, sekä saatavissa olevat maksuajat ja lisäpalvelut vaikkapa tavaraperille toimittamiseksi. Jos taas lähistöllä sijaitti toinen saha, jonka myytävä tuote oli vastaavan laatuista, mutta kyllillä puhuttiin omistajan

vaikeasta luonteesta, huhuiliin hänen pitkiksi venähtäneistä kaupunkireissuistaan ja usein tahtuneista yrityksistä nostaa kauppahintoja niistä sopimisen jälkeen ei liene vaikeaa päätellä, että kummalta sahalta kyseinen maatalon isäntä puutavaransa hankki. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20.)

Vielä vuonna 2016 asiakaskokemus löytyi vain 24% suomalaisten 125 pörssiyrityksen strategioista, visiosta, missiosta tai arvoista, jos katsotaan vuoden 2017 ”Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä”-tutkimusta, jota Ahvenainen ym. (2017, 19) siteeraavat kirjassaan. Määrällisesti useimmiten se löytyi eri toimialojen osalta tietoliikennepalveluista, rahoituksesta, kulutuspalveluista ja teknologiasta. Vähiten se esiintyi terveydenhuollossa, öljy- ja kaasualalla, kulutustavaroita myyvillä yrityksillä ja yleishyödyllisissä palveluissa. Teoksessa Ahvenainen kumppaneineen pohtii myös, että kuka näissäkin yrityksissä käytännössä vastaa asiakaskokemuksen kehittämisestä, kun vain 5% osassa yritysten johtoryhmistä istuu asiakaskokemuksesta vastaava henkilö.

Taloudelliset syklit ja tilanteet vaihtelevat kulloistenkin aikojen mukaisesti. Asiakaskokemus on alkanut vilistä terminä viimeisen kymmenen vuoden kuluessa todella monien yritysten, ja jopa julkisten organisaatioiden strategisessa sanastossa. Mitä lähemmäksi nykyhetkeä päästään, sitä useammin siitä puhutaan. Eri johtajat mainitsevat sen olevan yrityksen tai organisaation strateginen tekijä tai tavoiteltava vahvuus. Sitä viljellään terminä ahkerasti strategialkalvoilla, missio- ja visiokuvauksissa sekä työpaikkailmoituksissa. Se löytyy nykyään myös esimerkiksi Kelan, useiden sairaanhoitopiirien ja Alkon strategisista tavoitteista. Nykyinen digitalisoitunut yhteiskuntamme tässä kontekstissa on saanut aikaan sen, että useat yritykset ja organisaatiot korostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen painoarvoa jopa niin paljon, että pitävät sitä merkittävimpana kilpailukeinonaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19-21.)

Oikea, todellinen asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemukseen panostaminen tarkoittaa kuitenkin jotain aivan muuta kuin organisaation strategiamateriaaleihin merkittyä tavoitetta tietyn markkina-alueen parhaasta asiakaskokemuksesta ilman, että asiakaskokemuksen kehittämiseen on kohdistettu resursseja, sitä mitataan ja sille on määritetty selkeitä konkreettisia tavoitteita. Hyvä asiakaskokemustyö ei ole pelkkää puuhastelua asiakastytytyväisyyskyselyiden parissa, vaan kovaa liiketoiminnan ydintä, jossa onnistuminen näkyy niin sanotusti viivan ylä- ja alapuolella. (Holma, Laasio, Ruusuvoori, Seppä & Tanner 2021, 21.)

Modernin ja verkkoon kytkeytyneen ihmiskunnan elämää värittää ylenpalttiset vaihtoehdot ja voimakas informaatiohäyky. Nämä ilmiöt heijastuvat 2000-luvun liiketoimintaan, jonka piirissä asiakas motivaatiotekijöineen arvioi asiointikanavan ja tarjotun tuotteen tai palvelun laadun ja arvon, usein vielä hyvinkin nopeasti. Miten yksittäisen yrityksen liiketoiminta pärjää ja erottuu nyt ja tulevaisuudessa, kun digitalisaation mahdollistamana monien tarjoajien hinnat, tuote ja sen laatu, tarjottu palvelu ja kanavat niiden hankkimiseen ovat paljolti samoja?

Millaisia lisähaasteita tilanteeseen tuo vielä se, että yritys voi joutua kilpailemaan asiakkaista ja heidän rahoistaan sellaisia merkittäviä monikansallisia toimijoita kuin Amazonia, Alibabaa ja Zalandoa vastaan? (Ahvenainen ym. 2017, 9.)

4.1 Asiakaskokemus käytännössä

Asiakaskokemus alkaa lähes aina muodostua jo ennen kuin asiakassuhde pääsee edes aluille. Siitä muodostuu ennako-odotus hyvinkin aikaisessa vaiheessa ja nopeasti mm. yritykseen liittyvien käsitysten, brändiviestinnän ja mielikuvien pohjalta. Jokainen vuorovaikutus kaikissa pienissäkin hetkissä asiakkaan ja yrityksen välillä, kanavasta välittämättä luo kokemuksia, jotka muodostavat yhdessä asiakaskokemuksen kokonaisuuden. Kun konkreettinen osto on jo tehty, jatkuu kokemuksen muodostuminen jatkuvasti erilaisissa arjen kohtaamisissa, kuten tuotteen toimivuudessa ja päivittäisen yhteistyön sujuvuudessa. Asiakaskokemuksessa painaa paljon asiakkaan kokemus siitä onko yritys hänestä kiinnostunut, välittääkö se hänestä ja onko se sitoutunut asiakassuhteeseen. Kokonaisuuteen vaikuttavat niin suuret, yksittäiset tekijät kuin monilukuisemmat pienet asiatkin. (Ahvenainen ym. 2017, 10; Holma ym. 2021, 24-25.)

Asiakkaissa mahdollisesti muodostuva asiakasuskollisuus rakentuu näiden tunne- ja muistijälkien pohjalle, ja aiemmat kokemukset luovat suoran linkin heidän jatkossa tapahtuvaan käyttökseen. Jos asiakas pitää yrityksestä tai organisaatiosta ja kokee saavansa arvoa sen tuotteiden, palvelujen tai ratkaisujen parissa vietetystä ajasta, hän tekee sen kanssa mielellään yhteistyötä ja suosittelee yritystä ystävilleen, kollegoilleen ja laajemmille verkostoilleen. (Ahvenainen ym. 2017, 10-11; Holma ym. 2021, 24.)

Kuten arvostettu yhdysvaltalainen kirjailija, runoilija ja ihmisoikeusaktivisti Maya Angelou lausui aikanaan: ”Ihmiset eivät aina muista mitä olet sanonut tai mitä olet tehnyt, mutta he muistavat aina mitä sait heidät tuntemaan.” Saarijärvi & Puustinen 2020, 106.)

Arkipäiväinen elämä on täynnä erilaisia asiakaskokemuksia. Suurin osa niistä on kuitenkin sen kaltaisia, että niitä harvoin osaa ajatella varsinaisina kokemuksina. Aamupalaa syödessä muodostamme brändikokemusta kotimaisesta jogurttimerkistä, ja käyttökokemusta Ikean tai litalan astiastoista. Istuesssa aamulla ruuhkassa seisovassa bussissa tai raitiovaunussa olemme alttiina kaupungin liikelaitoksen tarjoamalle julkisen liikenteen kokemukselle, ja työpäiväkin voi huipentua hyvällä tai huonolla tavalla ulkoistettujen IT-palvelujen asiakaskokemukseen. Erilaiset yritykset ja organisaatiot pyrkivät parsimaan itsensä mukaan päivittäisen elämämme kokemuksiin, tehden sen kuitenkin usein niin, että ne tarkastelevat omaa tarjontaansa aivan kuten kokemus olisi kytketty irti ihmisen arkisesta elämästä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 61.)

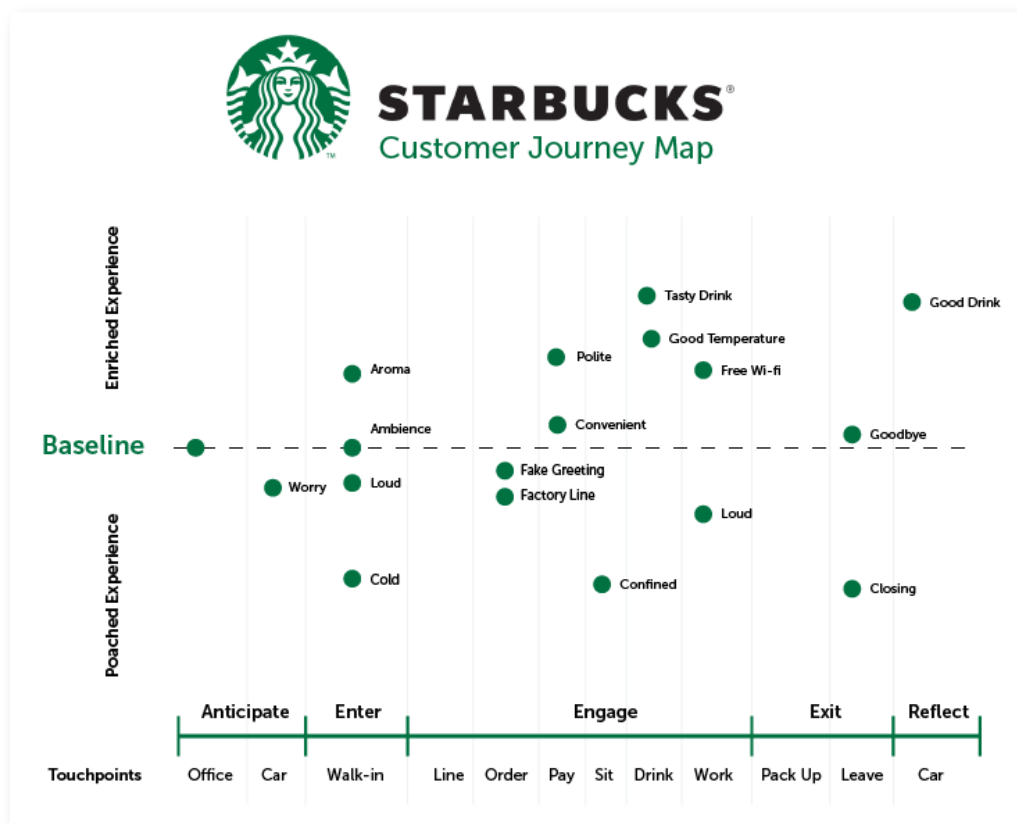
Yritykset ja organisaatiot usein pilkkovat Saarijärven ja Puustisen mukaan (2020, 63-64) asiakaskokemuksen pienempiin osiin, kuten:

- Brändikokemus: Kokonaisvaltainen kokemus brändistä ja sen herättämistä kognitiivisista ja emotionaalisista reaktioista. Tähän panostavat usein mm. kuluttajatuotteiden valmistajat ja elintarvikealan yritykset.
- Kulutuskokemus: Muodostuu tuotteen käyttämisen ja omistamisen seurauksena, esim. vaatteiden, autojen ja kodinelektroniikan parissa.
- Ostokokemus: Tuotteen tai palvelun ostamisen kokemus. Tämä kiinnostaa erityisesti kauppakeskuksissa, verkkokaupoissa ja B2B-puolella.
- Palvelukokemus: Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuva kokemus palvelusta. Näitä pohditaan esim. ravintoloissa, partureissa ja kampaamoissa, hotelleissa ja muissa vapaa-ajan palveluissa.
- Hintakokemus: Liittyy voimakkaasti kaikkiin muihin osa-alueisiin, sen takia sen kiinnostaakin kaikkia toimialoja. Korostuu eniten yleensä verkko-, päivittäistavara-, auto- ja asuntokaupassa.
- Käyttökokemus: Nimensä mukaisesti asiakkaan kokemus tuotteen tai palvelun käytöstä. Koskee erityisesti tuotteen käytettävyyttä, designia ja muita sensorisia kokemuksia. Erityisen huomion kohteena nykyään mm. kaikissa tietoteknisissä laitteissa (puhelimet, tietokoneet, niiden sisältämät ohjelmistot) ja kodinelektroniikassa.
- Toimituskokemus: Liittyy laajempaan asiakaskokemukseen, ja koskee erityisesti verkkokauppoja ollen niitä koskevan ostokokemuksen viimeisiä osia (jos mahdollisia palautus- ja huoltoasioita ei huomioida).
- Online- ja verkkokauppakokemus: Nimensä mukaisesti liittyy tuotteen tai palvelun hankintaan verkon kautta. Näiden ostomuotojen yleistymisen takia koskettaa nykyään todella monia organisaatioita ja yrityksiä. Tärkeystään huolimatta sen tulee istua osaksi muita asiakaskokemuksen osa-alueita. Tällä viitataan useimmiten asiakkaan kokemukseen verkkosivujen informatiivisuudesta, käytön helppoudesta ja yksinkertaisuudesta, sosiaalisuudesta ja sensorisuudesta.

Asiakkaan näkökulmasta nämä yllä mainitut asiakaskokemuksen osa-alueet koetaan kuitenkin usein ns. hybridikokemuksena, joissa on mukana eri brändien, yritysten, palvelun ja/tai tuotteen osakokemuksia. Vaikkapa älypuhelimien käyttökokemuksessa on mukana helposti monta eri tekijää: kuvitteellisesti ne voivat olla esim. sen valmistaja (Samsung), myyjä (Gigantti), operaattori (Elisa), käyttöjärjestelmä (Googlen Android) ja kaikki sen sisältämät sovellukset. Jos puhelinta käytetään vaikkapa juoksulenkillä, siihen yhdistyy helposti vielä Citymarketista ostetut Niken juoksukengät ja takki, ja Storytel-suoratoistopalvelusta kirjan kuunteleminen Sennheiserin langattomilla kuulokkeilla liikkeellä ollessa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 65.)

Pelkkien yritysten ja organisaatioiden tarjoamien tuotteiden ja palvelujen sijaan asiakaskokemus laajentaa näkökulmaa niin sanotun asiakaspolun kautta rakentuvaan moniulotteiseen kokemukseen. Asiakaspolku (kuvio 4) kuvaa ja sisältää kaikki vaiheet, joiden läpi asiakas kulkee

harkitessaan, ostaessaan ja käyttäessään tuotetta tai palvelua. Se kuvaa monipuoleisesti myös ajallisia ulottuvuuksia, joihin kuuluu osat ennen ostamista, itse ostamisen vaihteet sekä mitä tapahtuu ostamisen jälkeen. Asiakaspolku tyypillisesti sisältää myös erilaisia kosketuspintoja asiakkaan ja organisaation välillä, ja näitä voivat olla esim. fyysisessä toimipisteessä asiointi, puhelin-, sähköposti- tai chat-asiakaspalvelun hyödyntäminen sekä verkkosivuilla asiointi. Mikäli asiakaspolkuun kuuluu vaiheita, joissa esim. kuljetusyhtiö toimittaa fyysisiä tuotteita asiakkaalle, tulee sekin laskea mukaan asiakaspolkuun - asiakas yhdistää helposti polun varrella vastaan tulevat eri yhtiöt saman kokemuksen alle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)



Kuvio 4: Starbucksin asiakaspolku kahvin ostamisesta (lähde: Popescu/UX Collective)

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja subjektiivinen, eli se perustuu asiakkaan omaan arviointiin. Nämä kokemukset muodostuvat hyvin erilaisten preferenssien ja tarpeiden pohjalta, sillä jo pelkästään se, että puhutaanko kuluttaja- vai yritysasiakkaasta luo paljon hajontaa. Jollekin tärkeintä on halpa hinta, toinen arvostaa palvelua ja kolmas valikoiman laajuutta. Ihmiset uskovat eri asioihin ja arvoihin, ja toivomme sekä pelkäämme erilaisia asioita. Jo pelkästään ihmisen arvoihin vaikuttaa moninaiset tekijät, kuten halu tavoitella tasapainoa ja harmoniaa, turvallisuus, saavutukset, nautinnonhakuisuus tai valta. Kokonaisuuteen sotkeutuu vielä sellaisia tekijöitä kuten kulttuuri, tulotaso, ikä ja paikka- tai ammattikunta. Kaikki nämä moninaiset muuttujat ohjaavat kulutustottumuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125.)

Markkinaehtoisessa liiketoiminnassa yksikään organisaatio ei käytännössä voi tuottaa tasokkaita asiakaskokemuksia kaikkiin erilaisiin tarpeisiin. Suositeltavaa onkin sen sijasta tehdä valintoja siitä millaisiin asiakastarpeisiin kannattaa keskittyä, mitkä ovat merkittävimmät asiakas- tai kohderyhmät ja missä näistä on riittävän hyvä markkinapotentiaali. Kun organisaatio on ensin selvillä siitä, millaisia asiakkaita varten se on olemassa, voi se aloittaa suunnittelun siitä millaista asiakaskokemusta se haluaa tavoitella ja tarjota asiakkailleen. Mikäli tätä selvyttä ei ole, on vaarana päätyä kompromissiin, jossa asiakaskokemusta yritetään luoda jokaiselle sopivaksi. Tämä johtaa helposti siihen, että sitä ei kehitetä kunnolla oikein kenenkään ehdoilla. Jos organisaatio lähtee tälle tielle, käy usein niin, että asiakaskokemus jää valjuksi ja mitäänsanomattomaksi. Asiakasryhmien tunnistaminen ja määrittely on asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun merkittävä lähtökohta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125-126.)

Holman ym. mukaan (2021, 53-54) tärkeä fundamentti asiakaskokemustyössä on arvolupaus. Organisaatioiden tulisi rakentaa se aina asiakkaan ja hänen tarpeidensa ymmärtämisen pohjalta. Arvolupaus kattaa asiakkaan tehtävät, hänen tavoitteensa ja haasteensa (kipupisteet) ja näiden vastineen eli miten yrityksen tuotteet ja/tai palvelut sopivat näihin tarpeisiin. Holma kumppaneineen kehoittaa miettimään miten asiakasymmärrystä voisi lisätä. Asiaa voi lähestyä seuraavien kysymysten kautta:

- Mikä organisaation asiakkaita motivoi?
- Miksi he ovat valinneet tai ovat valitsemassa tietyn toimittajan kumppanikseen?
- Millaiset kokemukset asiakkaan polun varrella ovat tärkeitä?
- Mitä kohtaamispisteitä asiakas pitää tärkeimpinä tarjotuista vaihtoehtoista?
- Millaisia mahdollisuuksia organisaatiolla on vaikuttaa näihin kohtaamispisteisiin?

4.2 B2B-asiakkaan asiakaskokemus

B2B-liiketoiminnassa hyvän asiakaskokemuksen kulmakiveksi muodostuu arvon tuottaminen asiakkaalle. Tässä arvokokemuksessa on olennaista, että asiakas kokee saavansa yhteistyöstä enemmän arvoa verrattuna siihen paljonko hän investoi siihen aikaa ja rahaa. Tärkeintä ei ole se mitä ratkaisu maksaa asiakkaalle, vaan mitä hän maksua vastaan saa ja sitä kautta hyötyy. Tutkimusten mukaan hyvässä B2B-kokemuksessa toistuvat paljolti samat asiat, ja niissä on hyvin vähän maantieteellisiä eroja. Holma ym. (2021, 38) nostavat esille seuraavat teemat näistä tutkimuksista:

- Brändi on luotettava, ja vastaa toiminnaltaan asiakkaiden odotuksia
- Nykyiset asiakkaat kertovat hyvää yrityksen toiminnasta ja ovat halukkaita suosittelemaan sitä muille - tämä osoittaa yrityksen olevan sanojensa mittainen

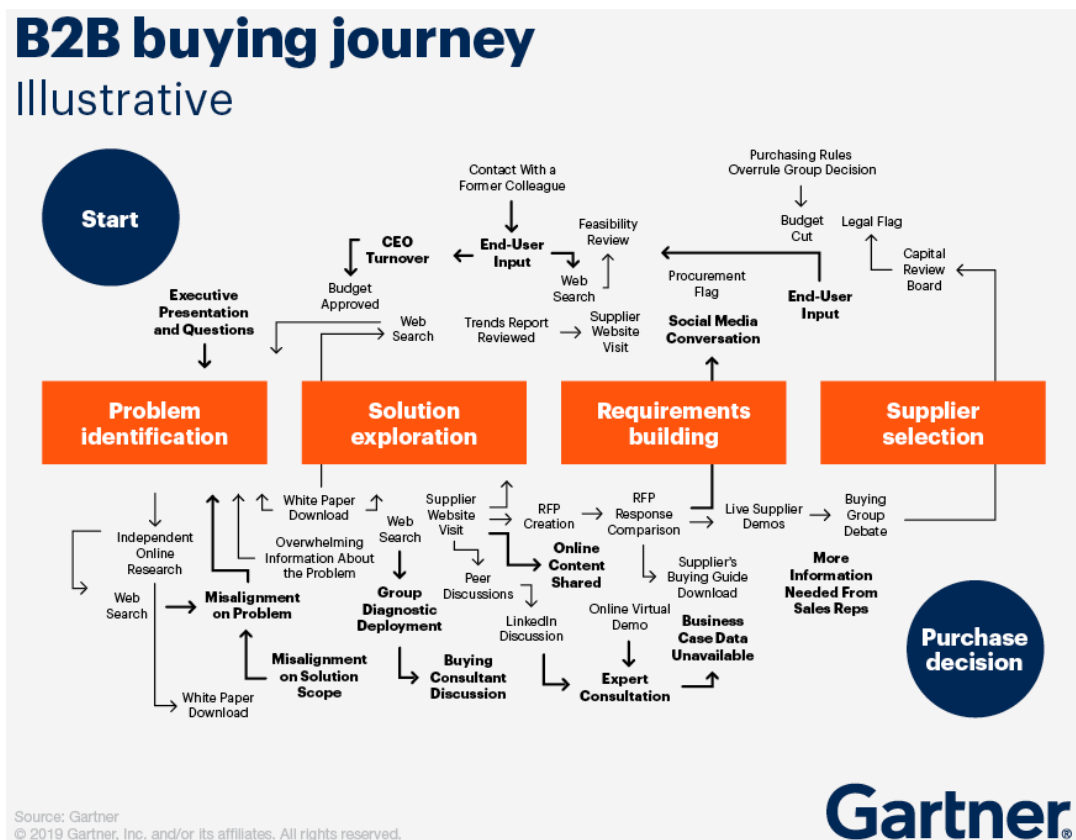
- Yritys huomioi aidolla tavalla toiminnassaan asiakkaansa ja se toimii asiakaskeskeisesti. Tämä näyttäytyy asiakkaille mm. ymmärryksenä markkinasta ja asiakkaiden valitsevista olosuhteista
- Yritys on sitoutunut asiakkaisiinsa, se toimii proaktiivisesti ja viestii johdonmukaisesti. Lupauksista pidetään kiinni ja palvelut tuotetaan sovitusti, samalla palvelukokonaisuuksien saumaton
- Yritys reagoi asiakkaidensa tarpeisiin ja on joustava

Konkreettisella tasolla B2B-asiakaskokemuksessa tulee huomioida asiakasyrityksen liiketoimintaa ja sen muuttujia. Myyntiorganisaatioiden tulee pohtia mikä sen asiakkaille on merkityksellistä, ja miten sen tarjoamat tuotteet, palvelut ja ratkaisut voivat auttaa asiakkaita menestymään omassa liiketoiminnassaan. B2B:ssä on olennaista, että myyjä ymmärtää asiakkaansa sisäisiä prosesseja, sekä miten myyjän oma tarjonta nivoutuu osaksi niitä. Nämä asiakkaan prosessit taas vastaavasti tähtäävät sen omia kilpailijoita paremman asiakaskokemuksen luomiseen. B2B-asiakaskokemus ja siihen sisältyvät kaikki kosketuspisteet, kuten esimerkiksi myyntihenkilöstö, Internet-sivut, tuotetuki, asiakaspalvelu ja itse tuotteet ja palvelut on luotava alusta alkaen tämä kyseinen päämäärä kristallinkirkkaana mielessä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 89-90.)

B2B-toiminnassa asiakaskokemus on kokonaisuutena kuluttajamyynä monimutkaisempi kokonaisuus. Siihen vaikuttaa itsessään jo se, että tyypillisessä asiointissa asiakkaan päässä on enemmän osallistujia kuin yksittäinen kuluttaja. Kaupantekoon ja asiointiin osallistuu tyypillisesti monia eri henkilöitä eri rooleista ja eri organisaatioitasoilla. Tämä tuo lisää erilaisia prioriteetteja, ja kun lisätään soppaan tavoitehakuisuus kasvaa asiakaskokemuksen kerroin helposti. Se, joka lopulta ostonappia ns. painaa, ei välttämättä ole lainkaan tuotteen tai palvelun loppukäyttäjä. B2B:n puolella asiointissa vaikuttaa myös pitkät myyntisyklit, hankittavasta tuotteesta tai palvelusta riippuen keskimäärin 5-7 henkilön osallistuminen hankintaan, perusteellinen pohjatyö ja kilpailutus. Kun monesti panokset ovat suuremmat, nousee eri osapuolien välinen yhteistyö ja sen toimivuus, ja näiden kehittyminen korkeaan arvoon. (Holma ym. 2021, 33.)

B2B-asiakkaiden näkökulmasta käsin hyvä asiakasarvo on usein, paikka-, aika- ja kohtaamissidonnainen subjektiivinen tunnekokemus saaduista hyödyistä ja niiden eteen tehdyistä uhrauksista. Nämä hyödyt voivat esimerkiksi olla riittävän helppo saavutettavuus online- tai offlinekohtaamisissa, asiointin sujuvuus, nopeus ja kitkattomuus, sekä joustavuus ja miellyttävyys. Asiakaskokemusta voi haitata kitka ja omien resurssien tuhlaaminen eli turhaan kulunut aika ja ylimääräinen vaiva, vaikea siirtyminen kanavasta toiseen tai se, että myyjä ei ymmärrä tarpeeksi asiakkaan toimintaympäristöä. (Holma ym. 2021, 251.)

B2B:ssä yksittäisen asiakkuuden aikaiset elinkaartuotot ovat usein merkittävästi suuremmat, sillä tuotteiden ja palveluiden hinnat ovat korkeampia, ja myyntivolyymit usein suurempia. Kun yksittäisen asiakkuuden arvo voi olla erittäin merkittävä, on asiakaskokemuksen suunnittelu ja sen kehittäminen perusteltua. Asiakassuhteiden kesto on useimmiten pitkä. Perinteisessä B2B-toiminnassa uuden asiakkaan tai toimittajan hankintaprosessi on usein monimutkainen, eli se vie aikaa ja aiheuttaa kustannuksia. (Holma ym. 2021, 33-34.) Tämä voidaan nähdä alla olevasta tutkimusyhtiö Gartnerin luomasta kuvitteellisesta B2B-asiakkaan asiakaspolusta (kuvio 5).



Kuvio 5: Asiakaspolku B2B-ostolle (lähde: Gartner)

Holman ym. (2021, 35) mukaan tämän takia yleensä olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen ja niistä huolehtiminen, sekä näille hyvän kokemuksen luominen on edullisempaa kuin uusien asiakkuuksien hankinta. Joidenkin arvioiden mukaan olemassa olevista asiakkuuksista huolehtiminen on jopa 8-16 kertaa halvempaa. Asiakkaan suunnalta katsottuna toimittajan vaihtamiseen voi sisältyä riskejä, jos toimittajalta hankittava tuote tai palvelu vaikuttaa sen omille asiakkaille tarjottavaan kokemukseen välillisesti. Mahdollisten uusien toimijoiden välisen hyvin toimivan yhteistyösuhteen luominen vie aikaa ja maksaa, kun yritykset säättävät joskus monimutkaisetkin sisäiset rakenteensa ja prosessinsa toimimaan yhteen. Samalla kaikki toimintaan osallistuvat ihmiset opettelevat toimimaan uuden kumppanin kanssa.

Kuitenkin silloin kun kokemusta tarkastellaan olemassa olevan asiakkuuden kautta, on asiakaspolku paljon yksinkertaisempi. Suurin osa B2B-liiketoiminnasta on uusintaostoja, eikä uuden kumppanin metsästystä. Näissä tapauksissa korostuu asiakaspolun helppous ja vaivattomuus, ja kaikenlaisen turhan kitkan hävittäminen ostoprosessista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87.)

4.3 Digiajan asiakaskokemus

Mikäli tarkastellaan asiakaskokemusta enemmän digiajan näkökulmasta, voidaan se Gerdtin & Eskelisen (2018, 56-57) mukaan jakaa neljään merkittävään osa-alueeseen, jotka ovat palvelun nopeus, personointi, käyttäjäystävällisyys, sekä näitä hyvin palveleva teknologiaympäristö. Samat asiat kuuluvat muutoinkin asiakaskokemuksen keskeisiin elementteihin, mutta niiden painoarvo korostuu tässä digitaalisessa aikakaudessa sen johdosta, että asiakkaat asioivat eri organisaatioiden kanssa nykyään paljon digitaalisia kanavia pitkin.

Aikaisemmin asiakkaalle saattoi riittää, että verkkokaupasta tilattu tuote saatiin perille viikossa. Nyt asiakas (hieman maasta ja tarjonnasta riippuen) odottaa saavansa tilauksensa perille jopa tunneissa, tai vähintäänkin vain muutamassa päivässä. Asiakaspalveluun sähköpostilla lähetetty viesti odotteli vastausta aiemmin useiden päivien ajan, nykyään asiakas odottaa vastauksia kysymyksiinsä salamannopeasti sosiaalisen median välityksellä. Chatissa kirjoitettava osapuolta indikoivat kolme pomppivaa palloa ovat modernin asiakkaan oletusarvo. Länsimaista kulutusyhteiskuntaa vaivaa nykyään melkoinen kärsimättömyyden taakka, kaiken pitäisi tapahtua heti. Tämä näkyy esimerkiksi monenlaisessa päätöksenteossa, asiakaspalvelussa, diagnooseissa ja palautteiden antamisessa. Ihmiset ovat oppineet odottamaan ympäri kellon saatavilla olevaa palvelua reaaliaikaisesti, aina vähintäänkin automatisoituna. (Gerdt & Eskelinen 2018, 57.)

Asiakaskokemuksessa on jo pitkään ollut tärkeää henkilökohtaisuus, ja yritykset ovatkin jo jonkin aikaa pyrkineet saamaan asiakaspalveluunsa henkilökohtaisuuden tuntua, kuten laittamalla markkinointiviestintäänsä mukaan tervehdysten vastaanottajan etunimen kera. Nykyään se ei kuitenkaan vaikuta enää riittävän, vaan asiakaskokemukseen kuuluu odotusarvo oikeasta henkilökohtaisuudesta, pelkkä yleisempi tunne siitä ei enää riitä. Yritykset ja organisaatiot tarvitsevat selkeän käsityksen siitä, että mitä tietoa niillä oikeasti on asiakkaistaan, sekä osaamista ja keinoja hyödyntää tätä tietoa asiakkaidensa hyväksi. Jotta asiakkaille voidaan tarjota hyvin personoitua palvelua, tulee asiakkaat tunnistaa luotettavasti teknologian avulla. (Gerdt & Eskelinen 2018, 58.)

Internetin leviäminen maailmalla toi ajan kanssa yritysten sisäisiin keskusteluihin mukaan käyttäjäystävällisyyden, sillä leviämisen myötä tärkeät ensikohtaamiset asiakkaiden ja yritysten välillä alkoivat tapahtua paljolti digitaalisesti. Tiedon löydettävyyteen ja tavoitettavuuteen alettiin kiinnittää huomiota. Jo nyt ja erityisesti tulevaisuudessa yleistyvät uudet

käyttöliittymät ääniohjauksesta virtuaalitodellisuuteen tarvitsevat uudenkaltaista ajattelua käyttäjävälisyyden saralta. Se tarkoittaa myös, että asiakkaan kokemusta häiritsevien prosessien, sisäisten toimintojen ja riippuvuuksien tulee hävitä asiakkaan asioimisen ja ostamisen tieltä. Asiakkaille tarjottavien teknologioiden tulee olla helppokäyttöisiä ja ostokokemuksen intuitiivista. Parhaimmillaan onnistunut helppo käytettävyys tuo mukanaan merkittävää asiakasuskollisuutta, ja Gerdtin & Eskelisen (2018, 59) mukaan tutkimukset ovat jo osoittaneet selkeän, voimakkaan korrelaation hyvän käytettävyyden ja asiakaslojaliteetin välillä. Huono käytettävyys ajaa helposti asiakkaat muualle.

Kaiken tämän tekee mahdolliseksi oikein suunniteltu ja toteutettu teknologiaympäristö. Ilman toimivaa ja reagoitukyvykästä IT-infrastruktuuria digitaalisen aikakauden asiakaskokemuksen kehittäminen on todella haastavaa. Teknologia kuuluu nykyään olennaisesti lähes jokaisen asiakaskokemukseen vaikuttavan yksittäisen tekijän taustavoimiin. (Gerdt & Eskelinen 2018, 59.)

4.4 Asiakaskokemuksen visio

Jokainen loistava palvelu lähtee visiosta, tosin kyseessä ei aina ole tietoinen sellainen. Oteetaan esimerkiksi tuttu, pieni päivittäistavarakauppa, jonka omistaja muisti nimesi ja piti aina valmiina niitä tuotteita tiskin lähellä, joita tyypillisesti häneltä ostit. Tällä omistajalla ei välttämättä ollut mitään dokumentoitua visiota, jota hän toteutti päivittäin asiakkaitaan palvellessa, mutta kenties hänellä oli jokin sisäinen tunne siitä millaisessa roolissa hän haluaa olla omassa yhteisössään, miten hän tahtoi kohdella muita ihmisiä ja mihin suuntaan hän tahtoi omaa liiketoimintaansa viedä. (Heapy, King & Samperi 2018, 29.)

Laadukas visio on tasapainoinen liitto oman liiketoiminnan toivotun tulevaisuuden, houkuttelevan asiakasarvolupauksen ja voimakkaiden organisaation muutoksellisten motivaatiotekijöiden välillä. Ilman visiotakin voi pärjätä tiettyyn pisteeseen asti, ja organisaatio voi tavoitella strategiassaan kasvua ja keskittyä kustannustehokkuuteen. Mitä luultavimmin jossain kohtaa se kuitenkin joutuu tilanteeseen, jossa sen nykyinen liiketoimintamalli ja tuotevalikoima lakkaa palvelemasta sen tarkoituksia, tai sen nykyinen markkinaympäristö muuttuu riittävästi, johtaen organisaation tavoitteiden ja tarkoituksien merkittäväänkin uudelleenkirjoitukseen. (Heapy ym. 2018, 29.)

Visiossa on kyse muustakin kuin siitä miltä onnistuminen näyttää - kyse on ennen kaikkea tunteista, motivaatiosta ja innostuneisuudesta. Visiolle on usein tilausta, mutta sen luominen ja toteuttaminen on yllättävän haastavaa. Visio on jo itsessään terminä monitulkintainen, ja sitä määrittäessä on hyvä lähteä liikkeelle siitä mistä asiassa on kyse, ja mitä sen avulla halutaan saada aikaan. Asiakaskokemuksen visio tuo järjestelmällisyyttä ja selkeyttä organisaation rajallisten resurssien kohdistamiseen ja niihin liittyvään päätöksentekoon. Se luo yhteneväisiä päämääriä organisaation eri puolille helpottaen toiminnan suunnittelua, ja perustelee

järkevällä tavalla tarpeita muutoksille. Visio luo motivaatiota läpi organisaatiosiiilojen ja vi-
siotyön onnistuessa työntekijät sitoutuvat tekemään yhdessä töitä sen eteen. (Heapy ym.
2018, 29-30.)

Heapy ym. (2018, 33.) teroittavat kirjassaan sitä, että visio ei ole:

- Vaihteleva määrä tavoitteita
- Lausunto aikomuksista tai toiminta-ajatus
- Uusi organisaation slogan tai iskulause
- Toimintasuunnitelma

Sen sijaan vision tulisi:

- Kuvata kirkkaasti ja käsin kosketeltavasti organisaation tulevaisuudennäkymiä, joissa se myös saavuttaa kaupalliset tavoitteensa
- Olla niin kattava ja informatiivinen, että organisaatio voi suoraan tehdä päätöksiä sen perusteella (suuria määriä visiotyötä menee usein harakoille, mikäli luotua visiota pidetään epärealistisena tai tarpeettomana)
- Olla niin innostava ja käytännöllinen, että se motivoi ihmisiä tekemään siitä totta

Pintapuoleisesti tarkasteltuna visio voi vaikuttaa yksinkertaiselta asialta, mutta käytännössä tilanne on usein toinen. Liiketoiminnalle tyypilliseen tapaan on eri asia luoda idea kuin saada se toteutumaan. Sopivan vision konseptointi ja todeksi muuttaminen on usein vaikeaa, ja monet organisaatiot törmäävät tähän seinään. Visio tarkoittaa kuvausta siitä millaisen liiketoi-
minnan, palvelun tai jopa ekosysteemin organisaatio haluaa luoda. Strategia toimii vision tu-
kena kuvaten miten vision mukaiseen tahtotilaan on tarkoitus päästä. (Heapy ym. 2018, 29-
30.)

4.5 Asiakaskokemusstrategia

Asiakaskokemusstrategia on osa organisaation laajempaa strategiaa, ja sen määrittelystä vas-
taa hallitus ja johtoryhmä. Asiakaskokemustyö vaatii aina strategista suunnittelua, sillä asia-
kaskokemus on erottamaton osa yrityksen olemassaolon edellytyksiä tyypillisesti kilpaillussa
markkinassa. Tästä johtuen asiakaskokemuksen tulee olla kiinteä osa organisaation hallituksen
ja johtoryhmän säännöllistä agendaa, ja sille voi olla perustelua määrittellä oma strategia, jos
organisaation tavoitteena on saavuttaa kilpailuetuja valitussa arvoketjussa. (Saarijärvi &
Puustinen 2020, 123; Holma ym. 2021, 59).

Johdon tulee määrittellä sen strategisesti kestävä asiakaskokemus, niin itse maksavan asiak-
kaan kuin yrityksen taloudellisten toimintaedellytysten näkökulmista, ja lopulta valjastaa
koko talon energia toteuttamaan sitä. Asiakaskokemusstrategiassa kuvataan miten

organisaatio on suunnitellut matkansa kohti tavoitteitaan. Näiden tueksi määritetään merkittävimmät kehityshankkeet ja niille luodaan budjetit, jaetaan vastuut ja kokonaisuutta täydennetään luomalla yhteiset onnistumisen mittarit. Asiakaskokemuksen strateginen johtaminen vaatii systemaattista toimintaa, aikaa ja kärsivällisyyttä. Organisaation johdon on vuodesta ja päivästä toiseen kommunikoidava väsymättä asiakaskokemuksen merkityksestä ja argumentoitava sitä sopivilla käsitevalinnoilla, täsmällisesti ja konkreettisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123-124; Holma ym. 2021, 59-60).

Saarijärvi & Puustinen (2020, 121-123) painottavat, että hyvässä strategiassa ei pyritä huomioimaan toimintaympäristön jokaista yksittäistä muuttujaa, vaan keskitytään aiheen merkittävimpiin elementteihin riittävällä tarmolla. Organisaation on olennaista omata kokonaisvaltainen ymmärrys siitä missä se on tällä hetkellä - suhteessa kilpailijoihinsa, asiakkaidensa tarpeisiin, näitä ympäröivän markkinan mahdollisuuksiin ja omiin vahvuuksiinsa. Hyvissä strategioissa hyödynnetään organisaation luontaisia vahvuuksia, joita voivat olla esim. sen korkeatasoinen asiakaspalvelu, mahdollisuudet luoda uusia innovaatioita tai muita parempi kustannustehokkuus. Hyvän strategian tunnusmerkkejä ei kuitenkaan ole pelkkä nykyisiin vahvuuksiin nojaaminen, vaan tulee pyrkiä myös luomaan uusia vahvuuksia ja muotoilla niitä. Holman ja hänen kirjoittajakumppaniensa (2021, 62) mukaan jo pelkästään viimeksi mainitun tekeminen hyvin saa organisaation erottumaan edukseen sen kilpailijoista.

Eräs näkyvä tekijä asiakaskokemuksen merkityksen sisäistämisestä strategisella tasolla on se, että johdon mittareihin ja (jopa koko organisaation) mahdollisiin palkitsemismalleihin ilmestyy asiakaskokemukseen liittyviä muuttujia. Tätä voidaan itsessään pitää hyvänä asiana, mutta se ei silti ole vielä luotettava indikaattori kunnollisesta asiakaskeksisyyssajattelusta. (Holma ym. 2021, 59.)

Asiakaskeksinen organisaatio pitää korvansa auki asiakkaidensa suuntaan strategiaa työstäessään, ja tämän lisäksi se pyrkii huomioimaan asiakkaidensa alati muuttuvien toimintaympäristöjen vaihteluita tavoitteissaan. Asiakaslähtöisyys taas parantaa vielä edellisestä, sillä oikea asiakaslähtöinen organisaatio kykenee ennakoimaan asiakkaidensa vaihtuvia tarpeita ja huomioi ne tarjoamalla ylivertaisia tuotteita ja/tai palveluita. Asiakaslähtöinen strategia siis ennakoii ja mukautuu sen asiakkaiden omien toimintaympäristöjen muutoksiin. Laadukas, asiakkaita huomioiva strategia antaa organisaatiolle selkeän suunnitelman start-keep-stop-mallin mukaisesti, eli mitä tulisi aloittaa, mitä tulisi tehdä enemmän, mikä pitäisi lopettaa kokonaan. (Holma ym. 2021, 59-62.)

Asiakaskokemustyötä merkittävällä tavalla helpottava elementti voi olla organisaatiokulttuuri, joka kuin huomaamattaan edistää asiakaskokemusta. Saarijärvi & Puustinen (2020, 123) rohkaisevat tämän kaltaisen kulttuurin vaalimista ja sen eteenpäin viemistä, sillä se luo organisaatiolle mahdollisuuksia tarkastella asiakaskokemusta mahdollisimman monesta

kosketuspinnasta käsin ja helpottaa kaikkien työntekijöiden sitoutumista asiakaskokemuksen strategiseen johtamiseen. Organisaation olisi hyvä ymmärtää yhdessä **miksi asiakaskokemus on tärkeä** lähtökohta sen koko toiminnalle, sillä tällainen kollektiivinen ymmärrys luo hyvän pohjan asiakaskokemuksen konkreettisen toteutuksen kannalta tärkeälle myötämieliselle kulttuurille.

Sopivaa kulttuuria voidaan kehittää esimerkiksi niin, että asiakaskokemuksesta tehdään säännöllisesti näkyvä asia organisaation toimintaan. Se voi tarkoittaa vaikkapa yksittäisten työntekijöiden tai asiakaspalvelun sankaritarinoiden esiin nostamista, asiakaspalautteiden näkyville tuomista ja erityisen hyvistä asiakaskokemuksista palkitsemista. Kun näiden keinojen avulla ns. ritualisoidaan asiakaskokemukseen liittyviä onnistumisia luodaan samalla yhteisöllisyyttä aiheen ympärille. Onnistuessaan tämän kaltainen toiminta alkaa vaikuttaa kulttuuriin ja innostaa muitakin kantamaan oman kortensa yhteiseen kekoon. Näitä onnistumisia voi kerätä sopivassa formaatissa talteen ja hyödyntää esim. uusien työntekijöiden rekrytointi- ja perehdytysvaiheissa - ne kertovat potentiaalisille ja uusille työntekijöille yrityksen tavasta toimia asiakkaidensa parissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 123-124.)

Kotimaisen mainosalan tunnettu ajattelija Markus Nieminen on aikoinaan todennut, että organisaation asiakaskokemuksen kannalta kaikkein kriittisin taho on HR, sillä sen tekemät valinnat työntekijöitä palkatessa vaikuttavat yrityskulttuurin muodostumiseen käsinkosketeltavan konkreettisesti (Ahvenainen ym. 2017, 71).

4.5.1 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen tarvitsee tuekseen sen monitorointia, eli mittaamista. Mittaamisen kautta saadaan tietoa kausaliteeteista (syy-seuraussuhteista), ja mittareiden avulla nähdään toimivatko kausaliteetit suunnitellulla tavalla ja onko kehityssuunta oikea. Strategiaan pohjautuvat mittarit kertovat organisaatiolle sen mitä tulevalla strategiakaudella pidetään korkeassa arvossa. Saarijärven ja Puustisen (2020, 231) mukaan jo pelkkä asiakkaiden kokemusten mittaaminen ja monitorointi voi itsessään parantaa niissä onnistumista.

Organisaatioilla on usein taipumusta tiivistää monimutkainen asiakaskokemus vain yhteen mittariin tai lukuun, ja se raportoidaan sopivaksi katsotuin välein johtoryhmän ja/tai hallituksen kokoontuessa yhteen. Fakta on kuitenkin se, että asiakaskokemus koostuu hyvin monista asiakaspolun varrella olevista kosketuspisteistä ja kaikkia näitä ei voida mitata, mutta on hyvä pyrkiä tunnistamaan asiakastytyväisyyden, kasvun ja kannattavuuden osalta tärkeimmät kosketuspisteet ja kytkeä relevantit mittarit niihin. Oikealla tavalla luotu mittaristo kertoo työntekijöille miten heidän työnsä vaikuttaa kriittisellä tavalla asiakkaiden tyytyväisyyteen. Riittävästä motivaatiosta huolehtimiseksi keskeiset mittarit kytketään usein organisaation kannustin- ja palkitsemisjärjestelmiin, ja tämä viimeistään konkretisoi aiheen tärkeyden organisaation laajuisesti. Tämän kaltaisen kytkemisen kanssa tulee kuitenkin olla huolellinen ja

varmistaa, että mukana olevat mittarit ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, jolloin ne kannustavat oikean tyyppiseen toimintaan ja huolehtivat, että työntekijöillä on aito ja oikea vaikutusmahdollisuus mittareiden tuloksiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232-233.)

B2B:n tapauksessa myyjän organisaatiolle on erittäin hyödyllistä, mikäli se kykenee näyttämään miten sen toiminta hyödyttää ostavaa asiakasta ja hänen liiketoimintaansa mitattavasti. Saarijärvi & Puustinen (2020, 236) siteeraavat Judy Zolkiewskia ja hänen kirjotuskumppaneidensa (2017, 172-184) artikkelia koskien strategista B2B-asiakkaan asiakaskokemuksen johtamista. Artikkelissa suositellaan hyödyntämään sellaisia mittaamisen menetelmiä, joiden avulla voidaan arvioida asiakaskokemuksen vaikuttavuutta asiakkaan liiketoimintaan. Se tarkoittaa mm. käyttöpääoman vapauttamista, varaston kiertonopeuden paranemista, nopeampia toimituksia, laatuvirheiden vähentymistä, parempaa työhyvinvointia tai työtaturmien ja sairauspoissaolojen vähentymistä. Tämän tyyppisestä mittaamisesta on digitalisaation myötä tullut olennainen osa tämän päivän B2B-asiakaskokemusta ja siinä onnistumisen arviointia.

Saarijärven ja Puustisen (2020, 236-238) mukaan asiakaskokemuksen mittaamista voidaan suunnitella pitämällä seuraavat olennaiset seikat mielessä:

- Argumentoi mittaaminen: Tarkenna ja määritä mitä halutaan mitata, ja miksi. Ymmärrä halutun asiakaskokemuksen luonne ja käytä siihen sopivia mittareita. Yhdistä asiakaskokemus samalla organisaation tärkeimpiin päämääriin (kuten kasvu ja kannattavuus).
- Systemaattisuus: Ei kuitenkaan tarkoita jokaisen transaktion mittaamista, vaan systemaattista esim. kerran kuukaudessa tapahtuvaa mittaamista.
- Ähkyn välttäminen: Useammin ei ole paremmin. Mittareita kannattaa käyttää harkiten, sillä asiakkaat ärsyntyvät helposti jatkuviin kyselyihin. Pohdi miten asiakkaita olisi mahdollista motivoida vastaamaan.
- Validiteetti ja reliabiliteetti: Ymmärrä mitä valittu mittari mittaa ja mitä se ei mitata. Huolehdi mittarin luotettavuudesta.
- Tulkitseminen: Älä ylitulkitse, vaan ole analyttinen. Muista mitä mittari kertoo ja vastaavasti ei kerro. Muista mahdolliset vastaajavinoumat ja aineiston edustavuusongelmat.
- Priorisoi: Koko asiakaspolkua on lähes mahdoton mitata, mutta sen kriittisimpiä kosketuspisteitä ei. Sopivia kosketuspisteitä voivat olla esim. alkuvaiheen kosketuspisteet, transaktio ja vaikkapa viimeinen vuorovaikutustilanne.
- Konteksti: Määritä mihin asiayhteyteen kuten esim. brändiin, palveluun tai tuotteeseen mittari on tarkoitettu. Huolehdi asiakaskokemuksen mittarin kysymyksen sanotuksesta.

- **Tavoitetaso:** Mikä on paljon ja mikä vähän. Katso trendejä yksittäisten arvojen sijaan, ja ymmärrä myös mikä riittää; jos esim. NPS on 85 tasolla niin tuskin kannattaa enää yrittää nostaa sitä 90:een.
- **Ajoitus:** Pohdi kannattaako mittaamista tehdä asiakaspolun varrella, ennen sitä vai sen jälkeen.
- **Soveltaminen:** Itse mittaaminen on helpompaa kuin saadun tiedon soveltaminen. Huomioi asiakaskokemuksen johtamisessa riittävä energia ja resurssit myös asioiden muuttamiseen mittareihin perustuen.
- **Määrällinen ja laadullinen tutkiminen:** Yhdistä päätelmissä määrällisiä (numeraalisia) tietoja ja niitä selittäviä laadullisia (sanallisia) selityksiä, kuten asiakaspalautteita. Kumpikin toimii huonosti yksinään, mutta yhdistettynä ne täydentävät toinen toistaan.

4.5.2 Asiakaskokemuksen mittareita

Yleisimpiä asiakaskokemuksen mittareita ovat mm. NPS, CSAT ja CES. Sen mittaamiseen on kehitetty useita muitakin välineitä, mutta ensiksi mainittujen lisäksi käytössä saattaa olla esimerkiksi asiakkaan elinkaaren arvo. Holma ym. (2021, 263-267) ja Ahvenainen ym. (2017, 24-27) kuvailevat näitä seuraavasti:

- **NPS (Net Promoter Score)** on käytännössä suositteluindeksi ja sen avulla selvitetään asiakkaan suositteluhalukkuutta. Tämän mittarin on tulkittu ennustavan asiakaslojaliteettia. Sen arvosteluasteikko on numeerinen 0-10:
 - Tulokset välillä 0-6 tarkoittavat arvostelijoita; nämä ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka saattavat vahingoittaa brändiä kertomalla eteenpäin epämiellyttävistä kokemuksistaan
 - Tulokset 7-8 ovat neutraaleja; tyytyväisiä mutta eivät sitoutuneita tai suositteluhalukkaita asiakkaita, saattavat vaihtaa tarjoajaa suhteellisen helposti
 - 9-10 arvion antaneet ovat suosittelijoita; he ovat lojaaleja ja palaavia asiakkaita, ja he suosittelevat organisaation tuotteita ja palveluja lähipiirilleen
- NPS:ää pidetään tehokkaana ja yksinkertaisena mittarina, joka tutkimusten mukaan korreloi suhteellisen vahvasti organisaation kasvun mahdollisuuksia. Sen huono puoli on kuitenkin pienten muutosten näkymättömyys mittarissa, ja käytännössä mittarin lopputulosta on helppo manipuloida; esim. keskitytään vain nostamaan aiemmin numeron 6 antanut arvostelija passiiviseksi 8:ksi tai passiivinen 8 nostetaan suosittelijaksi arvoon 9.
- **CSAT (Customer Satisfaction Score)** kuvaa palvelun laatua valitussa kohtaamis- pisteessä. Laatu liittyy asiakastyytyväisyyteen, ja sitä selvitetään usein kysymällä esim.: ”Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?” Siihen vastataan usein asteikolla 1-5. CSAT kertoo asiakastyytyväisyydestä yksityiskohtaisemmin tietyn kohtaamis- pisteen

kokemusten perusteella, NPS:n kokonaisvaltaisempaan kuvaan verrattaessa. CSAT voi kuitenkin olla esim. positiivinen yhdessä kosketuspisteessä, vaikka NPS-indeksi olisi matalalla, ja palvelukokemus voi kuitenkin olla hyvä, vaikka asiakas ei vielä olekaan valmis suosittelemaan yritystä muille. CSAT:ia hyödynnetään usein asiakastytyvyyden kehittämisen seuraamisessa.

- CES (Customer Effort Score) kertoo asiakaspolun vaikeista kohdista ja pullonkauloista, ja sitä käytetään todentamaan asioinnin vaivattomuutta sekä helppoutta. Sen avulla voidaan mitata kuinka paljon vaivaa asiakkaalta heidän mielestään vaaditaan tietyn asiointitapahtuman tai -kanavan parissa. Tätä tiedustellaan asiakkaalta myös usein asioinnin jälkeen erilaisina kyselyin. Sen kysymyksen vastausvaihtoehdot asetetaan usein asteikolle 1-5 tai 1-7 ja asteikolla on väittämiä pitkin skaalaa, esim. sen alku- ja loppupäissä: ”vahvasti samaa mieltä” tai ”vahvasti eri mieltä”.
- Asiakkaan elinkaaren arvo (lasketaan kaavalla: oston arvo * toistuvuus * asiakaspysyvyys) on hyvä mittari yhtenä merkittävänä arviointikriteerinä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen tarkastelussa. Tämä tunnusluku osoittaa erityisesti pidemmällä tarkastelujaksolla, miten asiakastytyvyyden kehittämiseen satsatut resurssit **vaikuttavat organisaation tuloksentekoon**.

5 Asiakaslähtöisen kehittämisen mahdollisuudet ja vaikutukset liiketoimintaan

Megatrendit ja pienemmätkin sellaiset, ilmiöt ja odottamattomat muutokset markkinoilla muokkaavat aktiivisesti asiakkaiden käytöstä ja odotuksia organisaatioiden osalta. Omat asiakkaat tuntiessa ja heidän kanssaan avoimessa ja järjestelmällisessä vuoropuhelussa arvailu siitä mitä asiakkaat pitävät tärkeänä ja mitä eivät vähenee, ja organisaatiota on helpompi johtaa oikeaan suuntaan. Asiakaslähtöiset tai -keskeiset organisaatiot ovat lähellä asiakkaitaan ja ymmärtävät nopeasti mitkä seikat vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sen kautta liiketoimintaan ja sen kannattavuuteen. Asiakaslähtöisessä toiminnassa organisaation toimintaa ja sen kehitystä ei ohjaa ajatus miten omasta tuotteesta tehdään kilpailijan vastaavaa parempi, vaan miten asiakasta voidaan auttaa menestymään ja parantamaan hänen arkeaan, ja sen kautta varmistaa parempi arvontuotto. (Holma ym. 2021, 235.)

Erilaisten organisaatioiden ja yritysten mahdollisuudet säilyä markkinoilla perustuvat lopulta siihen **miten niiden on mahdollista tuottaa kannattavasti tasokkaita asiakaskokemuksia**. Laadukkaat asiakaskokemukset heijastuvat suoraan asiakastytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaiden suosittelemisluokkuuteen. Nämä edellä mainitut asiat peilaavat usein suoraan organisaation tulevaisuudessa menestymisen mahdollisuuksia. Asiakaskokemuksen suunnittelussa ja toteutuksessa on kuitenkin hyvä pyrkiä tasapainoon asiakaskokemuksen tason ja siitä aiheutuvien kustannusten ja kulujen välillä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229.)

Oman talon toimintamallin ja ajattelutavan muuttaminen tuote- ja yrityskeskeisestä ”inside out”-ajattelusta asiakaskeisempään ”outside in”-ajatteluun auttaa kilpailuedun tavoittelussa valituilla markkinoilla. Holman ym. (2021, 236) mukaan useat tutkimukset osoittavat erinomaisen asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan menestyksen olevan kytköksissä toisiinsa. Samaan aikaan kuitenkin asiakaskokemukseen panostamiseen tähtäävän toiminnan hyötyjä on harmillisesti joskus vaikea osoittaa, ja sen takia haastavaa todentaa konkreettisine lukuina ja mittareiden antamina tuloksina. (Holma ym. 2021, 235-236.)

Asiakaskokemuksen kunnollinen johtaminen lisää kassavirtaa ja vähentää organisaation kustannuksia. Asiakasyymmärrystä ja kattavia asiakaspolkua hyödyntämällä on mahdollista ennakoida ja ennaltaehkäistä huonojen kokemusten syntymistä, sillä tällöin epäkohtiin voidaan puuttua ajoissa. Huonoja kokemuksia ennalta ehkäisemällä voi myöhemmin saada aikaiseksi laskevia kustannuksia, jotka ovat seurausta asiakkaan ongelmattomasta ja kitkattomasta asiointista. Jos organisaatio säättää toimintaansa asiakaskeisemmäksi, parantaa viestintäänsä asiakkaidensa suuntaan, kuuntelee asiakaspalautteita kunnolla ja kehittää sekä analysoi asiakaskokemuksensa kausaliteetteja lisää se samalla kasvupotentiaalia, tehostaa toimintaa ja luo säästöjä. (Holma ym. 237, 239.)

Asiaa on tutkittu myös monikansallisen konsultointiyhtiö McKinsey & Companyn toimesta. Heidän tutkimuksensa kattoi 300 julkista pörssi-yhtiötä yli viiden vuoden seurantajaksolla lääketieteen, pankkitoiminnan ja kuluttajatuotteiden toimialoilla. Tutkimusta varten kerättiin yli kaksi miljoonaa kappaletta taloudellista dataa ja yli 100 000 suunnittelutoimenpidettä, ja lopulta dataa käsiteltiin regressioanalyysin avulla. Regressioanalyysi tuottaa regressioyhtälön, ja se kuvaa yhden tai useamman riippumattoman muuttujan tilastollista yhteyttä. Lopputuloksena tutkimuksesta syntyi 12 tarkkailtavaa muuttujaa neljässä eri kategoriassa. Tutkijat määrittelivät tutkimuksen kuluessa McKinsey Design Indeksien (MDI) mukaisen pisteytyksen yrityksille, ja se koostuu neljästä eri suunnittelutyöhön liittyvästä muuttujasta. Organisaatioiden MDI-pisteitä verrattiin niiden liiketaloudelliseen suorituskykyyn ja kannattavuuteen. (Sheppard, Kouyoumjian, Sarrazin & Dore, 2018; Tilastokeskus 2022.)

MDI:n neljä eri elementtiä ovat kuvion 6 mukaiset (Sheppard ym. 2018):



Kuvio 6: MDI-indeksin neljä elementtiä (lähde: McKinsey)

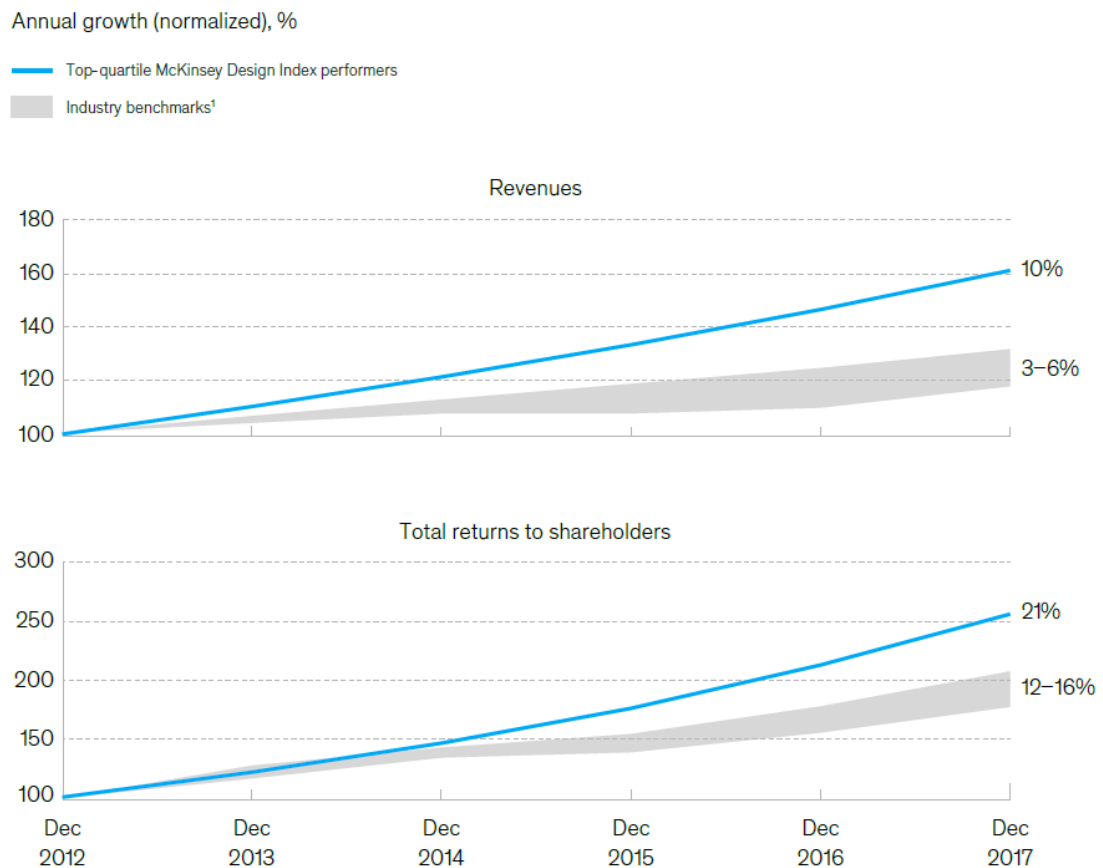
Mitä paremmin tutkimukseen osallistuneet organisaatiot pärjäsivät näillä osa-alueilla, sitä korkeampi niiden MDI-pisteitys oli. Osa tutkimukseen osaa ottaneista tahoista sai korkeat MDI-pisteet, mutta mukana oli myös merkittävä määrä (yli 40%) organisaatioita jotka myönsivät, etteivät ne kommunikoi millään tavalla käyttäjiensä tai asiakkaidensa kanssa tuotekehityksensä vaiheiden aikana. Näiden organisaatioiden MDI-pisteet jäivät alhaisiksi. Parhaaseen MDI-neljännekseen yltäneitä organisaatioita yhdisti Sheppardin ym. (2018) mukaan mm. seuraavan kaltaiset asiat:

- Liiketoiminta- ja suunnittelujohto tekevät tiivistä yhteistyötä ja ne ylläpitävät suunnittelukeskeistä visiota tiimeissään

- Ylin johto on autenttisesti kiinnostunut siitä mitä organisaation asiakkailla on sanottavanaan (erään maailman johtavan pankin toimitusjohtaja käyttää joka kuukaudesta päivän asiakkaidensa kanssa, ja suosittelee vertaisiaan tekemään samoin)
- Käyttäjäkeskeisyys on päivittäistä arkea ympäri organisaatiota ja uuden tuotteen/palvelun kehitystyö aloitetaan asiakaspoluilla, eikä edellisen vastaavan teknisten yksityiskohtien copy & pastella
- Suunnittelijat tekevät yhteistyötä laajasti muiden organisaation yksiköiden kanssa
- Suunnittelutyöhön osallistuvilla ihmisillä oli (yli kolminkertaisella todennäköisyydellä muihin neljänneksiin verrattuna) luotu palkitsemismalleja ja ne oli sidottu asiakastytyväisyyteen
- Organisaatioissa panostetaan suunnittelukulttuuriin, kommunikaatioon, syvällisen asiakastutkimusdatan keräämiseen ja hyödyntämiseen sekä prototyypittelyyn ja näiden iterointiin
- Ne luovat ympäristön joka tukee oppimista, kokeiluja, ja käyttäjien kanssa iterointia (näin mahdollistetaan todellisten läpimurtojen syntyminen ja samaan aikaan estetään kalliita virheitä tapahtumasta)
- Tuotteiden tai palvelujen kehitys ei lopu julkaisuun, vaan niiden toimintaa tarkkailaan ja kehitystä jatketaan tarvittaessa, mm. asiakaspalautteiden ja iteroivan käyttäjätutkimuksen perusteella

Seuraavan sivun kuvio 7 esittää McKinseyn tutkimuksen tärkeintä, kokonaisuutta edustavaa lopputulemaa. Siitä on nähtävissä, että MDI-indeksin parhaaseen neljänneeseen yltäneiden organisaatioiden **liikevaihdon kasvu on ollut noin kaksinkertaista** niiden tyypillisiin kilpailijoihin verrattuna. Osakkeen kokonaistuotonkin osalta on nähtävissä merkittäviä eroja vertailtuihin organisaatioihin nähden. (Sheppard ym. 2018.)

Arvopaperimarkkinoiden ja sitä kautta sijoitusmaailman näkökulmasta parhaaseen neljänneeseen kuuluvat organisaatiot ovat houkuttelevia sijoituskohteita, sillä tämän tyyppisten yritysten **kokonaisosaketuotto on tuon 5-9% korkeammalla** muihin vastaaviin verrattuna (Sheppard ym. 2018). Tyypillinen keskiverto osakkeen vuosituotto on ollut pitkällä aikavälillä noin 7% (Pörssisäätiö 2022).



¹The envelope was set by the minimums and maximums of three independent data sets: MDI 2nd, 3rd, and 4th quartiles; the S&P 500; and a McKinsey corporate database of 40,000 companies.

Kuvio 7: Vuotuinen liikevaihdon ja osakkeen kokonaistuoton kehittyminen (lähde: McKinsey)

6 Laadullinen tutkimus

Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus pyrkii saamaan selville mistä tutkimuksen kohteena olevassa ilmiössä on kyse. Toisin kuin määrällisessä (kvantitatiivisessa) tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä tavoitella yleistämistä. Määrällisen tutkimuksen taustalla on käytännössä aina tiedossa tutkittavaa ilmiötä käsitteleviä teorioita ja malleja. Määrällinen tutkimus tarvitsee onnistuakseen hyvin tarkkaan mietityt ja asetettavat kysymykset, ja nämä mahdollistavat onnistumisen esimerkiksi tiedon keräämisessä erilaisten kyselylomakkeiden avulla. Jos ilmiötä ei tunneta, niin tällöin ei voida laatia patteristoa juuri oikeanlaisia kysymyksiä. Tämän johdosta laadullisen tutkimuksessa onkin vain yksi suuri kysymys: ”Mistä tässä ilmiössä on kyse?” (Kananen 2014, 16.)

Kanasen (2014, 18) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kuvata tyyppillisesti seuraavin tavoin:

- Se tehdään luonnollisessa ympäristössään
- Tutkimusaineisto kerätään tutkittavilta suorassa vuorovaikutussuhteessa
- Tutkija itsessään on aktiivinen toimija ja aineiston kerääjä
- Kerättävä materiaali on useasta lähteestä, esim. tekstiä, kuvia, haastatteluja jne.
- Materiaalin analyysi on induktiivista (käytännöstä teoriaan), rekursiivista (palautuvaa) ja interaktiivista (vuorovaikutteista)
- Pääasiallinen huomio tutkimuksessa on tutkittavien omassa näkökulmassa, merkityksissä ja heidän näkemyksissään
- Tutkimuksella tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä sen kohteena olevasta ilmiöstä

Mitä vähemmän ilmiöstä on valmista tietoa sitä suuremmalla syyllä sen tutkimisessa kannattaa soveltaa laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimisessa pyritään numeraalisten arvioiden ja niiden analysoimisen sijaan keskittymään mielipiteiden ja kokemusten syiden ja seurausten syväluotaamiseen. Määrällisten jakaumien ja keskiarvojen muodostamisen sijasta laadullinen tutkimus tavoittelee johtopäätöksien tekemistä moniulotteisempaan tutkimusaineistoon pohjautuen, kun tutkimustietoa on kerätty esimerkiksi haastatteluiden ja havainnointien avulla. Laadullinen tutkimus antaa vastauksia kysymyksiin mitä, miksi ja miten. Tutkimuksen tuottama tieto on tyypiltään kuvailevaa, arvioivaa, luovaa ja diagnosoivaa. Laadullinen tutkimus sopii hyvin täydentämään määrällistä tutkimusta, selittämällä esimerkiksi miksi tietty asia on mennyt kuten se on mennyt. Sen avulla voidaan selvittää syitä esimerkiksi määrällisen tutkimuksen kautta tehtyyn havaintoon, joka kertoo jonkin asian tapahtuneen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa hyvän kuvauksen siitä mistä ilmiössä on kyse, ja tämä kuvaus on usein ymmärrettävä, kokonaisvaltainen ja mahdollisesti myös hyvinkin tarkka. Kvalitatiivinen tutkimus on kaiken tutkimustyön ”äiti”. (Kananen 2014, 17; Tuulaniemi 2016, 144.)

Tuulaniemen (2016, 144) mukaan laadullinen tutkimus ja sen menetelmät sopivat paremmin suunnittelutyön ohjaaviksi tekijöiksi muun muassa asiakasymmärryksen kasvattamisessa. Määrällinen tutkimus taas hänen tulkintansa mukaan toimii paremmin luodun tuotteen tai palvelun onnistumisen arviointiin. Tämä jako ei kuitenkaan aina ole kovin yksiselitteinen, ja monia menetelmiä voidaan soveltaa kummankin asian tutkimisessa.

6.1 Haastattelut

Haastattelut ovat menetelmänä yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä havainnointien ohella. Haastattelujen alakategorioita ovat mm. yksilö- ja ryhmähaastattelut, lomakehaastattelut (kyselyt) teemahaastattelut ja syvähaastattelut. Haastatteluilla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi asiakkaiden elämästä, arvoista ja ajatuksista. Hyvä haastattelija on autenttisesti kiinnostunut haastateltavan elämästä ja hänen toiminnastaan, esittäen

samalla kysymyksiä kerätäkseen ymmärrystä siitä mitä haastateltava tekee ja miksi. (Kananen 2014, 70; Tuulaniemi 2016, 147.)

Lomakehaastattelu ei oikeastaan ole kvalitatiivinen menetelmä, vaan kvantitatiivinen, sillä tässä haastattelumuodossa kysymysten vastausvaihtoehdot on määritelty ennakkoon. Teema-haastattelussa tutkija keskustelee haastateltavan kanssa aihe kerrallaan, ja tutkija on määrit-tänyt aiheet (teemat) ennakkoon. Aiheet voidaan tässä muodostaa tutkittavan ilmiön ennak-kokäsityksistä- tai tiedoista. Syvähaastattelu (avoin haastattelu) on muodoltaan teemahaas-tattelu vapaampi, johtuen siitä, että syvähaastattelussa keskustellaan vapaasti ilman ennak-koon muodostettuja teemoja. Haastattelukysymykset ja niihin saadut vastaukset luovat jokai-nen oman pienen palansa ymmärrystä, ja haastattelu on osittain palapeliä jossa vastaukset ovat osa kokonaisuutta. Kysymysten ja vastausten avulla tutkija luo analysointivaiheen kautta holistisen (kokonaisvaltaisen) kuvan ja käsityksen tutkimuskohteesta. (Kananen 2014, 70-72.)

Teemahaastattelua voidaan hyödyntää silloin kun ilmiötä ei vielä tunneta ja siitä halutaan saada ymmärrystä. Teemahaastattelussa vastaajaa puhutetaan ilmiöön liittyvistä asioista. Haastateltava kertoo ja selittää vapaasti menossa olevaan aiheeseen liittyvää kertomustaan, ja tutkija esittää välillä tarkentavia kysymyksiä sekä pitää dialogin aihealueen piirissä. Tutki-jalla tulee olla jonkinasteinen ennakkokäsitys ilmiöstä laatiakseen keskustelun aiheet (tee-mat). Ennen varsinaista haastattelua tutkija koostaa teemahaastattelun rungon ja kysymykset ennakkokäsityksensä pohjalta. Haastattelun kuluessa voi nousta pintaan uusia aihealueita, ja tutkijan tulee tarttua niihin ja keskustella myös näistä haastateltavan kanssa. Teemahaastat-telu etenee usein aloittamalla yhdestä teemasta yleisemmällä tasolla ja sen puitteissa ede-tään yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla, ja sen avulla tutkittava alkaa avautua ajan kanssa enemmän ja luottamus osapuolten välillä kasvaa. (Kananen 2014, 76-77.)

Suunnittelutyössä käytetään usein osittain strukturoituja haastatteluja. Sen puitteissa tutkija on usein muodostanut haastattelua varten kysymyksiä ennakkoon, mutta voi sanoittaa niitä uudelleen tarvittaessa ja esittää myös uusia kysymyksiä. Tämän tyyppinen lähestyminen on vaativampaa tutkijalle, mutta se on usein kannattavaa kerätyn tutkimustiedon kattavuuden perusteella. Tutkijan on hyvä esittää vastaajalle kysymyksiä, jotka mahdollistavat vastaajalle niihin vastaamisen tarinoiden muodossa. Rakentamalla haastattelukysymyksiä näin (joihin on-helppo vastata tarinoin) tarjoutuu hyvä mahdollisuus kerätä pieniä yksityiskohtia ihmisten ajattelusta, jotka muuten voisivat jäädä mainitsematta. (Benyon 2019, 151-155.)

6.2 Analysointi

Usein käytetty laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä on sisältöanalyysi. Se etenee Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 104) useimmiten seuraavalla kaavalla:

1. Päätä vahvasti mikä tässä aineistossa kiinnostaa
2. Perkaa kerätty aineisto ja erota sekä merkitse siitä asiat jotka sisältyvät aiemmin päätettyyn kiinnostukseen
 - a. Jätä kaikki muu pois tästä tutkimuksesta
 - b. Kerää merkityt asiat yhteen paikkaan erilleen muusta aineistosta
3. Luokittele, teemoita/tyypittele aineisto
4. Luo yhteenveto

Usein kiinnostavan tutkimusmateriaalin rajaaminen voi osoittautua vaikeaksi. Rajaus on kuitenkin tehtävä, ja muut kiinnostavat asiat tulee jättää seuraavaan kertaan. Mikäli kiinnostavuuden määrittely tuntuu vaikealta, voidaan palata takaisin tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtävän tai tutkimusongelman pariin ja hakea niistä tukea päätöksentekoon. Kun rajaus on tehty siirrytään seuraavaan vaiheeseen, ja sen puitteissa materiaali yhteismitallistetaan (litteroidaan), koodataan (tiivistetään/hajotetaan), luokitellaan tai teemoitellaan (kategorisoidaan) ja yhdistetään. (Sarajärvi & Tuominen 2018, 104; Kananen 2014, 101.)

Litterointi tehdään useimmiten yleiskielisenä litterointina, jolloin eri lähteistä peräisin olevan materiaali muutetaan kirjakieliseksi tekstiksi. Nykyään litterointi tehdään soveltuvien toimisto-ohjelmistojen (tekstinkäsittely, taulukkolaskenta- ja tietokantasovellukset) avulla. Jos esimerkiksi haastatteluja on nauhoitettu, voi olla, että niiden purkaminen vie jopa 4-6 kertaa enemmän aikaa kuin itse haastattelu. (Kananen 2014, 102-103.)

Toisessa vaiheessa litteroitu teksti tiivistetään koodaamalla se. Laadullinen tutkimus tuottaa usein laajan aineiston, ja sen johdosta aineiston käsittely sellaisenaan on turhan haastavaa. Koodauksen avulla muodostetaan yksinkertaisia kognitiivisia karttoja tutkimusaineistoon. Suurin hyöty siitä on se, että aineisto saadaan käsiteltävään muotoon. Materiaalin tietoja yhdistetään niin, että samaa tarkoittavia asioita yhdistetään samalla koodilla toisiinsa, samoin sellaisia muuttujia joilla on yhteinen elementti tai tekijä. Koodaus ei kuitenkaan saa vähentää aineiston laadullista sisältöä, vaan sen tarkoitus on löytää rakenteita, teemoja, malleja ja säännönmukaisuuksia. Koodauksen apuna voidaan käyttää segmentointia, ja se tarvitsee tuekseen teoreettisen tai aineistolähtöisen lähtökohdan. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tekstiä koodausta tehdään aineistosta löytyvien asioiden mukaan. Teorialähtöisessä taas koodaus tapahtuu teorian luomien käsitteiden avulla. (Kananen 2014, 104, 108.)

Luokitteluvaiheessa yhdistetään aineiston samaa tarkoittavia asioita tai käsitteitä. Siinä etsitään yhdistäviä tekijöitä koodatuista tekstin osista. Yksinkertaisimmillaan tutkimusaineistoon määritellään luokkia, ja sen jälkeen lasketaan montako kertaa nämä luokat näkyvät aineistossa. Luokittelun sijasta tässä kohtaa materiaali voidaan myös teemoitella, ja ero luokitteluun on lähinnä se, että siinä katsotaan mitä kustakin teemasta on tullut ilmi, tai mitä siitä on sanottu. (Kananen 2014, 113; Saarijärvi & Tuomi 2018, 105.)

Lopulta edessä on kaiken nivominen yhteen, eli yhteenveto. Aiempien vaiheiden tarjoamien apujen kautta tutkijan tulisi kyetä näkemään mitä kerätty tutkimusmateriaali viestii ja tahtoo sanoa. Usein tämä vaihe on sisältöanalyysin haastavin kohta, ja sen onnistumiseen vaikuttaa se miten aiemmat vaiheet on tehty. Koodaus ja luokittelu tai teemoittelu on tehty jollakin soveltuvalla perusteella tai suodattimella (filtterillä), ja tutkijan tulee tietää mitä hän materiaalistaan etsii. Sama aineisto voi lopulta tarjota useita lopputulemia analyysissä käytetyn filterin mukaisesti. Kanasta (2014, 115) mukaillen: ”Laadullisen tutkimuksen tekijä on kuin enustajaeukko: hänellä on kortit kädessään, ja niistä pitäisi puristaa ratkaisu.” Yhteenvetoa luodessaan tutkija on tavallaan kuin palapelin edessä, ja tehtävänä on ratkaista se, toisin ilmaistuna muodostaa aineistosta holistinen kuva. (Kananen 2014, 115-116.)

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tieteellisessä tutkimuksessa, eli myös laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee kyetä näyttämään toteen se, että hänen tutkimuksensa johtopäätökset ovat luotettavia. Tyypilliset tutkimustyön luotettavuusmittarit on kuitenkin luotu määrällisen tutkimuksen tueksi, ja ne pohjautuvat luonnontieteisiin kuten kemiaan ja fysiikkaan. Näistä lähtökohdista on ymmärrettävää, että kun ihmistieteissä puhutaan ihmisten toiminnasta ja ajattelusta niin tutkimustilanteiden vakioiminen ei enää olekaan niin yksinkertaista. Laadullisessa tutkimisessa luotettavuus jää paljolti tutkijan arvioinnin ja näyttöjen varaan, sillä luotettavuutta ei voida sen parissa arvioida ja laskea matemaattisesti kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2014, 145-146.)

Reliabiliteetti symboloi tulosten pysyvyyttä ja validiteetti taas vastaavasti sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Reliabiliteetin tarkoitus on huolehtia, että mikäli tutkimus uusittaisiin, saataisiin siitä vastaavat tutkimustulokset. Reliabiliteetti keskittyy laadullisen tutkimuksen tapauksessa lähinnä tutkimuksen toteutukseen. Validiteetista huolehditaan laadullisen tutkimuksen tapauksessa sillä, että tutkimus on suunniteltu oikein. Käytännössä kyse on siis siitä, että tutkimusasetelma on muodostettu kunnollisella tavalla, ja että tutkimusaineiston analyysi (kausaliteetit, eli syy-seuraussuhteet) tehdään oikein. (Kananen 2014, 147.)

7 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmetodiksi valittiin kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluva haastattelu, sillä sen avulla voitiin saada monipuolista ja tarkkaa tutkimusdataa, erityisesti kun huomioidaan, että tämän asiakasryhmän asiakaskokemusta ei ollut tätä ennen tutkittu. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kahden eri haastattelukierroksen kautta. Kaikki haastattelut olivat rakenteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluita, ja ne toteutettiin pandemia-ajalle tyypilliseen tapaan videopuheluna Microsoft Teamsin välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin

ja litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Tämä sen johdosta, että yksittäisen tutkijan roolissa olisi ollut helpompaa keskittyä itse haastattelutilanteeseen, eikä muistiinpanoja olisi tarpeellista kirjata ylös samaan aikaan.

Ensimmäisen kierroksen haastattelut kohdistettiin organisaation yritysmyyntijohtoon. Pohdinnan ja toimeksiantajan kanssa keskustelun jälkeen haastateltaviksi valikoitui yritysmyyntijohdaja, joka vastasi osaston operatiivisesta toiminnasta, ja hänen alaisuudessaan työskennellyt yritysmyyntitiimin päällikkö, jonka tiimi pääasiassa työskenteli organisaation pienempien yritysassiakkaiden parissa. Yritysmyynti edustajia haastateltiin yrityksen B2B-asiakaskokemuksen ja liiketaloudellisten teemojen puitteissa. Tarkoituksena oli selvittää mitä myyntijohto ajattelee asiakaskokemuksesta, ja samalla kartoittaa millainen käsitys myyntijohtolla oli yritysassiakkaiden nykyisestä asiakaskokemuksesta. Haastattelujen avulla oli myös ajatuksena selvittää oliko B2B-asiakaskokemukseen panostettu organisaatiossa, ja jos oli, niin miten. Jos panostuksia olisi oltu tehty, oli tärkeää selvittää oliko niissä onnistumista arvioitu ja mitattu jollain tapaa.

Toimeksiantajaorganisaation edustajien haastattelemisen jälkeen toteutettiin 10 haastattelua niin sanottujen B2B-pienasiakkaiden kanssa. Asiakkaiden haastattelukysymykset muodostettiin opinnäytetyön teoriaan pohjautuen ja sitä mukaillen, yhdistettynä tutkijan pohjaosaamiseen ja verkkokaupankäynnistä sekä yritysmyyntitoiminnasta.

Haastateltavien asiakkaiden valitsemisesta käytiin keskustelua sekä opinnäytetyön toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa, että myös yritysmyyntiyksikön päättäjien kanssa. Vaihtoehtoina oli mm. poimia haastateltavat sattumanvaraisesti kaikkien yritysassiakkaiden joukosta, mutta yhdessä päädyttiin valintaan, jossa kaikki haastateltavat asiakkaat päätettiin rekrytoida ns. pienasiakkaiden kategoriasta. Tähän valintaan päädyttiin sen johdosta, että määrällisesti suurin osa organisaation yritysassiakkaista kuului tähän asiakassegmenttiin. Samalla se oli asiakasryhmä, jota organisaatio halusi ymmärtää entistä paremmin.

Toimeksiantaja oli tehnyt asiakasryhmiensä segmentointia myyntivolyymien perusteella, mutta toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella yksityiskohdat asiaan liittyen jätettiin tämän tekstin ulkopuolelle. Kaikki nämä asiakkaat olivat tyypiltään sellaisia, että heidän asiointinsa tapahtui merkittävässä määrin itsepalveluna organisaation verkkosivujen kautta, ja yhtä poikkeusta lukuun ottamatta asiakkailla ei ollut esimerkiksi henkilökohtaista kontaktia myyntiorganisaation sisällä.

Asiakashaastattelujen rekrytointi tapahtui organisaation normaaleissa markkinointitarkoituksissa käytetyn asiakasviestintäjärjestelmän kautta, yhteistyössä ko. järjestelmää hallinnoivan työntekijän kanssa. Haastattelukutsut näyttivät näin ollen visuaalisesti organisaation tyypilliseltä sähköpostiviestinnältä. Haastattelukutsuissa oli niin sanottu ”call to action”-painike, jonka aktivoimalla haastatteluihin halukkaat asiakkaat ohjattiin Microsoft Formsilla luotuun

lomakkeeseen. Näitä viestejä lähetettiin noin 1300 soveltuvalla asiakkaalle, ja 10 asiakasta ilmoitti halukkuudestaan osallistua haastatteluihin. Konversio näistä määristä laskettuna osallistumiselle oli noin 0,8%. Rekrytointi-ilmoitus käväisi myös LinkedIn-palvelussa yritysmyyntijohtajan jakamana. Asiakkaille ei tarjottu haastatteluihin osallistumisesta mitään konkreettista ”porkkanaa”.

Asiakkaille kerrottiin lomakkeella (hyvän tutkimustavan etiikka huomioiden) tarkemmin mistä tutkimuksessa oli kyse, mihin siitä saatavaa tietoa tultaisiin hyödyntämään (toimeksiantajan toiminnan kehittämiseen ja opinnäytetyöhön), miten pitkään ja missä tutkimusdataa säilytetään ennen kuin se hävitetään, ja kauanko haastattelu vie arviolta aikaa. Samalla lomakkeella ohjeistettiin asiakkaita valmistautumaan haastatteluihin oleilemalla rauhallisessa ympäristössä, varmistamalla teknologian toimivuus ennakkoon ja pyytämällä heitä käyttämään myös webkameraa mahdollisuuksien mukaan. Siinä pyydettiin myös asiakkailta lupaa tutkimuksen kautta kerättävän tiedon hyödyntämiseen opinnäytetyössä sekä lupa haastatteluiden nauhoittamiseen.

Lomakkeen lopussa oli vielä valikoima mahdollisia ajankohtia haastattelulle useiden viikkojen ajalle jaettuna, ja haastateltavat pystyivät valitsemaan niistä heille parhaiten sopivat ajankohdat. Forms kokosi haastatteluihin halukkaiden asiakkaiden tiedot yhteen helpohkoon näkymään, ja lopulta asiakkaille lähetettiin perinteiset kalenterikutsut sähköpostilla heidän lomakkeella valitsemiinsa aikaikkunoihin. Kalenterikutsu sisälsi vielä kertauksen lomakkeella esitetyistä asioista haastatteluihin liittyen.

Molempien haastattelukierrosten aikana haastateltaville esitetyt teemat ja tarkentavat kysymykset löytyvät opinnäytetyön lopusta liitteinä. Liitteiden sisällöstä on jätetty pois haastattelujen alussa haastateltaville esitetyt alustukset, ja kertaukset siitä mistä haastattelussa oli kyse (suppea kertaus rekrytointilomakkeella ja kalenterikutsuissa olleista asioista).

7.1 Tutkimusmateriaalin analysointi

Tutkimuksen aikana syntyneet 12 Teams-nauhoitetta litteroitiin Microsoft Wordin avulla ensin tekstimuotoon. Litterointi vei aikaa useamman tunnin verran per jokainen nauhoitettu haastattelu, ja yksittäisen haastattelun kesto oli suurimmassa osassa tapauksia noin 50-60 minuuttia. Litteroinnin kuluessa kokeiltiin myös Wordin sisäänrakennetun sanelutoiminnallisuuden toimivuutta (nauhoitetta toistettiin ohjelmalle), mutta yhden haastattelun purkamisen jälkeen se todettiin käyttökelvottomaksi tavoitteisiin nähden. Litteroidut haastattelumateriaalit kopioitiin Microsoft Exceliin luotuihin välilehtiin, kukin omaan välilehteensä. Samalla materiaalista poistettiin kaikki vastaajia identifioivat tekijät, kuten nimi- ja yritystiedot. Materiaaliin jätettiin mahdollisesti vastaajien kertomat taustatiedot koskien heitä itseään ja heidän organisaatioistaan, kuten toimialat, ammattinimikkeet ja organisaatioiden kokoluokat (vuotuinen liikevaihto) ja työntekijämäärä.

Seuraavaksi haastattelukysymyksiin saadut vastaukset koodattiin teorialähtöisesti sopivaa terminologiaa käyttäen. Koodaamisen jälkeen aineistoa teemoiteltiin ja tämän jälkeen koodattua ja teemoiteltua aineistoa käytiin läpi useiden viikkojen ajan merkittävien ja toistuvien asioiden löytämiseksi. Analysointi tehtiin haastattelukierrosten mukaisesti kahdessa eri osassa. Ensimmäisen kuluessa analysoitiin myyntijohdon haastatteluja ja heidän vastauksiaan peilattiin työssä sivuttuihin teorioihin asiakaskokemuksesta. Jälkimmäisessä analysoinnissa verrattiin asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä teoriapohjaan ja myyntijohdon sanomisiin.

Analysoitu tutkimusmateriaali esitettiin myös toimeksiantajan opinnäytetyöstä vastaavalle taholle, kirjoittajan kollegoille sekä yritysmyyntijohdolle klassisessa työelämän presentaatioformaatissa, eli Microsoft Powerpoint-esitykseen koostettuna.

7.2 Tutkimuksen tulokset, myyntijohto

Myyntijohdon haastattelujen kautta saatiin kartoitettua erilaisia asioita organisaation ja myyntiyksikön toimintaan sekä asiakaskokemukseen liittyen. Heidän kertomansa mukaan yritysmyyntillä meni hyvin toimintayksikkönä ja myyntikäyrät näyttivät ylöspäin, vallitsevasta viruspandemiasta sen aiheuttamista toimitusketjuongelmista huolimatta. Myyntijohdon näkemyksen mukaan sekä kuluttajistuva yritysstaminen että pandemian aiheuttama trendi ostamisen siirtymisestä verkkokanaviin oli hyödyttänyt organisaatiota taloudellisesti. Yritysmyynti oli panostanut viime aikoina operatiivisen toimintansa tehostamiseen.

Kasvutavoitteisiin pyrittiin pääsemään jatkokehittämällä organisaation olemassa olevan perustarjooman ominaisuuksia, kuten toimitus- ja maksutapoja sekä kehittämällä markkinoinnillisia toimenpiteitä. Tahtotilana oli ollut saada enemmän kapasiteettia organisaation järjestelmänkehitysosastolta. Myyntijohto piti korkeassa arvossa sen nykyistä kustannustehokasta tuotteiden hankintaketjua ja joustavia sekä nopeita toimitusmahdollisuuksia, ja koki niiden tuoneen arvoa yritysasiakkaille, erityisesti pandemian vaikutukset huomioiden. Omassa verkkokaupassa asiointia pidettiin hyvin helppona ja asiakkuuden avaamista vikkelenä. Potentiaalisena organisaatiota kiinnostavana trendinä pidettiin palveluiden ja kokonaisratkaisujen myymistä verkkokanavien kautta.

Myyntijohdon mukaan omia **asiakkaita ei juurikaan tunnettu**, ainakaan tutkimuksen kohteena olleen asiakassegmentin osalta. Suuremmat (enemmän ostavat) asiakkaat olivat tutumpia, mutta näiden pienempien asiakkaiden osalta kerrottiin, että ne voivat olla aivan ketä tahansa. Varsinaista ideaalista asiakasprofiilia ei ollut määritetty yritysmyyntille kokonaisuutena, mutta joitakin toimialoja oli tiedossa joiden kanssa asioinnin oli koettu hoituvan muita helpommin. Parhaina asiakkaina pidettiin niitä, jotka ovat hyvin itseohjautuvia ja asioivat omatoimisesti verkkokaupan kautta. Yritysasiakkaille ei ollut muodostettu erillistä arvolutausta, eli kuvausta sille miksi asiakkaiden kannattaisi asioida juuri tämän toimijan kanssa.

Organisaation yleisiä julkisia arvoja tarjottiin toisessa haastattelussa yritysasiakkaiden oman arvolupauksen sijasta.

Aiemman kehityssyklin kuluessa (jolloin käytettävissä oli IT-kehitysresursseja) muutama vuosi sitten tuotiin uusia ominaisuuksia asiakkaiden käytettäväksi organisaation verkkosivuille. Asiakaspalautteiden perusteella asiakkaat olivat arvostaneet näitä uusia ominaisuuksia, ja tuolloin kehitystyössä oli osallistettu asiakkaita. Kehitystyössä onnistumista ei kuitenkaan ollut systemaattisesti arvioitu tai mitattu.

Primäärisinä kehityskohteina haastatteluhetkellä pidettiin nykyisten välineiden ja asiakkaiden käytössä olevien verkkosivujen ominaisuuksien jatkokehittämistä. Teknistä velkaa katsottiin kuitenkin olevan suhteellisen paljon, ja johto piti tärkeänä saada velkaa pienemmäksi ennen uusien asioiden kehittämistä. Asiakaskokemusta pidettiin tärkeänä ilmiönä, mutta organisaation yritysasiakkaiden asioimista ei ollut tutkittu järjestelmällisesti, eikä esimerkiksi **yhtäkään asiakaspolkua ollut luotu**. Nopeaa ja helppoa asioimista itsepalveluna verkkosivujen kautta pidettiin tärkeänä. Organisaation koettiin panostavan asiakaskokemuksen kehittämiseen yleisellä tasolla, mutta myyntijohto ei kokenut, että kehittämisessä olisi kunnolla huomioitu yritysasiakkaita. Johto koki, että organisaatiolta puuttuu rohkeutta ja kokeilunhalua, ja se pohti myös sitä, miten voisi asemoitua markkinoiden edelläkävijäksi.

Haastatteluissa pohdittiin asiakaskokemukseen panostamisen kannattavuutta ja sitä, missä menee riittävä taso sen osalta. Myyntijohto koki, että asiakaskokemukseen panostamisella voi olla mahdollista saada liiketoimintahyötyjä, mutta se vaatii resursseja ja hyötyjen saaminen vie aikaa. Johto pohti myös sitä, että miten hyvä asiakaskokemus määritellään. Heidän mukaansa organisaatio toimii asiakaskeskeisesti, kun kysymyksen asettelun yhteydessä kerrattiin miten asiakaskeisyys ja asiakaslähtöisyys määritellään tutkimuskirjallisuudessa.

Asiakkaiden asioimisen onnistumisista ja epäonnistumisista oli saatu haastattelujen pitämisen ajankohtaan mennessä tietoa lähinnä asiakaspalautteiden kautta. Asiakaspalautteita käytiin läpi ja ne kaikki käsiteltiin, mutta toiminta niiden käsittelemisen osalta ei ollut systemaattista tai noudattanut selkeää mallia. Yritysasiakkaiden asiakaskokemusta ei ollut mitattu järjestelmällisellä tavalla. Yhdelle asiakassegmenteille oli suunniteltu lähetettäväksi asiakastytyväisyyskyselyä (odotti edelleen lähettämistä), ja toisen segmentin NPS:ää mitattiin, mutta **toiminta ei ollut jatkuvaa ja järjestelmällistä**.

Kysyttäessä myyntijohto piti hyvänä asiana sitä, että asiakkaita osallistettaisiin jatkossa enemmän organisaation kehitystyössä. Kun haastateltavat saivat nimetä vapaasti mihin juuri he satsaisivat kehitystyössä, nimesivät he mm. ostointegraatiot (asiakkaiden mahdollista ostaa suoraan omien ostojärjestelmiensä kautta tuotteita organisaatiolta), verkkosivujen itsepalveluominaisuudet, ja nykyiset sekä uudet palvelut ylipäättään. Kansainvälistyvän

toimintaympäristön takia toinen vastaaja nimesi myös toiveenaan sivujen toiminnan englannin kielellä jossain kohtaa.

7.3 Tutkimuksen tulokset, B2B-pienasiakkaat

Haastatelluissa asiakkaissa oli jonkin verran yhteneväisyyksiä, mutta myös erojakin. Kaikki haastateltavat olivat miehiä, iältään enimmäkseen noin 45-70 väliltä. Yksi vastaaja oli nuorempi, noin 30 vuoden ikäinen. Suurin osa heistä myönsi ostavansa hyvinkin paljon tuotteita verkosta sekä yritykselleen että myös henkilökohtaiseen käyttöön. Yksi niinkin paljon, että kertoi joutuvansa ”tekemään hankintoja vaimolta salassa”. Toimenkuvien ja heidän edustamiensa organisaatioiden osalta oli enemmän hajontaa. Toimialojen osalta edustettuina oli tuottavan teollisuuden, sähköurakoinnin, ohjelmisto- ja mediatuotannon, konsultoinnin, IT-palveluiden, rakennusurakoinnin, järjestyksenvalvonnan ja digitaalisen markkinoinnin yrittäjiä tai keskijohto- tai johtotason henkilöitä. Asiakasorganisaatioiden vuotuiset liikevaihdot olivat noin 200 000 € ja 4 miljoonan euron välillä, poikkeuksena suurempi kotimainen tunnettu valmistavan teollisuuden organisaatio noin 20 miljoonan euron liikevaihdolla.

Kaikki vastaajat suhtautuivat myötämielisesti tietotekniikkaan ja se vähintäänkin edusti heille helpomman työn teon mahdollistajaa, usein myös intohimon kohdetta. Asiakassuhde toimeksiantajan ja haastateltavien välillä oli lähes jokaisen tapauksessa hyvinkin pitkä, keskiarvoisesti yli kymmenen vuoden mittainen. Harva muisti miten ja milloin ensimmäinen osto omalle yritykselle oli tapahtunut, mutta muistelu yhdistyi usein organisaation silloiseen päämäärään. Useimmiten ensimmäiset ostot oli tehty kuluttajan roolissa, ja myönteisten kokemusten myötä hankintoja oli alettu tekemään myös omalle yritykselle tai työnantajalle. Muutaman haastateltavan ostojen alkaminen oli yhdistettävissä tuotteisiin, joita muut organisaatiot eivät siihen aikaan myyneet Suomessa lainkaan. Kuvio 8 sisältää suoria lainauksia siitä, miten haastatellut asiakkaat kuvailivat itseään yritysostajina.

Miten he kuvailivat itseään yritysasiakkaina

- ”Kanta-asiakas siinä mielessä, että kaikki mitä tarvitsen niistä tuotekategorioista mitä myyjä myy niin sieltä ne ostan”
- ”En haahuile myymälässä ihmettelessä tuotteita, vaan teen tilauksen, keräytän sen ja haen tavarankäskiltä. Toimii tosin hyvin. Kilpailijoilla paljon huonommin”
- ”Kaikkea puhelinta ja perus kikkareita ostetaan mikä teillä on järkevän hintaista. Teidän hinnat on jonkinlainen preferenssi, jos teillä on järkevä hinta niin sitten ostan usein sieltä. On meidän toimistokin tosin teidän takapihalla”
- ”Palvelutasohan ei ole kummoinen, ei ole palveluelämystä. Sä katot verkosta tavaraa ja tiedät tarkalleen, että haluat vaikka sen tietyn mallin jostain tietystä teknisestä laitteesta, niin sitä samaa malliahan löytyy muualtakin.”
- ”Hyvä yritysasiakas, joka tekee omat kotiläksynsä. Jos ostan jonkun tuotteen niin yleensä tutkin sen itse valmiiksi, eli teiltä mä en sitten oikein kysele, ainakin luulen tietäväni mitä olen ostamassa. Tarkka, mutta sitten nopeita päätöksiä tekevä.”
- ”Mä yritän, että pyrittäis tekemään hankintoja jotka olisi kohtuullisen pitkäikäisiä, totta kai myös sitten sen käyttäjän tarpeen mukaan.”

Kuvio 8: Haastateltavien kuvailut itsestään asiakkaina

Myyjän organisaatio oli usealle vastaajalle ns. ”go-to”-paikka IT- ja kuluttajaelektroniikan ostamiseen, sekä henkilökohtaiseen että yrityskäyttöön. Myyjästä ajateltiin, että se on aiemmin ollut hintajohtaja omilla markkinoillaan, mutta sittemmin tämä vahvuus on hälventynyt ajan kanssa, hintojen ollen nykyään ”ok”-tasoa. Myyjässä arvostettiin eniten sen laajoja, kotimaassa sijaitsevia varastoja ja näistä lähteviä nopeita ja luotettavia toimituksia. Eräs haastateltava kuvaili myyjän organisaatiota ”Suomen Amazoniksi, joskin jos tuotteen haluaa heti niin pitää itse noutaa myymälästä”. Haastateltavat ostivat organisaatiolta tyypillisesti 2020-luvun työntekoon sopivia tietoteknisiä laitteita, ns. duunarin työtarpeita, toimistotarvikkeita sekä virvokkeita ja mediatuotannon välineistöä. Muutama haastateltava osti myös kodinkoneita, pientavaraa ja puhelimia jälleenmyyntitarkoituksiin. Haastateltavien organisaatioissa ei juurikaan ollut mitään muodollisempaa ostoprosessia, vaan haastateltavat enimmäkseen päättivät itse mitä yritykseen ostetaan, ja mistä.

Haastateltavien ostopäätöksissä painoi eniten seuraavat tekijät:

- Tuotteen tekniset ominaisuudet (myös brändi ja laatu tärkeää, halpiksia vältellään)
- Kattavat tuotetiedot
- Selkeä tuotteiden saatavuuden esittäminen liikennevalovärien avulla (lisäksi varastosaldojen näyttäminen numeroina lisää luottamusta toimitusvarmuutta kohtaan)
- Hinta usein keskimäärin vasta kolmas kriteeri päätöksenteossa, mutta sen tulee olla hyvää markkinatasoa
- Pitkä asiakassuhteen onnistumiset ja luottamus yritystä kohtaan saa palamaan sinne kun tarve ostaa uutta ilmenee

Tuotteita etsiessä ja selatessa käytettiin monipuolisesti erilaisia verkkolähteitä, kuten ammattilaissivustojen tuotearvioita- ja uutisia, erilaisia videoita (Youtube jne.) tai tuotevalmistajien omia verkkosivuja. Myyjän verkkokauppaa selatessa tuotteita etsittiin hakukoneen kautta, ja sen jälkeen moni siirtyi selaamaan tuotekategorioita yhdistäen tähän kategoriaseleamiseen tarjolla olevia suodattimia. Haastateltavat kertoivat lukevansa myös myyjän sivuilla olevia tuotearvosteluja, mutta niiden merkitys yritykselle hankittaessa oli pienehkö (suurempi jos ostoja tehtiin kuluttajana) ja arvosteluihin suhtauduttiin usein varauksella, sillä ”kuka tahansa voi kirjoittaa niitä”.

Asiakkaiden hankinnat tapahtuivat lähes poikkeuksetta myyjän verkkokaupan kautta itsepalveluna. Omat tilaukset ja niiden sisältämät **tuotteet haluttiin välittömästi haltuun**, vain muutama haastateltava oli valmis odotteluun tuotteiden saapumisessa joko myyjän varastoon tai toimitettuna kotiin tai työpaikalle. 8/10 haastateltavista lähti aina lähes välittömästi hakemaan tilaustaan myyjän myymälöistä tilauksen tekemisen jälkeen. Tilaukset maksettiin

enimmäkseen (6/10) maksukortilla joko noudon yhteydessä myymälään tai tilausta tehdessä verkkokaupassa. Loput neljä haastateltavaa maksoivat hankintansa erilaisilla laskutustavoilla.

Haastateltavat kuvailivat oman asiointinsa onnistumista seuraavin tavoin:

- Myyjän verkkokaupan toimivuuteen ollaan tyytyväisiä selausvälineestä riippumatta
 - Enemmän asioidaan tietokoneella sen suuremman näytön takia, mutta samalla nopeaa ja yksinkertaista asiointia hoidetaan puhelimella (jopa autoillessa)
- Ostaminen onnistuu keskimäärin helposti, nopeasti ja sujuvasti
- Vähän kommentteja ostoprosessin eri vaiheista (kuten ostoskori, toimitustavat, maksutavat jne.), eniten tuotteiden hakemisesta myymälöistä
- Myymälöiden asiakaspalvelua kehuaan asiantuntevaksi ja hyödylliseksi, mutta myyjän suurimman ja haastateltavien eniten käyttämän myymälän noutopisteen ja asiakaspalvelun mainittiin olevan ruuhkaisia, ja tämä haittaa asiointia siellä
- Hyvin harva mainitsi missään kohtaa olevansa yhteydessä myyjän organisaation edustajiin myymälöiden ulkopuolelta (kuten soittamalla, chatissa, sähköpostilla jne.)

Myyjän verkkokauppaa ja sivuja pidettiin nopeina, toimivina, selkeinä ja helppoina. Verkkokaupan **hakukonetta kuitenkin moitittiin** - usealla haastateltavalla oli vaikeuksia löytää haluamia tuotteita sen kautta, ja osa joutui turvautumaan mm. laitevalmistajien omiin tuotekoodeihin myyjän sivujen hakukonetta käyttäessä. Myyjän sivuilta löytyviä tuotesuosituksia ei pidetty kovin hyvin haastateltavia palvelevina, ja niiden toivottiin huomioivan paremmin omaa ostohistoriaa. Sivuilta puuttuvaa tuotevertailuominaisuutta harmiteltiin. Kysyttäessä haastateltavat mainitsivat huomanneensa verkkokaupan muutoksista viimeisimpinä aiemmin mainitut tuotesuosituksiset, ja mahdollisuuden aloittaa tilauksen noutoprosessi etänä verkkosivujen kautta. Asiakkaat kuvailivat syitä asiakkuuden pitkäkestoisuudelle kuvion 9 mukaisesti.

Miksi asiakkuus on kestänyt niin pitkään?

- “Se hyvä asia, että näet pitkältikin ajalta ne tilaukset, et ne on tallessa. Jossakin näkyy vaan vaikkapa loppusumma ostoista, ja vähennetään tietoja sieltä vanhasta päästä. Olen säästänyt ihan rahaakin tällä tavoin.”
- “Toimitusten nopeus, ja kaikki saman katon alta. Nämä kaksi asiaa ovat olleet tärkeitä syitä, nyt kun hintaetu on poistunut.”
- “Jos teillä lukee et tuotetta on 25 kpl hyllyssä ja toisella lukee et tuotetta on varastossa, niin mulle se antaa ihan eri kuvan asiasta.”
- “Kohtuulliset hinnat, hyvä saatavuus, kohtuullisesti löytyy sivuilta tavarat, siinä ne.”
- “Mä diggaan siitä kioskista yli kaiken.”
- “Sitä saa, mitä tilaa. Ja se on nopeasti saatavilla, ja vielä kilpailukykyiseen hintaan. Eipä sitä voi hirveästi ainakaan haukkua.”

Kuvio 9: Vastauksia sille miksi asiakkuus on jatkunut pitkään

Haastatteluissa kysyttiin myös vastaajien suhtautumista myyjän organisaatioon kuuluvaan yritysmyyntiyksikköön, jonka tarkoitus oli palvella kaikkia sen yritysasiakkaita. Vastaajien seassa vallitsi merkittävä epätietoisuus siitä mikä kyseinen yksikkö ylipäätään on, mikä sen tarkoitus oli ja mitä se teki. Haastateltavat vähättelivät omien ostopiensä kokoluokkaa ja merkitystä, eivätkä mahdollisesti sen takia olleet juurikaan ottaneet yhteyttä yritysmyyntiin. Yritysmyynti ei myöskään ollut ottanut yhteyttä haastateltavien organisaatioihin, eli asiakkaisiinsa. Alle puolet vastaajista oli pyytänyt tarjouksia tuotteista omalle yritykselleen, ja 3/10 heistä oli joskus ottanut yhteyttä yritysmyyntiin pohtiessaan mitä tuotteita ostaa kulloiseenkin tarpeeseensa.

Tiedusteltaessa haastateltavilta oliko heidän mieleensä jäänyt joitakin voimakkaita muistoja organisaatioon tai sen kanssa asioimiseen liittyen, löytyi näitä jonkin verran. He kertoivat mm. entisen, hyvin tunnetun toimitusjohtajan erikoisista ja mieleenpainuvista markkinointitempauksista (kuten älypuhelimien lähettäminen ympäri maata kuumailmapalloilla), saamistaan poikkeuksellisen hyvästä tarjouksesta (nokitti muut kilpailijat menen tullen), tuotevalikoiman laajentumista ja poikkeuksellista mahdollisuutta noutaa verkosta tilattuja tuotteita ympäri kellon yhdestä toimipisteestä. Muutamalle vastaajalle oli myös jäänyt erittäin huonoja kokemuksia myyjältä ostetun tuotteen toimivuudesta ja soveltumisesta omaan vaativaan ammattikäyttöön, yhdistyen siihen miten huonosti myyjä oli hoitanut vastaajien mielestä omat vastuunsa näissä tilanteissa.

Haastateltavat toivoivat myyjän kehittävän seuraavia asioita:

- Parempia ja osuvampia verkkokaupan tuotesuosituksia
- Rahallisia etuja ja esimerkiksi osallistumismahdollisuutta myyjän yritysasiakkaille järjestämiin tilaisuuksiin, pitkään jatkuneeseen asiakkuuteen perustuen
- Hakukoneen toimintaa ja tarkkuutta

- Muutoksia B2B-pienasiakkaille suunnattuun laskutusmaksutapaan (pienempää laskutuslisää ja mahdollisuutta kuukausilaskutukseen)
- Tuotevertailutyökalu verkkosivuille
- Mahdollisuus saada noutotilaukset haltuun esim. parkkihallissa olevan noutoautomaatin kautta
- Asiakkaan käytettävissä ja räätälöitävissä olevaa analytiikkaa asiakastilin ostohistoriaan

Haastatteluiden loppupuolella tiedusteltiin olisiko haastateltavilla halukkuutta osallistua myyjän organisaation järjestämiin työpajoihin, uusien palvelujen tai verkkokaupan ominaisuuksien kehittämiseen tähtääviin tilaisuuksiin tai näiden testaamiseen. 8/10 vastaajasta ilmoitti halukkuudestaan osallistua tämän kaltaiseen toimintaan organisaation kanssa. 9/10 vastaajasta kertoi myös suosittlevansa myyjän organisaatiota ja sen palveluja lähipiirilleen ja mahdollisille liike-elämäkumppaneilleen.

Samalla on mainittava kuitenkin myös se, että yksi haastateltava antoi kovaa kritiikkiä toimeksiantajalle useista eri asioista. Hän ei ollut halukas suosittelemaan organisaatiota, eikä ollut lainkaan tyytyväinen sen toimintaan. Hän kritisoi olematonta palvelua, kiireellä liikkeellä ollessa noudon ruuhkista toimistolle palaamisen tarvetta (ei aikaa jäädä jonoihin), ja hinnoittelun nousua markkinan yleiselle tasolle vuosien kuluessa. Haastateltava oli siirtynyt hankkimaan organisaation tyyppisesti myymiä tuotteita suoraan jopa niiden valmistajilta, tai vähintäänkin ulkomaisten suuremmilta markkinoilta hintaetujen takia.

8 Yhteenveto

Kahteen ensimmäiseen tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen, eli siihen mitä asiakaskokemus tänä päivänä on, ja onko siihen panostamalla mahdollista saada liiketoimintahyötyjä, kyettiin vastaamaan kotimaisen ja ulkomaisen kirjallisuuden sekä McKinseyn viiden vuoden kestoisen tutkimuksen pohjalta. Näihin tutkimuskysymyksiin vastaamalla oli mahdollista kuvata mitä asiakaskokemus on, miksi se on tärkeää, mikä siihen vaikuttaa, ja kannattaisiko sen kehittämiseen panostaa, erityisesti jos organisaatiolla on halu kasvaa. Opinnäytetyössä tehdyn laadullisen tutkimuksen tulokset puolestaan vastasivat kolmanteen tutkimuskysymykseen ja kertoivat yksityiskohtaisella tasolla B2B-pienasiakkaiden asiakaskokemuksesta ja siihen vaikuttavista muuttujista, sisältäen myös asiakkaiden ajatuksia parannettavista asioista.

Asiakaskokemus on kattava näkemys, subjektiivinen kokemus ja ennen kaikkea tunne siitä miten yritys asiakastaan kohtelee. Se kattaa kaikki mielikuvat ja tunteet, joita asiakkaassa syntyy jokaisen kohtaamisen ja organisaation tarjoaman tuotteen tai palvelun käytön kautta. Kokemuksista syntyy asiakkaiden mahdollinen asiakasuskollisuus, ja halukkuus uusintaostoille

sekä suositella organisaatiota ja sen tuotteita tai palveluja lähipiirilleen ja vaikka koko maailmalle. Vastaavasti jos asiakaskokemus on huono, niin organisaatio saa kyllä kuulla siitä kunniansa. Nykyisen erittäin nopean informaation kulun seurauksena sekä positiiviset että negatiiviset kokemukset näkyvät ja kuuluvat kauas, ja nopeasti. Päätökset tehdään digitalisoituvassa maailmassa usein erittäin nopeasti, ja ensimmäisellä kerralla yhdelle potentiaaliselle toimittajalle rukkaset kerran antaneena asiakkaan päätä on vaikea enää kääntää. Palvelun tulee olla henkilökohtaista, nopeaa ja helppokäyttöistä sekä saatavilla mielellään ympäri kellon.

Asiakaskokemus on todellinen ja erittäin merkittävä kilpailutekijä monilla eri toimialoilla, ja selkeä tekijä organisaation positiivisen tai negatiivisen erottautumisen kannalta. Aina vain kasvava määrä organisaatiota toimialoista riippumatta painottaa asiakaskokemuksen merkitystä ja pitää sitä tärkeimpänä kilpailutekijänä. Tämä kielii siitä, että kyseisen ilmiön tärkeys on vähintäänkin ymmärretty ja tiedostettu. Näistä tahtotiloista ja asian jalustalle nostamisesta huolimatta monilla toimijoilla on kuitenkin vaikeuksia saada muodostettua siitä oikea, asiakkaille näkyvä ja positiivista kierrettä aikaan saava kilpailutekijä. Osa tätä konkreettisen asiakaskokemustyön haastavuutta voi olla vaikeudet argumentoida sen merkitystä taloudellisiin seikkoihin tukeutuen. Asiakaskokemustyöhön panostaminen ja siihen resurssien (rahan ja ajan) käyttäminen ei välttämättä tuo välitöntä myynnin kasvua, vaan kasvu voi tulla vasta ajan kanssa. Asiakaskokemuksen tavoitteellinen ja systemaattinen muotoilu voi olla vaikeaa, riippuen organisaatiokulttuurista ja siitä millaisia osajia siellä työskentelee, organisaation prioriteeteista sekä sen tärkeänä pitämistä arvoista. Mitä suurempi laiva, sitä hitaammin ja vaivalloisemmin se kääntyy.

Asiakaskokemuksen merkitystä nykyisessä toimintaympäristössä voidaan kuvailla mukailemalla Fortune 500-yritysten neuvonantajan ja The Experience Economy-kirjan kirjoittajan Joe Pinen Holmalle ym. haastattelussa kertomaa: ”Kasvua ja kannattavuutta syntyy, kun strategiana on asiakaskokemus ja se konkretisoituu koko organisaation kattavaksi toiminnaksi. On olennaista, että tavoitetasoisen asiakaskokemuksen tuottaminen ohjaa toiminnan kehittämistä ja parantamista systemaattisesti. Asiakaskokemus ja tavoiteltu asiakastyytyväisyys ohjaavat siten sekä strategisia valintoja että operatiivista johtamista. Kannattava kasvu mahdollistetaan panostamalla asiakasarvoon, todentamalla kokemukset säännöllisesti ja poistamalla kitkaa sekä organisoitumalla oikealla tavalla.” (Holma ym. 2021, 238.)

Asiakaskeskeiseen ja jopa asiakaslähtöiseen liiketoiminnan vetämiseen ja sen kehittämiseen kunnolla panostavat organisaatiot kasvavat liikevaihdolla mitattuna tuplavauhtia niiden kilpailijoihin nähden. Samaan aikaan näiden organisaatioiden osakkeiden kokonaistuotto on myös lähestulkoon kaksinkertaista vuotuisella tasolla, jos kehityksen tasoa verrataan keskimääräiseen osaketuottoon pitkällä aikavälillä. Näin toimivat organisaatiot kykenevät keräämään helpposti lisää pääomia rahoitusmarkkinoilta ja ovat houkuttelevia sijoituskohteita.

Koko organisaation tulee tiedostaa mitä asiakaskokemus tarkoittaa, miksi se on tärkeää ja pyrkiä parantamaan sitä roolista riippumatta säännöllisesti osana päivittäistä työntekoaan. Asiakaskokemustyö lähtee liikkeelle ylimmästä johdosta, ja sen määrittelemästä sekä organisaatiota taloudellisesti kannattelevasta että erilaisille asiakkaille muotoillusta, tavoitellusta ja konkreettisesta asiakaskokemuksesta. Nämä tulee kyetä kuvaamaan seikkaperäisesti ja niin selkeästi, että jokainen työntekijä voi ymmärtää mistä asiassa on kyse ja mitä se itse kullekin tarkoittaa. Organisaation ylimmän johdon tulee muodostaa koko taloa inspiroiva ja parhaimmillaan itseään toteuttava ja edistävä visio. Vision tueksi tarvitaan systemaattinen strategia: konkreettinen suunnitelma toimenpiteitä, resursseja ja näissä onnistumista tarkkailevat, oikealla tavalla asetetut ja pitkäjänteisesti käytettävät mittarit. Mikäli koko organisaatio pystytään valjastamaan oikealla tavalla suunnitelmalliseen ja säännöllisiin aikaväleihin todennettavaan asiakaskokemustyöhön, voidaan siitä saada oikea kilpailutekijä, joka tulee näkymään myös organisaation taloudellisessa kannattavuudessa. Sen avulla on mahdollista saada aikaan kannattavaa kasvua, ja pärjätä alati kovenevassa globaalissa kilpailussa.

Hyvään alkuun pääsee jo tutustumalla omiin asiakkaisiin ja heidän valintoihinsa vaikuttaviin muuttujiin, sekä pitämällä silmänsä ja korvansa auki sille mitä asiakkaiden toimintaympäristöissä tapahtuu ja reagoimalla näihin muutoksiin. Asiakkaita tulee arvostaa ja kuunnella. Heitä voi ja kannattaa osallistaa oman toiminnan kehittämiseen, sillä 2020-luvulla on vaikea pärjätä vain oman mututuntuman pohjalta, kun kilpailua on jatkuvasti enemmän. Asiakaspolut ovat tärkeä työkalu asiakaskokemustyössä.

Haastatteleamalla kymmentä (strategisten kasvutavoitteiden kohteena olevan) asiakasryhmän edustajaa saatiin suhteellisen maltillisilla panostuksilla monipuolista ja yksityiskohtaista laadullista tutkimustietoa. Tutkimuksen otanta oli pieni, ja pelkästään sen perusteella ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä jatkoon kannalta, mutta tätäkin tutkimusdataa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi jatkotutkimusten suunnannäyttäjänä.

Haastateltujen asiakkaiden asiakaskokemus oli hyvinkin kuluttajamainen, ja he olivat asioineet pääsääntöisesti omatoimisesti toimeksiantajan verkkokauppanavissa. Asiakkaiden organisaatioissa ei pääsääntöisesti ollut mitään formaalia ostoprosessia, ja he päättivät itse mitä ostetaan ja mistä, ilman järjestelmällistä kilpailutusta. Jos he olivat tarvinneet palvelua, he olivat yleensä tavoitelleet sitä organisaation myymälöistä, sillä he eivät tunteneet toimeksiantajan yritysmyyntiä tai sen toimintaa, eikä toisaalta organisaatio myöskään tuntenut heitä. Pääsääntöisesti he olivat hyvin tyytyväisiä siihen, miten heidän asiointinsa toimeksiantajan kanssa oli sujunut pitkien vuosien ajan. B2B-pienasiakkaat arvostivat eniten organisaation kattavia tuotetietoja, nopeita toimituksia ja laajoja varastoja, sekä tuotteiden saatavuustietojen selkeää ja informatiivista esittämistä. Hintatasoa pidettiin sopivana, ei kalliina mutta ei halpanakaan. Haastateltavia määrittäi tarve saada tuotteet välittömästi haltuun, mutta tätä vaikeutti mm. oikean tuotteen löytäminen verkkokaupan hakukoneen kautta.

Haastatteluihin osallistuneiden asiakkaiden profiileissa oli paljon samankaltaisuuksia, ja tämä oletettavasti vaikutti tutkimuksen lopputulemiin. Tutkimus olisi voinut tuottaa vaihtelevampia vastauksia, mikäli siihen olisi saatu osallistumaan erilaisen profiilin omaavia asiakkaita. Jonkinlaisen insentiivin käyttö tässä yhteydessä olisi voinut olla hyödyllistä, nyt asiakkaat osallistuivat tutkimukseen ilman mitään konkreettista hyötyä itselleen suhteessa siihen käytettyyn aikaan. Haastateltavat olivat jatkaneet toimeksiantajan kanssa asiointia hyvin pitkän aikaa, ja tämä oli tehnyt heistä sitoutuneita asiakkaita ja asia näkyi heidän vastauksissaan. Mitä luultavimmin uusimalla tutkimus vastaavalla otannalla ja toteutustavalla siitä saatavat tulokset olisivat saman kaltaisia, vaihdellen kuitenkin tutkimuksen osallistujien mukaan. Käytännön tasolla tutkimuksen toteutus noudatti hyvää tieteellistä tutkimustapaa ja etiikkaakin huomioitiin. Tutkimusasetelma luotiin opinnäytetyön kokonaisuus ja tavoitteet huomioiden.

9 Jatkokehitysehdotukset

Asiakaskokemusta käsittelevään teoriaan ja myyntijohdon sekä haastateltujen asiakkaiden vastauksiin nähden ehdottaisin toimeksiantajalle joidenkin asioiden pohtimista, joista voisi olla apua organisaation strategia ja kasvutavoitteet huomioiden.

Toimeksiantaja pitää asiakaskokemusta merkittävänä kilpailutekijänä. Myyntijohdon mukaan asiakaskokemuksesta puhutaan organisaatiossa jonkin verran, mutta kovin konkreettisia toimia ei ilmeisesti ole vielä näkynyt ainakaan B2B:n puolella. Yritysmyynti tavoittelee merkittävää kasvua tästä nimenomaisesta haastattelujen kohteena olevasta asiakassegmentistä, myöntäen kuitenkin, ettei se tunne näitä asiakkaita, eivätkä sen asiakkaat tunne yritysmyyntiä. Teorian pohjalta olisi paikallaan panostaa asiakkaisiin tutustumiseen ja heidän ymmärtämiseensä. Tästä olisi hyvä aloittaa aivan ensimmäisenä.

Toimeksiantajan olisi hyvä määritellä mitkä ovat sen kannalta ideaalisimmat asiakasryhmät, ja huomioida nämä profiilit tekemisensä priorisoimisessa. Myyntiyksikkö voisi tämän jälkeen rakentaa oman arvolupauksensa ja alkaa välittää sitä omille asiakkailleen. Samoin se voisi saada hyötyä alkamalla mallintaa erilaisten asiakassegmenttiensä asiakaspolkuja, ja sen kautta poistaa mahdollisia asioimisen kitkakohtia ja parantaa asiakaskokemusta. Sen olisi hyvä pohtia miten uusia mahdollisia vahvuuksia voisi luoda ja muotoilla. Uusien vahvuuksien avulla voitaisiin vedota sekä uusiin että nykyisiin asiakkaisiin ja luoda uniikkeja, erottautuvia kilpailutekijöitä.

Myyntijohto piti asiakaskokemukseen panostamista tärkeänä, mutta oli aavistuksen epävarma missä määrin siihen panostaminen kannattaa, kauanko mahdollisten kehitystoimien realisoimisessa menee aikaa, ja mikä on oikea taso riittävän hyvälle asiakaskokemukselle. Organisaatio voisi hyötyä selkeästä ja inspiroivasta asiakaskokemuksen visiosta ja sen tukena olevasta

konkreettisesta strategiasta, joka kertoo miten ja millä tavoin asiakaskokemusta aiotaan parantaa ja mistä työlle saadaan riittävät resurssit, ja miten työssä onnistumista mitataan. Asiakaskokemusstrategia kertoo seikkaperäisesti työntekijöille sen, että millaista kokemusta sen erilaisille asiakkaille halutaan tarjota, ja samalla välineitä tässä työssä onnistumiseen. Visio- ja strategiatyö kuuluu organisaation ylimmän johdon vastuisiin.

Asiakaskokemuksen muuttaminen oikeaksi merkittäväksi kilpailutekijäksi tarvitsee selkeän omistajuuden organisaation johdossa. Johdon palkitsemismalleihin voisi kytkeä asiakaskokemuksen tavoitteita ja niihin liittyvien mittareiden kehityssuuntia. Pelkän johdon palkitsemisen ohella asiakaskokemuksen parantamisessa tehokkaampaa olisi luultavasti, jos asiakaskokemuksen positiivinen kehitys vaikuttaisi suoraan koko organisaation palkitsemiseen.

B2B-asiakkaiden asiakaskokemusta ei monitoroida yleisellä tasolla systemaattisesti, ja tämä voi mahdollisesti kummuta organisaation yleisestä toiminnasta. Toimeksiantaja voisi pohtia millaisia sopivia ja pitkäjänteisesti käytettäviä mittareita sen kaikille yritysasiakkaille ja heidän asiakaskokemuksensa seuraamiselle voitaisiin asettaa. Mittareissa tapahtuvia muutoksia olisi sittemmin mahdollista peilata tehtyihin kehitystoimenpiteisiin sekä ylläpitää parempaa kokonaiskuvaa omasta asiakastyytyväisyydestä.

Haastatellut asiakkaat olivat valmiita osallistumaan toimeksiantajan toiminnan kehittämiseen, ja osa toivoikin jopa pääsevänsä osallistumaan organisaation järjestämiin live-asiakastilaisuuksiin, eli oikeaa vuoropuhelua asiakkaiden ja organisaation välillä olisi varmasti mahdollista rakentaa. Tämän osalta liikkeelle voisi lähteä tekemällä tarkempaa tutkimustyötä esimerkiksi säännöllisten asiakastyytyväisyyskyselyjen kautta, ja näitä olikin jo ollut jossain määrin suunnitteilla, mutta toteutus oli jäänyt tekemättä. Määrällisen asiakastutkimuksen kautta olisi mahdollista hahmottaa sitä, että millaista kehitystyötä organisaation olisi tärkeää lähteä tekemään sen asiakkailta kerätyn datan perusteella, ja näin ollen ottaa tärkeitä askeleita kohti kunnollista asiakaskeskeistä kehittämismallia.

Jatkotutkimuksen yhtenä suuntana voisi hyödyntää asiakkailta opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden kuluessa kerättyjä jatkokehitysehdotuksia, ja kartoittaa mitä laajempi asiakaskunta olisi mieltä näiden ehdotusten viemisestä uudelle tasolle.

Lähteet

Painetut

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Benyon, D. 2019. Designing user experience. A guide to HCI, UX and interaction design. Iso-Britannia: Person Education Limited.

Chaffey, D., Hemphill, T. & Edmunsion-Bird, D. 2019. Digital business and e-commerce management (7th edition). Iso-Britannia: Pearson Education Limited.

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

Heapy, J., King, O. & Samperi, J. 2018. Customer-driven transformation. How being designed helps companies get the right services to market. Iso-Britannia: Kogan Page Limited.

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

Kananen, J (Jyväskylän ammattikorkeakoulu). 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.

Laudon, K. & Traver, C. 2020. E-commerce 2019, 15th edition. Business, technology, society. Iso-Britannia: Pearson Education Limited.

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

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

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Zolkiewski, J. ym. 2017. Strategic B2B customer experience management: The importance of outcome-based measures. Journal of services marketing, vol. 31 nro. 2.

Sähköiset

Bhattacharjee, Y. (National Geographic). 2019. Smartphones revolutionize our lives - but at what cost? Viitattu 18.5.2022. <https://www.nationalgeographic.com/science/article/smartphones-revolutionize-our-lives-but-at-what-cost>

Gartner. New B2B Buying Journey & its Implication for Sales. Viitattu 27.3.2022 <https://www.gartner.com/en/sales/insights/b2b-buying-journey>

Mertes, N. (Weidert Group). 2020. 6 of the best findings from the 2020 B2B buyer behavior study. Viitattu 17.5.2022. <https://www.weidert.com/blog/b2b-buyers-survey-takeaways>

Popescu, A. (Medium/UX Collective). 2019. How to build a customer journey map. Viitattu 27.3.2022. <https://uxdesign.cc/how-to-build-a-customer-journey-map-3f3651ec9990>

Posti Group Oyj. 2021. Tutkimus: B2B-verkkokauppa harppasi vuodessa viiden vuoden kasvun. Viitattu 5.4.2022. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/tutkimus-b2b-verkkokauppa-harppasi-vuodessa-viiden-vuoden-kasvun>

Posti Group Oyj. 2022. Kansainvälinen verkkokauppatutkimus 2022. Viitattu 5.4.2022. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/lataa-kansainvalinen-verkkokauppatutkimus-2022>

Posti Group Oyj. 2022. Mitä B2B-verkkokaupalle tapahtuu koronan jälkeen? Viitattu 8.5.2022. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/lataa-tutkimus-mita-b2b-verkkokaupalle-tapahtuu-koronan-jalkeen>

Pörssisäätiö. Sijoituskohteet ja niiden valinta. Viitattu 3.5.2022. <https://www.porssisaatio.fi/sijoituskoulu/sijoituskohteet-valintakriteerit/>

Rautio, M. (Yle). 2021. Vastaamon tietomurto. Viitattu 18.5.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12152682>

Sheppard, S., Kouyoumjian, G., Sarrazin, H. & Dore, F. (McKinsey & Company). 2018. The business value of design. Viitattu 3.5.2022. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>

Tilastokeskus. Regressioanalyysi. Viitattu 3.5.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/regressio-analyy.html>

Vahter, M. & Liikkanen, L. (Qvik) 2021. Why is Finnish e-commerce lagging behind the rest of Europe? Viitattu 5.4.2022. <https://qvik.com/news/why-is-finnish-e-commerce-lagging-behind-the-rest-of-europe/>

Julkaisemattomat

Yritysmyyntijohtajan haastattelu. 14.9.2021.

Yritysmyyntiä tiimipäällikön haastattelu. 4.9.2021.

Asiakashaastattelu 1. 16.9.2021.

Asiakashaastattelu 2. 4.10.2021.

Asiakashaastattelu 3. 5.10.2021.

Asiakashaastattelu 4. 6.10.2021.

Asiakashaastattelu 5. 6.10.2021.

Asiakashaastattelu 6. 6.10.2021.

Asiakashaastattelu 7. 7.10.2021.

Asiakashaastattelu 8. 7.10.2021.

Asiakashaastattelu 9. 7.10.2021.

Asiakashaastattelu 10. 11.10.2021.

Kuviot

Kuvio 1: Keskimääräinen verkkokauppaostokseen vuodessa käytetty rahamäärä eri maissa (lähde: Postnord)	14
Kuvio 2: Miksi B2B-ostoja on siirretty verkkoon (lähde: Posti)	16
Kuvio 3: Mitä B2B-ostaja haluaa verkkokaupalta (lähde: Posti).....	17
Kuvio 4: Starbucksin asiakaspolku kahvin ostamisesta (lähde: Popescu/UX Collective).....	21
Kuvio 5: Asiakaspolku B2B-ostolle (lähde: Gartner)	24
Kuvio 6: MDI-indeksin neljä elementtiä (lähde: McKinsey)	34
Kuvio 7: Vuotuinen liikevaihdon ja osakkeen kokonaistuoton kehittyminen (lähde: McKinsey)	36
Kuvio 8: Haastateltavien kuvailut itsestään asiakkaina	45
Kuvio 9: Vastauksia sille miksi asiakkuus on jatkunut pitkään	48

Liitteet

Liite 1: Yritysmyyntijohdolle esitetyt haastattelukysymykset	58
Liite 2: B2B-pienasiakkaille esitetyt haastattelukysymykset	60

Liite 1: Yritysmyyntijohdolle esitetyt haastattelukysymykset

Miten yritysmyyntillä menee tällä hetkellä?

Millainen strategia yritysmyyntillä on osastona/liiketoimintayksikkönä tuleville vuosille?

Organisaatio on asettanut yritysmyyntille tavoitteen, jonka puitteissa sen vuosittainen myynti halutaan kaksinkertaistaa neljän seuraavan vuoden kuluessa - millaisten toimien avulla tavoitteeseen aiotaan päästä?

(Maailmalla) sanotaan, että B2B-ostaminen kuluttajistuu, mitä ajattelet asiasta?

Onko (yritysmyynti)osastolla määriteltynä se, millaisen profiilin omaavat asiakkaat ovat sille houkuttelevimpia?

Millaisen arvolupauksen voimin nykyisiin ja myös uusiin (ideaalisiin) asiakkaisiin pyritään tekemään vaikutus?

Miten suhtaudut asiakaskokemukseen ja sen merkitykseen 2020-luvun liiketoiminnassa?

Asiakaskokemus on mainittu vahvuutena koko organisaation strategiassa. Mitä ajattelet asiasta, jos sitä tarkastellaan nimenomaan B2B:n näkökulmasta?

Onko mielestäsi asiakaskokemukseen panostamisella mahdollista saada liiketoimintahyötyjä?

Onko yrityksen toiminta asiakaslähtöistä tai asiakaskeskeistä?

Pyrkiikö organisaatio etsimään sopivia kohderyhmiä tuotteilleen ja palveluilleen, vai pyrkiikö se kehittämään sopivia tuotteita/palveluita asiakkailleen?

Millaisena sinä, myyntijohdon edustajana, näet tyypillisen yritysasiakkaan asiakaskokemuksen?

Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tyypillisiä B2B-asiakkaan asioinnin onnistumisia tai epäonnistumisia?

Onko aiemmin havaittuihin, negatiivisia kokemuksia aiheuttaneisiin seikkoihin puututtu, miten niitä on korjattu?

Miten asiakkaiden asioimisen onnistumisista ja epäonnistumisista saadaan tällä hetkellä tietoa? Kerätäänkö tätä tietoa järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti, ennalta luotua suunnitelmaa noudattaen?

Miten kerättyä tietoa analysoidaan ja mahdollisesti hyödynnetään?

Onko osaston sisällä muodostettu asiakaspolkuja?

Onko asiakkaan matkaa halki yrityksen kanssa asioimisen selvitetty jollakin muulla tavalla?

Oletko viimeisen vuoden kuluessa ollut läsnä tilaisuuksissa, joissa on puhuttu tai suunniteltu asiakaskokemuksen mittaamista tai kehittämistä?

Millaisia ajatuksia sinussa syntyy, jos pohditaan mahdollisuutta sille, että asiakkaita osallistettaisiin uusien palvelujen tai esim. verkkokaupan ominaisuuksien kehittämisessä?

Jos saisit vapaasti päättää (riittävät resurssit ja organisaation tuki taustalla), niin millaisia asioita juuri sinä lähtisit kehittämään liittyen yritysasiakkaiden asiakaskokemukseen?

Liite 2: B2B-pienasiakkaille esitetyt haastattelukysymykset

Tausta

Kertoisitko vähän itsestäsi?

Mitä yrityksesi tekee / mikä sen toimiala on?

Miten suhtaudut tietotekniikkaan yleisellä tasolla?

Jos mietitään sinua kuluttajana, niin ostatko tuotteita tai palveluita verkon kautta? Kuinka usein/paljon?

Yrityksestä

Mitä ajattelet yrityksestä yleisellä tasolla?

Millaiseksi yritysasiakkaaksi kuvailisit itseäsi?

Miten päädyit ensimmäisen kerran ostamaan yrityksellesi tuotteita yritykseltä?

Millaisia tuotteita yrityksen valikoimasta löytyy?

Mitä ajattelet yrityksen yritysmyyntistä (osastosta)?

Mitä ajattelet henkilökohtaisesta palvelusta?

Asiakaskokemus

Milloin olet viimeksi tehnyt ostoksia tai asioinut yrityksessä yritysasiakkaana?

Miten kuvailisit asiointikokemustasi yrityksen verkkosivuilla?

Jos kuvitellaan tyypillistä asiointiasi, jossa huomaat tarvitsevasi jonkin tuotteen, tutkit vaihtoehtoja, teet tilauksen ja saat tuotteen haltuun, niin miten ajattelet näiden eri vaiheiden sujuvan yrityksessä asioidessasi?

Koetko saavasi hyötyä tai arvoa yritysasiakkaana yrityksessä asioidessa?

Millaisten syiden takia olet jatkanut ostamista yritykseltä?

Onko mieleesi jäänyt jokin poikkeuksellinen kokemus asioidessasi yrityksessä yritysasiakkaana?

Oletko havainnut muutoksia tai kehitystä yritysasiakkaana verkkosivuilla tai palveluissa viime vuosina?

Jos tuttavasi tai yhteistyökumppanisi kertoisi sinulle harkitsevansa yritysasiakkuuden avaamista yritykseen, niin mitä sanoisit hänelle?

Asiointi ja ostaminen

Millainen ostoprosessi yritykselläsi on?

Millaisissa tilanteissa yleensä asioit yrityksen sivuilla?

Millä tavalla ja mistä paikoista etsit tietoa ostopäätöstä tehdessäsi?

Millaisia tuotteita yleensä ostat yrityksellesi yrityksestä?

Mitä ostopäätökseen vaikuttavia asioita tyypillisesti vertailet?

Mitä toimitustapoja suosit?

Mitä maksutapoja yleensä käytät yrityksellesi tehdyissä tilauksissa?

Oletko pyytänyt tarjouksia yrityksellesi?

Yleisemmät asiat

Millaisilla parannuksilla tai muutoksilla yritys voisi palvella sinun yritystäsi paremmin?

Jos pyytäisimme, suostuisitko osallistumaan:

-Työpajoihin/workshoppeihin, joissa keskustelisimme siitä miten yritys voisi palvella yritysasiakkaitaan paremmin?

-Uusien verkkosivujemme ominaisuuksien tai palveluiden testaamiseen?

Millaisia terveisiä tahtoisit välittää meille yritysasiakkaana? Vielä viimeiset risut ja ruusut ;)