



Mitä on asiakaskokemus ja miten sitä voidaan kehittää B2B-yrityksessä?

Tuomas Kokkola

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Liiketalouden koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus

KOKKOLA TUOMAS:

Mitä on asiakaskokemus ja miten sitä voidaan kehittää B2B-yrityksessä?

Opinnäytetyö 85 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Toukokuu 2021

Tämä opinnäytetyö on tehty tilauksena toimeksiantaja Yritys X:lle. Toimeksiantannon tarkoituksena oli saada yritykselle tietoa asiakaskokemuksesta ja mitä se merkitsee B2B-myyntin kannalta. Valitsin toteutustavaksi narratiivisen yleiskatsauksen tuottaakseni aiheesta tiivistetyn yhtenäisen kuvan. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi työhön otettiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulma ja tuotiin ratkaisuehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämiseen organisaatiossa. Lisäksi toteutettiin diaesitys organisaatioon, jonka tarkoituksena on tiivistää ja helpottaa siten asian jalkauttamista.

Asiakaskokemus on käsitteenä yleistynyt viimeisten vuosien aikana ja siitä enustetaan tulevan kasvavissa määrin merkittävä yritysten välinen kilpailutekijä myös B2B -kaupassa. Asiakaskokemuksessa ei ole kyse mistään yksittäisestä tekijästä, vaan siihen vaikuttaa laaja kokonaisuus. Se muotoutuu kaikissa niissä asiakaspolun kosketuspisteissä, mitä asiakkaan ja yrityksen välisessä kanssakäymisessä on. Tästä syystä asiakaskokemuksen kehittäminen on koko yrityksen yhteinen projekti, missä jokaisella työntekijällä on rooli. Henkilöstötyön ja henkilöstökokemuksen rooli asiakaskokemuksen muotoutumisessa on hyvin merkittävä. Asiakaskokemus ei ole käsinkosketeltava konkreettinen asia, vaan siinä on kyse suurimmalta osin tunteesta.

Katsauksessa voitiin huomata, että alasta riippumatta digitalisaatioon panostaminen on elinehto asiakaskokemustyössä. Asiakkaat kaipaavat ostamisessa enenevässä määrin helppoutta, johon digitaalisuus on osa ratkaisua. Tähän panostamalla saadaan helpotusta myös toimeksiantajan ongelmiin asiakaskohtaamisten määrässä, kun myyjien aikaa vapautetaan digitaalisuuden avulla asiakastyöhön. Asiakaspolun ymmärtäminen ja kuvaaminen on ensimmäinen konkreettinen operatiivisen toiminnan työkalu, sillä vain sen avulla saavutetaan parempi asiakasymmärrys ja voidaan parantaa kriittisiä kohtaamispisteitä. Tuntemalla asiakkaat paremmin saavutetaan parempi asiakasuskollisuus. Se on kilpailutekijä, johon jokaisen yrityksen tulee pyrkiä.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaspolku, B2B, digitaalisuus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

KOKKOLA, TUOMAS:

What Is Customer Experience and How Can It Be Developed in a B2B Company?

Bachelor's thesis 85 pages, appendices 9 pages
May 2021

This bachelor's thesis was commissioned by the client Company X. The goal of the commission was to source information for the company on customer experience and what it means in terms of B2B sales. For the method of conduction, a narrative overview was chosen to produce a concise and uniform image on the subject. Along with a literature review, a perspective of developmental research was brought into the work and solutions on developing customer experience in an organisation were proposed to the client. Additionally, a slideshow was produced for the organisation with a goal of summarising the contents and thus making it easier to implement them.

Customer experience as a term has become more common in the last years and it is predicted to become a growingly important competitive factor for businesses also in the B2B field. Customer experience must be seen as one wide concept instead of singular factors. It is formed in all the meeting points of the customer path which occur in the interaction between a customer and a business. For this reason, customer experience development is a project for the whole company in which every employee has a role. The importance of staff experience and staff work is crucial in the formation of customer experience. Customer experience is not a concrete, tangible thing but it is mostly about emotion.

The review noted that regardless of sector, investing in digitalisation is a lifeline in customer experience work. Customers are increasingly looking for ease in purchasing and digitalisation is part of the solution for this. By investing in this, the client's problems with the number of customer encounters can also be addressed as the sellers' time is spared with the help of digitalisation. Understanding and portraying the customer path is the first concrete tool of operative action. That is the only way of reaching a better customer understanding and improving the critical meeting points. By knowing the customers better, a higher customer loyalty is reached. This is a competitive factor to which every company should strive for.

Key words: customer experience, customer journey, B2B, digitalisation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TAUSTAT TUTKIMUKSELLE	7
	2.1 Yritysesittely	7
	2.2 Nykytila asiakaskohtaamisissa	7
	2.3 Tekninen tukkukauppa toimialueena	9
3	TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET	10
	3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	10
	3.2 Työn toteutus	10
	3.3 Kirjallisuuskatsaus tieteellisenä menetelmänä	11
	3.4 Aineiston valinta ja rajaus	14
	3.5 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmät	16
4	ASIAKASKOKEMUS KÄSITTEENÄ	19
	4.1 Mitä on asiakaskokemus?	19
	4.2 Asiakaskokemus on tunnetta	21
	4.3 Asiakaskokemus B2B-myyntissä	22
	4.4 Asiakaskokemus 2020 -luvulla	25
	4.4.1 Digitaalisuus asiakaskokemuksessa	25
	4.4.2 Asiakaskokemus tulevaisuudessa	28
	4.4.3 B2ME – Modernin ajan personoitu asiakassuhde	29
	4.4.4 Sense Making – Avain uudenajan asiakaskokemukseen ...	30
5	ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN B2B -YRITYKSESSÄ	32
	5.1 Asiakaskokemus strategiana	32
	5.2 Asiakaskokemuksen johtaminen	34
	5.2.1 Henkilöstötyö	34
	5.2.2 Asiakasymmärrys ja segmentointi	36
	5.3 Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus ja kehittäminen	37
	5.3.1 Asiakaspolku	40
	5.3.2 Asiakaspolkukartta eli Customer Journey Map	44
	5.4 Lopullinen päämäärä on asiakasuskollisuus	45
	5.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen mittarit	47
	5.5.1 Mittaamisen suunnittelu	48
	5.5.2 NPS – Net Promoter Score	50
	5.5.3 Customer Effort Score (CES)	50
	5.5.4 Customer Lifetime Value (CLV)	51
	5.5.5 Outcome -mittarit	52
6	TULOKSET JA NIIDEN SYNTETISOINTI	54

6.1	Mitä on asiakaskokemus?.....	54
6.2	Mitkä ovat asiakaskokemuksen tulevaisuuden trendit?.....	55
6.3	Miten lähteä kehittämään asiakaskokemusta?.....	56
6.3.1	Henkilöstön kehittäminen ja johtaminen	57
6.3.2	Nykytila-analyysi.....	58
6.3.3	Operatiivinen kehittämistoiminta.....	60
6.3.4	Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelu ja toteutus... ..	61
6.4	Synteesi nykytilaan	61
7	TOIMINNALLINEN OSUUS	66
7.1	Taustat toiminnalliselle osuudelle.....	66
7.2	Diaesitys toiminnallisena tuotoksena	67
7.3	Diaesityksen aineisto	68
8	POHDINTA	70
	LÄHTEET.....	72
	LIITTEET	77
	Liite 1. Diaesitys.....	77

1 JOHDANTO

Viimeisimmän vuosikymmenen aikana, kun eripuolilla maapalloa on klikattu auki Googlen hakupalvelin, näppäimistö on suoltanut siihen yhä useammin ja useammin tekstin customer experience. Sama on tapahtunut myös täällä Suomessa – toki kirjoitettu sana on ollut asiakaskokemus. Tämä ei ole sattumaa, vaan aiheesta on tullut keskeinen kilpailutekijä niin kuluttajakaupassa, kuin myös yritysten välisessä business to business, eli B2B-kaupankäynnissä. Syitä tähän on useita: esimerkiksi kilpailutilanteen kiristyminen kansainvälistymisen takia, digitalisaation vauhdittama asiakaskäyttäytymisen muutos tai se, että asiakkaat ovat nykyisin ”pomoja”. Yksinkertaistettuna on oivallettu, että asiakkaita on kuunneltava yhä paremmin.

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa maailma elää keskellä pandemiaa, kun koronavirus on sekoittanut lähes kaikkien ihmisten ja yritysten elämän. Jos mahdollista, niin asiakaskokemuksen merkitys yritysten välisenä kilpailutekijänä tulee tämän seurauksena kasvamaan entisestään. Kriisitilanne on vauhdittanut muutosta, sitä kuinka toimimme, teemme kauppaa tai kohtaamme ihmisiä. Vaikka elämä tulee palautumaan vähitellen kohti normaalia, muutokset ovat osin pysyviä. On oivallettu digitalisaation tuomat mahdollisuudet tehdä kauppaa, osalla henkilökohtaiset arvotekijät menevät uusiksi ja esimerkiksi vapaa-ajan arvon merkitys nousee, toisaalta vastaavasti osalla varmasti fyysisten sosiaalisten kontaktien merkitys kasvaa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa valtavaa määrää kasvavia odotuksia asiakkaiden taholta, kohtaamispisteitä on yhä moninaisempia ja personoinnin merkitys nousee, kun jokaisella on oma tapansa toimia.

Asiakaskokemus on kokonaisuutena hyvin laaja, tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantajani tarpeista ymmärtää asiakaskokemus teoreettisesta näkökulmasta, sekä heidän halustaan kasvattaa asiakaslähtöisyyttä toiminnassaan.

2 TAUSTAT TUTKIMUKSELLE

2.1 Yritysesittely

Yritys X on kotimainen teknistä tukkukauppaa harjoittava yritys. Yritys X on merkittävä toimija alallaan Suomessa ja yrityksen liikevaihto oli vuoden 2019 lopussa yli 900 miljoonaa. Työntekijöitä yrityksessä on noin 1200. (Yrityksen verkkosivut n.d.)

Yritys X:lla on neljä asiakassegmenttiä, jotka ovat teollisuus, yritysmyynti, infra ja talotekniikka. Tätä opinnäytetyötä on lähestytty ja mietitty erityisesti teollisuussegmentin osalta. Tämä sektori käsittää suuriakin organisaatioita hyvin monilla eri teollisuuden aloilla. Yrityksen yleisenä tavoitteena on tarjota alan parhaat tuotteet ja palvelut korkealla asiantuntijuuden tasolla. Kaikkinensa valikoimassa on yli puoli miljoonaa erilaista tuotetta. (Myyntiryhmäpäällikkö 2021.)

Yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen korkeaa toimintavarmuutta ja saatavuutta hinnasta tinkimättä, sillä nämä osa-alueet ovat perinteisesti olleet niitä, mitä asiakkaat ennen kaikkea arvostavat. (Yrityksen verkkosivut n.d.) Myyntiryhmäpäällikön (2021) mukaan logistiikan merkitys korostuu teknisessä tukkukaupassa, sillä asiakkailla saattaa olla hyvin kiire saada tuote. Viivästys tuotteen saamisessa saattaa maksaa asiakkaalle merkittäviä summia. Varaston toimintaan on panostettu ja lähetykset lähtevät parhaimmillaan saman päivän aikana, millä pyritään varmistamaan asiakkaalle juuri nopea tuotteen saatavuus. (Myyntiryhmäpäällikkö 2021.)

2.2 Nykytila asiakaskohtaamisissa

Yritys X:n myyntiryhmäpäällikön (2021) mukaan markkinajohtajan asema on taannut asiakkaiden riittävyyden, ilman varsinaista uusasiakashankintaa. Toisaalta se on tarkoittanut, ettei asiakkaita ole ollut aikaa kohdata riittävästi. Kilpailu alalla on kuitenkin kovaa ja siksi asiakastyön tarve on huomattu yrityksen uudessa strategiassa. Asiakkaat halutaan kohdata entistä paremmin.

Kuten Myyntiryhmäpäällikkö (2021) kuvailee, kaupankäynnin ja asiakastyön Yritys X:ssä voi tällä hetkellä luokitella melko perinteiseksi. Näin voi todeta mm. siitä, että asiakkaat ottavat yhteyttä niin puhelimitse kuin sähköpostitse ja asiakkaita kohdataan pitkälti perinteisesti face-to-face-periaatteella. Samoin asiakassuhde muodostuu pitkälti myyjän ja asiakkaan välisestä yhteydenpidosta. Yritys X:llä on kuitenkin käytettävissä verkkokauppa, jonka tarkoituksena on palvella erityisesti pienempiä yrityspuolen asiakkaita. Asiakkaan rekisteröityessä verkkokauppaan ja tultua sitä kautta yrityksen asiakkaaksi tai asiakkaan otettua muutoin yhteyttä, hänelle nimetään vastuumyyjä viikon sisällä tästä. Tämän tarkemmin yrityksessä ei ole kuitenkaan kuvattu asiakaspolkua. (Myyntiryhmäpäällikkö 2021.)

Myyntiryhmäpäällikön (2021) mukaan Yritys X on asiakkaiden parissa hyvin arvostettu – brändi on vahva ja tunnettu. Tämä voidaan päätellä siitä, että monet asiakassuhteet ovat pitkiä ja asiakkaat ottavat itse oma-aloitteisesti yhteyttä. Hyvänä tukena on onnistunut markkinointi ja esimerkiksi puhtaasti google-markkinoinnin kautta tulee paljon uusia asiakkaita. Tästä syystä esimerkiksi perinteistä kylmäsoittoa uusille asiakkaille ei tarvitse tehdä. (Myyntiryhmäpäällikkö 2021.)

Myyntiryhmäpäällikön (2021) nostaa yrityksen haasteeksi asiakaskohtaamiset ja erityisesti niiden osalta asiakaskäyntitavoitteissa on jääty jälkeen. Syynä tähän voidaan katsoa olevan ainakin kiire, joka vallitsee asiakastyötä tekevillä myyjillä, eikä heillä siten ole ollut riittävästi aikaa kohdata asiakkaita. Teknisessä tukkukaupassa on arvossaan ihmiseltä ihmiselle, eli ns. H2H-kaupankäynti (human-to-human). Tämän merkitys korostuu erityisesti vanhojen asiakkaiden kohdalla, eli uusintatilauksissa, joissa myyjän ja asiakkaan välinen kontakti on korostetusti merkityksellinen. Yrityksenä tavoitteena on vähentää asiakaspoistumaa, vaikka yleisesti asiakasuskollisuus on ollut korkealla tasolla, osaltaan haasteet kuitenkin heijastuvat myös siihen. (Myyntiryhmäpäällikkö 2021.)

Yrityksessä on tiedostettu hyvän asiakaskokemuksen merkitys ratkaisuna ongelmiin ja kilpailutekijänä kiristyvillä markkinoilla. Ongelmana on, että organisaatiolta puuttuu laajalti ymmärrys, mitä asiakaskokemus on ja miten sitä tulisi

mahdollisesti kehittää. Haasteena asiakaskokemusajattelun laajentamisessa organisaatioon on hyvin perinteinen toimintatyyli ja vakiintuneet tavat tehdä asioita. (Myyntiryhmäpäällikkö 2021.)

2.3 Tekninen tukkukauppa toimialueena

Tekninen tukkukauppa on hyvin merkittävä vaikuttaja Suomalaisessa yrityssectorissa, sillä sen yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2020 oli n. 10 miljardia euroa ja se työllisti 20000 suomalaista. Se mahdollistaa mm. teollisuudelle välttämättömien tuotteiden saatavuuden ja ylläpitää siten Suomen kilpailukykyä tärkeässä teollisuussegmentissä. (Teknisen Kaupan Liitto n.d.) Vallitseva koronapandemia ei ole vaikuttanut merkittävältä osalta toimialaan, sillä tukkukaupan varastojen arvo tippui vain 0,6% esimerkiksi vuoden 2020 viimeisellä vuosineljänneksellä, ollen lähes ennallaan verrattuna edellisen vuoden vastaavaan aikaan (Suomen virallinen tilasto n.d.).

Kyseessä on erikoiskaupan ala, joka vaatii vahvaa asiantuntijuutta ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamista (Eskola, 2018). Tekninen tukkukauppa on osaltaan kokenut valtavaa toimintatapojen muutosta koronakriisin seurauksena ja digitalisaatio on ottanut vallan. Palvelutyökalut ovat kehittyneet ja tulevat kehittymään lisää, nopeus- ja tehokkuusajattelu on ottamassa valtaa myös teknisen tukkukaupan alalla (Oja, 2020).

3 TYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalleni Yritys X:lle ymmärrystä siitä, mitä asiakaskokemus on ja kuinka sitä yrityksen tulisi lähteä omassa toiminnassaan kehittämään. Yrityksen uusimmassa strategiassa asiakaslähtöisyys ja tarve kohdata asiakkaita on kirjattu selkeäksi tavoitteeksi. Opinnäytetyöni tavoitteena on tarjota toimeksiantajalle teoriapohjaista tietoa asiakaskokemuksesta, jota yritys voi hyödyntää myöhemmin omassa strategiaansa pohjautuvassa työskentelyssä. Lisäksi työssä laaditaan diaesitys.

Opinnäytetyön teoreettisena lähtökohtana on vastata seuraaviin kysymyksiin:

”Mitä on asiakaskokemus?”

”Mitkä ovat asiakaskokemuksen tulevaisuuden trendejä?”

”Miten asiakaskokemusta kehitetään B2B-yrityksessä?”

Kuten Saarijärvi ja Puustinen (2020, 55) kirjoittavat on asiakaskokemuksen hyvä teoreettinen ymmärrys perusta sille, että yrityksen on edes mahdollista alkaa kehittämään omaa asiakaskokemustaan paremmaksi. Tästä syystä on erityisen perusteltua tehdä teoreettinen opinnäytetyö. Asiakaskokemuksesta on kirjoitettu paljon, mutta konteksti näissä on ollut enemmän ns. kuluttajakaupan, eli B2C (Business to Consumer) puolella.

3.2 Työn toteutus

Työ on toimeksiantajan tilaama ja heidän erityinen toiveensa oli kirjallisuuskatsaus, jotta voisivat saada työn avulla teoriaan pohjautuvan ymmärryksen asiakaskokemuksesta. Tämä on ollut opinnäytetyön suunnittelussa ja toteutuksessa ensisijaisena lähtökohtana. Kirjallisuuskatsauksen menetelmäksi valittiin kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on yksi tieteellisistä tutkimusmenetelmistä. Metodina käytetään narratiivista yleiskatsausta, joka tuo tutkittavasta aiheesta lukijalle ajankohtaista ymmärrystä ja tietoa. (Salminen 2011, 14.) Kirjallisuuskatsausmenetelmä avataan tarkemmin kappaleessa 3.3.

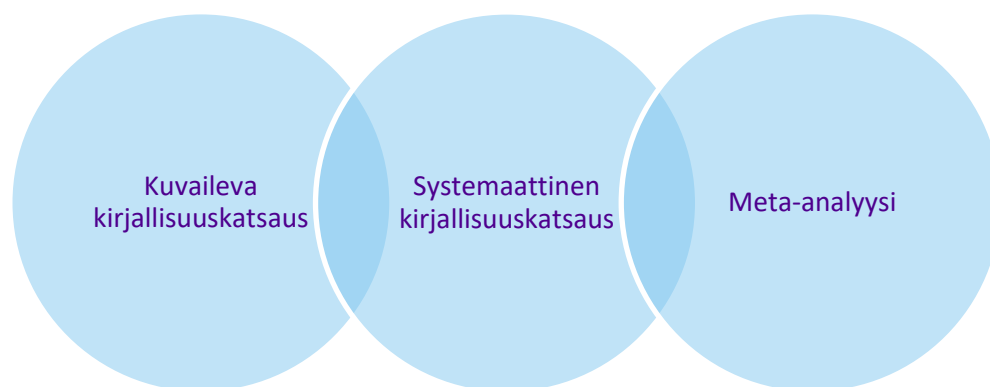
Salmisen (2011, 10) mukaan kirjallisuuskatsauksen heikkoutena on tulosten heikko rinnastaminen konkretiaan eli nykyiseen tilaan. Tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Monimenetelmällisen strategian avulla aiheesta saadaan laajempi ja monipuolisempi tulos. Monimenetelmäisessä tutkimuksessa voidaan hyödyntää ensimmäisen vaiheen tuloksia toisen vaiheen tarkoituksen toteutuksessa. Käyttämällä useampia menetelmiä saadaan työn luotettavuudesta parempi, sillä toisella menetelmällä voitetaan toisen heikkoudet (Johnson & Onwuegbuzie 2014.) Tutkimuksellista lähestymistä ja konkreettista kehittämistoimintaa yhdistelemällä voidaan puhua tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta (Toikko & Rantanen 2009, 21). Opinnäytetyö on toiminnallinen, jos siinä tehdään tuotos, kuten opas, esite tai prosessikuvaus (Salonen 2013, 5). Tässä tapauksessa tuotos on siis erillinen diaesitys, joka toimii yhteenvetona, minkä tarkoituksena on edistää aiheen jalkautusta kohdeorganisaatiossa. Tästä syystä voidaan pohjimmiltaan puhua toiminnallisesta kehittämistyöstä.

Kirjallisuuskatsauksissa teoreettisena viitekehyksenä toimii käsiteltävät keskeiset käsitteet ja se perustuu systemaattiseen tiedonhakuun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 121). Tässä työssä sen selkeyden parantamiseksi, teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen osaan, mutta myös siksi, että pystytään paremmin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä osassa käsitellään itse asiakaskokemusta käsitteenä B2B (business-to-business) näkökulmasta. ja vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Mitä on asiakaskokemus? Lisäksi tässä osiossa tarkastellaan aihetta huomioiden digitaalisuus, tulevaisuus ja sen tärkeimmät trendit, eli toista tutkimuskysymystä. Toisessa osiossa tarkastellaan asiakaskokemuksen kehittämisprosessia ja pyritään tuomaan vastausta kolmanteen kysymykseen: Miten lähteä kehittämään asiakaskokemusta?

Tarkoituksena on ollut tuottaa kehittävällä otteella opinnäytetyö Yritys X:lle asiakaskokemuksesta. Lopputuloksena on teoriaan pohjautuva kehitystyö, jota yritys voi hyödyntää omassa käytännön toteutuksessa asiakaskokemuksen kehittämisessä.

3.3 Kirjallisuuskatsaus tieteellisenä menetelmänä

Kirjallisuus- tai tutkimuskatsaus on yksi tieteellisistä tutkimusmenetelmistä, jonka tehtävänä on uuden tiedon tuottaminen tieteellisten menetelmien avulla (Salonen ym. 2017, 35). Finkin (2005, 3) mukaan tutkimuskirjallisuuteen perustuva katsaus on systemaattinen ja toistettavissa oleva menetelmä. Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kuvailevaan, systemaattiseen ja meta-analyysiin (kuvio 1).

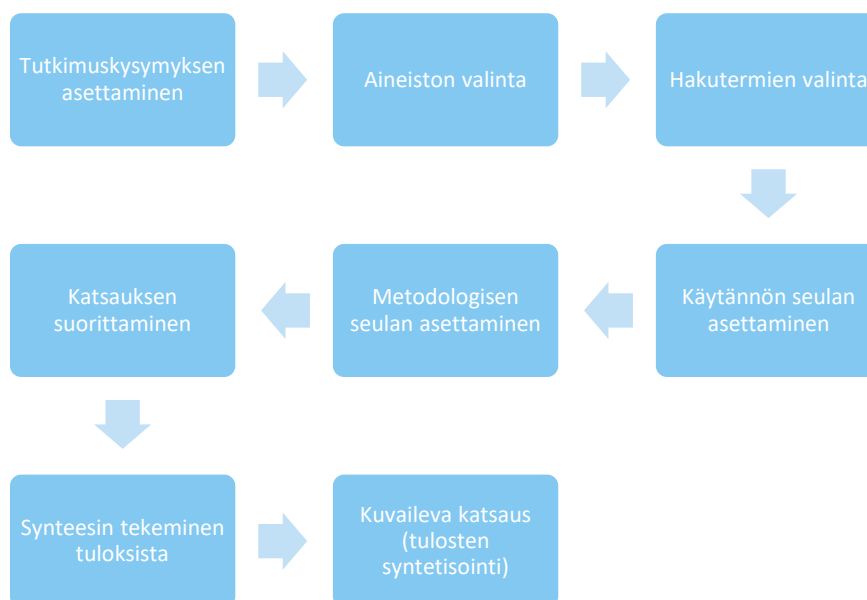


KUVIO 1: Kirjallisuuskatsauksen tyypit (Salminen 2011, 12)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisin käytetyistä menetelmistä. Se on tietynlainen yleiskatsaus, jossa ei ole tarkkoja rajoja. Tutkittavasta aiheesta saadaan laaja-alainen kuvaus. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tiivistää yhden aihepiirin aiempia tutkimuksia. Meta-analyysi vastaavasti on tutkimus, mikä yleistää ja yhdistää määrällisiä tutkimuksia. Tarkoituksena on muodostaa päätelmiä olemassa olevista tutkimuksista. (Salonen 2011, 6-14.) Koska opinnäytetyöni tarkoituksena oli saada toimeksiantajalle tietoa asiakaskokemuksesta mahdollisimman laajasti, toimii kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä parhaiten. Salmisen (2011, 6) mukaan se voidaan jakaa vielä narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen. Narratiivinen yleiskatsaus tuo tarkasteltavasta aiheesta yhtenäistetyn kuvan. Se yhdistää ja tiivistää erillisiä tutkimuksia ja teoksia helppolukuisen muotoon. Siinä on myös tavoitteena ajantasaistaa tietoa. (Salminen 2011, 13.) Tästä syystä narratiivinen yleiskatsaus tuo parhaimman ratkaisun toimeksiantajan tarpeisiin.

Asiakaskokemuksesta on kirjoitettu paljon eri näkökulmista. Selkeän kokonaisuuden luominen voi siksi olla yrityksille työlästä. Moni teos käsittelee aihetta erityisesti ns. kuluttajakaupan, eli B2C-kontekstin kautta eikä välttämättä huomioi yritysten välistä B2B-kauppaa. Asiakaskokemus on käsitteenä kohtuullisen uusi, joten tieto ja ymmärrys siitä muuttuu jatkuvasti. Siksi tässä asiayhteydessä mieles-

täni narratiivinen tutkimuskatsaus on erityisen perusteltu, sillä siten toimeksiantaja saa aiheesta ajantasaisen yhteenvedon helpommin kuin lukemalla lukuisia kirjoja. Kuviossa 2 on esitelty kirjallisuuskatsauksen yleinen prosessin kulku mukailleen Finkin (2005, 54) mallia.



KUVIO 2: Kirjallisuuskatsaus vaiheittain Finkin (2005, 54) mukaan (mukailtu)

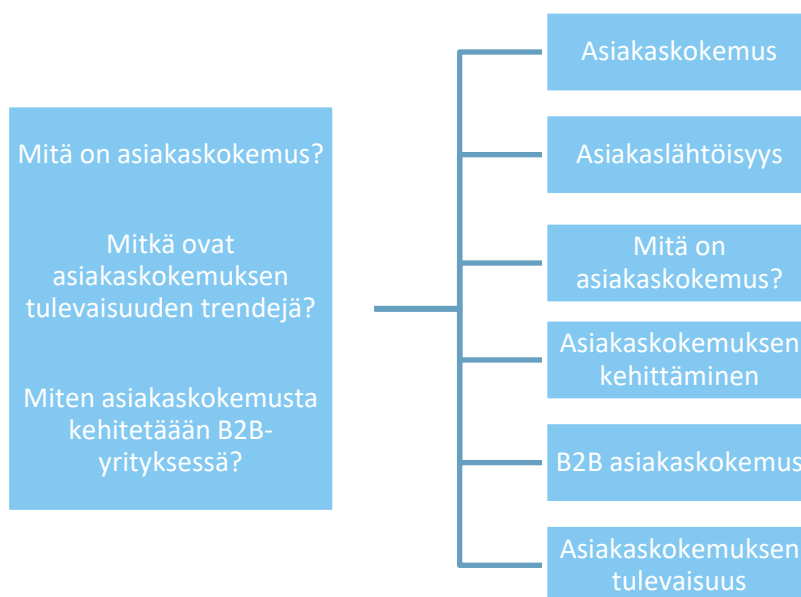
Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset asetettiin jo suunnitteluvaiheessa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimuskysymykset on esitelty kappaleessa 3.1. Aineiston ja hakutermien valinnan tarkoituksena on rajata aihetta vastaamaan paremmin tutkimuskysymyksiä. Käytännön- sekä metodologisen seulonnan vaiheessa ensin aineistoa rajataan esimerkiksi kielen ja vuoden perusteella sekä sen jälkeen seulotaan vielä tarkemmin otannan ja tieteellisen laadun perusteella. Tämän jälkeen on varsinaisen katsauksen suorittamisen vuoro (Salminen 2011, 10.) Aineiston valinta, rajaus ja seulonnat kuvataan kappaleessa 3.4.

Viimeinen varsinainen vaihe on tulosten syntetisointi, missä rinnastetaan nämä tulokset nykyiseen tilaan. Salmisen (2011, 10) mukaan tämä erityisesti mittaa työn onnistumista. Liian pinnallinen kuvaileminen ei tuota tarvittavaa tietoa. Tässä opinnäytetyössä on toteutettu toimeksiantajalle tutkimuksellisen kehittämistoiminnan keinoin konkreettisia havaintoja ja ehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämisestä peilaten nykyiseen tilaan. Tämän osion tarkoituksena on juuri parantaa työn syntetisointia ja onnistumista.

3.4 Aineiston valinta ja rajaus

Aineiston valinta suoritettiin lähinnä käyttäen Andor-tietokantaa ja Google Scholaria. Pääasialliseksi lähteeksi valitsin painetut kirjat, sillä katsoin niistä saatavan parhaimman käsityksen tutkittavista aiheista. Näitä vahvistamaan käytettiin tieteellisiä artikkeleita, jotka pääosin etsittiin Google Scholarin kautta. Jo tässä vaiheessa tehtiin valinta käyttää pääsääntöisesti suomenkielisiä lähteitä, mikäli niitä suinkin on saatavilla. Tämä johtui siitä, että kohdeorganisaatio toimii nimenomaan suomalaisessa markkinassa ja koettiin, että suomenkielinen kirjallisuus toimii parhaiten tässä kontekstissa.

Aineiston valinnassa käytettiin apuna tutkimuskysymyksiä ja pohdittiin niiden perusteella hakusanoja, joiden tarkoituksena oli löytää työn kannalta oleellimmat teokset. Tästä on muodostettu prosessikaavio (kuvio 3), missä tutkimuskysymyksistä on johdettu hakusanat.



KUVIO 3: Aineiston valintaprosessi

Kielellinen seulonta oli pääpiirteittäin siis tehty jo aiemmin, joten saatua aineistoa rajattiin tässä vaiheessa lähinnä julkaisuvuoden mukaan. Ensimmäisessä vaiheessa rajattiin lähteisiin, jotka ovat ilmestyneet vuonna 2014 tai sitä myöhemmin. Tämä tehtiin mahdollisimman ajantasaisen tiedon saamiseksi. Tämän jälkeen lähteet ryhmiteltiin vielä kahden vuoden sykleihin (eli vuosina 2014-15 ilmestyneet, 2016-17 ilmestyneet jne), jotta voitaisiin helpommin painottaa mah-

dollisimman tuoreisiin, 2020-2021 ilmestyneisiin teoksiin. Haun perusteella koottiin taulukko 1, missä kukin hakusana rajattiin vuoden ja kielen perusteella. Taulukkoon listattiin kirjan nimi kunkin haun sarakkeen kohdalle. Tämän avulla kirjallisuuskatsauksen ydinteoksiksi valittiin kirjat, jotka toistuivat haussa. Lisäksi painotettiin erityisesti hakusanaa asiakaskokemus sekä julkaisuja, jotka ovat ilmestyneet vuosina 2020-2021.

Hakusana \ Vuosi	2021 ja 2020	2019 ja 2018	2017 ja 2016	2015 ja 2014
Asiakaskokemus	Strategiana Asiakaskokemus	Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus	Ylivoimainen Asiakaskokemus	Potkua palvelubisnekseen
	Vetoa tunteisiin	Digijalan asiakaskokemus	Viiden tähden asiakaskokemus	Digitaalinen asiakaskokemus
	Menestys syntyy asiakaskokemuksesta	Myyntikapina	B2B markkinoinnin ja myynnin pelikirja	Ostovallankumous
	Intohimona brändit	Menesty digimarkkinoilla		Asiakkaan aikakausi
				Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen
Mitä on asiakaskokemus	Strategiana asiakaskokemus	Kohdemaailma analyysi	Suomalainen osaaminen kilpailuetuna	
Asiakaskokemuksen kehittäminen	Menestys syntyy asiakaskokemuksesta	Digijalan asiakaskokemus	Viiden tähden asiakaskokemus	Digitaalinen asiakaskokemus
		Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus		
		Työn ilolla		
B2B Asiakaskokemus	Menestys syntyy asiakaskokemuksesta	Teräksistä digiä	B2B markkinoinnin ja myynnin pelikirja	Onnistu kasvuyrittäjänä
Asiakaslähtöisyys	Asiakkaista ansaintaan	Palvelumuotoilun bisneskirja	Viiden tähden asiakaskokemus	Digitaalinen asiakaskokemus
	Menestys syntyy asiakaskokemuksesta	Digijalan asiakaskokemus	Sisältöstrategia: asiakaslähtöisyydestä	Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen
	Vetoa tunteisiin	Teräksistä digiä	Ylivoimainen asiakaskokemus	Asiakkaan aikakausi
	#Myyntikirja			
	Strategiana asiakaskokemus			
Asiakaskokemus teknologia		Digijalan asiakaskokemus	B2B markkinoinnin ja myynnin pelikirja	
		Menesty digimarkkinoilla		

TAULUKKO 1: Aineiston valinta käytännön seulonnan kautta

Tarkemmassa metodologisessa seulonnessa näistä ydinteoksista koottiin otanta aihepiireistä, joiden nähtiin toistuvan useimmissa näissä teoksissa. Tämän avulla pystyttiin luomaan kirjallisuuskatsauksen rakenne, mikä vastaa mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin ja käsittelee kirjallisuuden perusteella oleellisia asioita asiakokonaisuuden ymmärtämiseksi. Metodologinen otanta on taulukoituna seuraavalla sivulla taulukossa 1.

Katsauksen varsinaisessa suorittamisessa ydinteokset käytiin systemaattisemmin läpi sekä haettiin lisätietoa tieteellisistä artikkeleista käyttäen apuna Google Scholar tietokantaa. Lisäksi tietoa saatiin podcastien sekä ammatillisten blogien ja nettisivujen kautta.

Strategiana Asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus on strategiaa • Mitä asiakaskokemus on? • B2B-asiakaskokemuksen piirteet • Asiakaskokemuksen mittaaminen • Operatiivinen toteutus ja kehittäminen • Asiakasuskollisuus
Menestys syntyy asiakaskokemuksesta	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus on tunnetta • B2Me • Sense Making • Hyvä henkilöstökokemus • Asiakaskokemuksen johtaminen • Asiakaskokemuksen kehittäminen • Asiakaspolun kuvaus
Vetoa tunteisiin	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus on tunnetta • Tunnekokemuksen mittaus ja merkitys tulevaisuuden asiakaskokemuksessa
#Myyntikirja	<ul style="list-style-type: none"> • B2Me • Personoitu asiakaskokemus • Asiakasuskollisuus
Digiajan asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisaation merkitys kasvaa • Tekoäly&teknologia asiakaskokemuksessa
Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstökokemuksen merkitys
Viiden tähden asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstökokemuksen merkitys • Digitaalisuuden merkitys osana asiakaskokemuksesta • Asiakaskokemuksen mittaaminen
Ylivoimainen asiakaskokemus	<ul style="list-style-type: none"> • Mittaamisen merkitys • Asiakaspolun rakentamisen tärkeys • Asiakaskokemuksen johtaminen

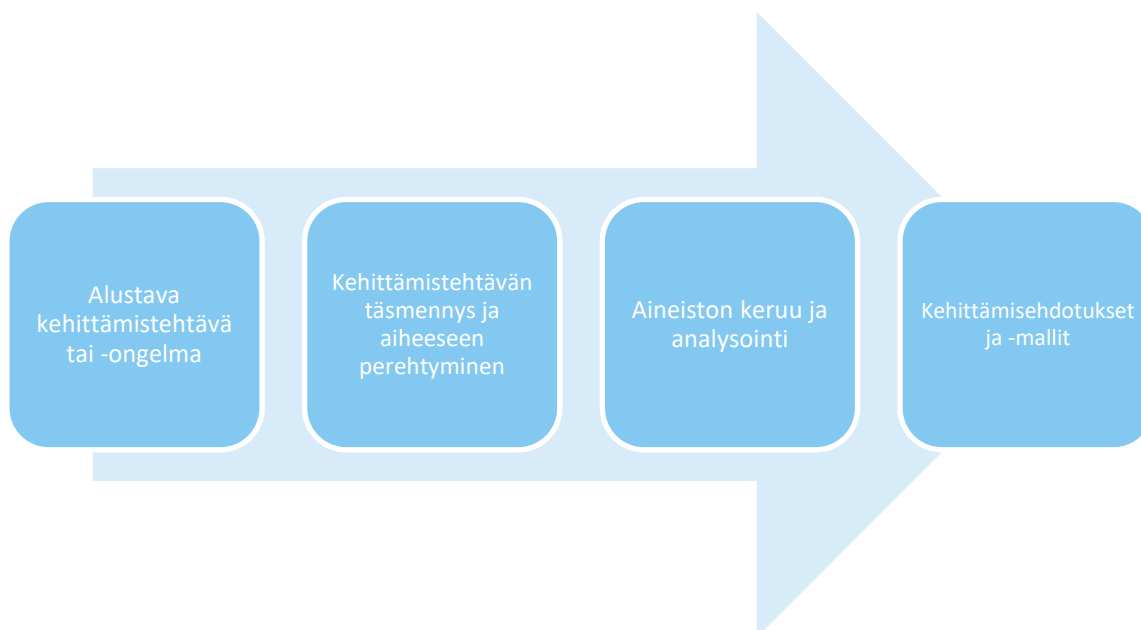
TAULUKKO 2: Metodologinen seulonta

Metodologisen seulonnan taulukossa vasemmassa sarakkeessa on kirjan nimi ja oikeassa sarakkeessa siitä poimittuja aihepiirejä.

3.5 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan menetelmät

Opinnäytetyössäni on kyse myös tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, sillä siinä käytännön ongelmat ohjaavat tiedontuotantoa (Toikka & Rantanen 2014, 22). Lähestymistapoja ja metodeja voi olla useita yhdessä kehitystyössä ja niiden valinnassa kannattaa käyttää luovuttaa ja soveltaa niitä omaan projektiin. Lähimpänä tässä työssä on konstruktivinen tutkimus, sillä siinä kehittämistehtävänä on luoda joku konkreettinen tuotos sekä tapaustutkimus, minkä tavoitteisiin kuuluu uusien kehittämisehdotuksien luominen. Lisäksi työssä voidaan nähdä olevan toimintatutkimuksen piirteitä, sillä sen tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen organisaatiossa ja luoda uutta tietoa. Kaikille tavoille yhteisenä nimittäjänä on niiden pohjautuminen teoriaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52-65.)

Kuviossa 4 on kuvattu tapaustutkimuksen prosessikaavio, mitä kehittämistyössä on noudatettu. Ensimmäisenä on ongelman ja kehittämistehtävän määrittely. Tämän jälkeen on perehdytty käsiteltävään aiheeseen ja analysoitu aineistoa. Viimeiseksi on luotu kehittämisehdotusta ja mallia.



KUVIO 4: Tapaustutkimuksen prosessikaavio mukailtuna (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54).

Konstruktivisen tutkimuksen tavoitteena on käytännön ongelman konkreettinen ratkaisu, joka on perusteltu teoreettisesti. Parhaimmillaan ratkaisu on toimiva myös muualla kuin varsinaisessa kohdeorganisaatiossa. Tässä pyritään muuttamaan organisaation toimintaa ja tuotoksen tarkoituksena on uusi aiempaa parempi ratkaisu, jonka taustalla on vahva teoreettinen tausta ja tietämys. (Ojasalo,

Moilanen & Ritalahti 2015, 65-66.) Tässä opinnäytetyössä tuotoksena on diaesitys, jonka tavoitteena on parantaa ongelmaa laajan teoriapohjan ymmärryksen viemisestä laajemmin organisaatioon. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen tuloksia on työssä syntetisoitu käytännön ongelmiin ja pyritty konkreettisesti tuomaan esille, millä keinoilla asiakaskokemuksen kehittämisessä päästään alkuun. Tulosten syntetisointi sekä diaesitys käsitellään luvuissa 6 ja 7.

Käytettyjä menetelmiä työn tukena on ollut ensisijaisesti puhelinhaastattelu, missä selvitettiin toimeksiantajan ennalta havaitsemia ongelma- ja kehityskohteista. Haastattelu on perinteisesti yksi käytetyimmistä menetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106). Lisäksi kehittämistyössä apuna käytettiin havainnointia, eli kerätyn aineiston ydinkohtien löytämistä sekä dokumenttianalyysejä, jonka tarkoituksena on tehdä päätelmiä aineistosta. Erityisenä vahvuutena on juuri herkkyys asiayhteydelle, eli kehittämisprojektin taustalla on puhtaasti opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114; 136)

4 ASIAKASKOKEMUS KÄSITTEENÄ

4.1 Mitä on asiakaskokemus?

”Ihmiset unohtavat mitä sanoit tai teit, mutta ihmiset eivät milloinkaan unohda sitä, mitä sait heidät tuntemaan” – Maya Angelou

Yllä olevaan yhdysvaltalaisen, nyt jo edesmenneen, ihmisoikeusaktivistin ja kirjailijan Maya Angeloun toteamukseen kiteytyy hyvin paljon. Tunteet ja mitä koemme niiden kautta, on olennainen osa ihmisyyttä. Tunteita voidaan pitää tietoisuutemme perustana. (Salonen 2017, 141.) Tunteet vaikuttavat meidän jokaisen ihmisen käyttäytymiseen ja elämään kaikissa tilanteissa, näin myös liike-elämässä. Jokainen meistä palaa mielellään paikkaan, mistä on jäänyt hyvä kokemus ja tunne. (Salonen 2017, 228.)

Tunteita osana ihmisyyttä on tutkittu jo vuosisatoja, mutta itse asiakaskokemus termi yleistyi vuonna 1998 Harvard Business Review -lehdessä julkaistun artikkelin myötä, jonka kirjoittajina olivat amerikkalaiset kirjoittajat Joe Pine ja James H. Gilmore. Artikkelin mukaan asiakaskokemuksesta tulee merkittävin kilpailukeino, kun asiakkaat haluavat tuotteiden lisäksi hyvää asiakaskokemusta. Hyvä kokemus syntyy, kun yritys tuottaa ikimuistoisia hetkiä ja muistettavia hetkiä asiakkaille (Pine & Gilmore 1998). Taustalla on ajattelutapa, jonka keskiössä on asiakas ja oivallus siitä, että asiakas määrittelee yrityksen menestymisen. Asiakaskokemuksen avulla saavutetaan kilpailuetu, sillä todellisuudessa siitä syntynyt tunnekokemus on abstrakti immateriaalinen asia, jolloin se ei ole kopioitavissa kilpailijoiden taholta (Holma ym. 2021, 53). Yksikään kilpailija ei ole pystynyt kaatamaan yritystä, jonka asiakassuhteet ovat vahvoja ja perustuvat luottamukseen (Gerdt & Korhonen 2016, 13). Asiakaskokemuksessa ei ole kuitenkaan kyse mistään uudesta tieteellisestä oivalluksesta, vaan sitä on ollut olemassa niin kauan kuin ihmisten välillä on ollut vaihdantataloutta. Asiakaskokemus on konkreettinen toimenpide, strategia siihen, kuinka asiakaslähtöisyyttä organisaatio voi käytännössä toteuttaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

Mitä asiakaskokemus sitten oikein on? Verhoef ym. (2009, 31-32) määrittivät sen rationaaliseksi, tunnetasoiseksi, fyysiseksi, sosiaaliseksi tai näiden yhdistelmien kokemukseksi. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 55) edellä mainittujen seikkojen lisäksi määrittelevät sen asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuvaksi ja subjektiivisesti määrittyväksi. Ensimmäinen suomen kielellä tehty virallisempi määritelmä on Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) toteamus, missä asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnassa muodostaa.

Kuten näistä määritelmistä huomataan, asiakaskokemuksen muodostumisessa on kyse kokonaisuudesta. Kaikista yksittäisistä kokemuksista, mitä muodostuu eri kanavissa ja toiminnanpisteissä, missä asiakas yrityksen kohtaa. (Filenius 2015, 32; Peppers & Rogers 2017, 22.) Asiakaskokemuksen ytimen muodostaa yrityksen kulttuuri, brändi ja strategia. Strategia ohjaa suuntaa, yrityksen asiakaslupaus kiteytyy brändissä ja kulttuuri luo pohjan lupauksille, eli strategian onnistumiselle. (Holma ym. 2021, 278.) Tavoitteena tulisi olla mahdollisimman saumaton asiakaskokemus, mikä muodostuu asiakaspolun eri osa-alueiden summasta (Filenius 2015, 32). Kuviossa 5 on kuvattu yksinkertaistettuna tämä polku osa-alueineen. Asiakaspolku käsitellään laajemmin luvussa 5.3.1.



KUVIO 5: Asiakaskokemuksen muodostumisen osa-alueet (Filenius 2015, 13)

Kuten jo todettu, tunteet ovat olennainen osa meitä. Tarkemmin tarkasteltuna Forresterin CX-index tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksesta jopa 2/3 on tunnetta. Loppu on tehokkuutta ja helppoutta asioinnissa (Korkiakoski 2018). Asiakaskokemus muodostuu siis eri asioiden summasta, siksi siinä ei ole kyse yksittäisestä rationaalisesta päätöksestä, vaan kokemuksesta, mihin vaikuttaa vahvasti juuri ihmisen eli tässä tapauksessa asiakkaan kokema tunne (Löytänä & Korkeasuo 2014, 11).

Asiakaskokemusta määriteltäessä on ymmärrettävä, että kyse on yrityksen strategiasta ja se on pystyttävä kytkemään tiiviisti koko organisaatioon, muutoin se jää ylimmän johdon papereihin kirjoitetuksi hienoksi lauseeksi, jonka arvo itse organisaatiolle on nolla. Toisinsanottuna kyse on kokonaisuudesta, millä koko organisaation tulisi toimia. Johdon tulee jalkauttaa asiakaskeinen strategia koko organisaatioon, jonka avulla saadaan aikaan onnistunut asiakaskokemus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 50).

Yrityksen on onnistuttava täyttämään asiakkaiden tarpeet yhä moninaisimmissa kohtaamispisteissä luodakseen onnistunut asiakaskokemus (Gartner.com, 2019). Näin ollen siis hyvän asiakaskokemuksen muodostuminen on kiinni myös paljosta muusta kuin pelkästä myynnin toiminnasta, ja juuri siksi se on koko yrityksen yhteinen asia.

4.2 Asiakaskokemus on tunnetta

Asiakaskokemuksessa on siis kyse ennen kaikkea tunteesta. Samalla, kun ymmärrys asiakaskokemuksesta on lisääntynyt, on myös oivallettu tunteiden oleellinen merkitys osana sitä. Muistamme aina parhaiten kaikkein sykehdyttävimmät kokemuksemme. Tunteet ovat oleellinen osa ihmisenä olemista ja ovat läsnä kaikkialla ohjaten käyttäytymistämme. Ne syntyvät tiedostamattomasti syvällä aivoissamme. (Holma ym. 2021, 179-182.) Ihminen tarvitsee tunteita myös aina päätöksentekoonsa. Tunteet vaikuttavat muistijälkeen ja siten oleellisesti myös asiakasuskollisuuden luomiseen (Juuti 2015, 46; Killström 2020, 8). Killströmin (2020, 22) mukaan tunteiden vaikutus voi olla tiedostettu tai tiedostamaton. Minna Ruusuvuoren (2017) tutkimuksen mukaan tosin B2B-yrityskentässä tunteiden roolia ei ole täysin tunnustettu, vaan varsinkin päätöksentekovaiheessa järjen osuus oli suurempi.

Forresterin vuoden 2019 asiakaskokemusindeksi-tutkimuksen (Forrester 2019) mukaan parhaiten menestyvät yritykset, jotka tuottavat parhaan tunnekokemuksen. Tämä osoittaa hyvin sen, että tunnekokemukseen keskittyminen tulisi olla tärkein keino parantaa asiakaskokemusta. Sillä on suurempi merkitys asiakasuskollisuuteen kuin brändillä, tehokkuudella tai helppoudella. Vastaava tunteiden

merkitys nimenomaan asiakasuskollisuuden kasvattajana nähdään myös Capgeminin (2017) laajassa asiakasuskollisuutta käsittelevässä tutkimuksessa, jonka mukaan tunteet korreloivat eniten asiakasuskollisuuden kanssa. Holman ym. (2021, 189; 197-202) mukaan tunnekokemusta kasvatetaan parhaiten niissä asiakaspulun kohdissa, jotka ovat erityisen tärkeitä ja merkityksellisiä asiakkaalle. Palvelumuotoilun keinoin yrityksen tulisi miettiä erityisen mieleenpainuvia tunnekokemuksia etenkin näihin merkityksellisiin hetkiin. Lisäksi mieleenpainuva tunnekokemus kannattaa luoda asiakaskohtaamisen loppuun. Tämä perustuu ns. huippu-loppu -sääntöön, jonka mukaan ihminen muistaa parhaiten mieleenpainuvimmat hetket sekä lopun. (Holma ym. 2021, 197-202.)

Tunteet vaihtelevat toimialoittain tai jopa eri kohtaamispisteissä, siksi oleellinen osa onnistuneessa tunnekokemuksen luomisessa on asiakkaiden tunteminen. Yrityksen on hyvä tuntea asiakas mahdollisimman hyvin sekä ymmärtää asiakkaan tarpeet. Tämä auttaa löytämään juuri omalle asiakassegmentille olennaisimmat tunneperäiset motivaatiotekijät. (Killström 2020, 45.)

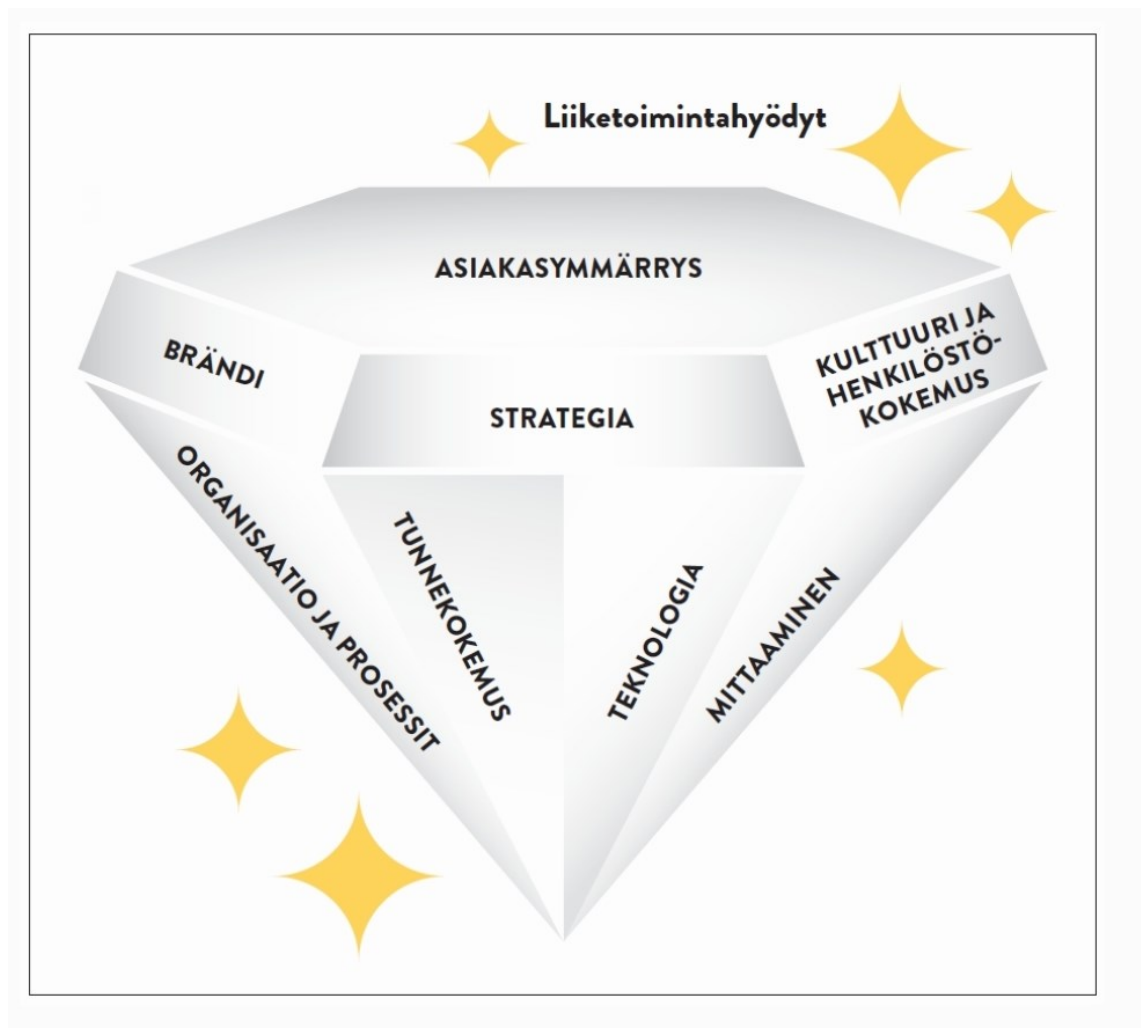
4.3 Asiakaskokemus B2B-myynnissä

Kuluttajapuolen myynnissä asiakaskokemus on ollut pidempään liiketoiminnan keskiössä ja sitä on tutkittu enemmän. Tarkasteltaessa asiakaskokemusta yritysten välisen business-to-business (B2B) näkökulman kautta lopulta ero kuluttajapuoleen ei ole iso, sillä ihmiset ovat aina niitä, jotka tekevät päätöksiä ja joille muodostuu tunnekokemus hyvästä asiakaskokemuksesta (Filenius 2015, 60). Siinä, kun kuluttajakauppa on yksiselitteisempää ja muodostuu puhtaasti yksittäisen henkilön kokemista tunteista, B2B-kaupankäynnissä asiakaskokemuksen muodostuminen on kompleksisempää. Asiakaskokemuksen muodostumisessa on huomioitava monen eri ihmisen ja osaston kokemus tai jopa ns. kolmas osapuoli, eli asiakkaan asiakas. Ihmisen kokeman tunnekokemuksen lisäksi välillisesti asiakaskokemukseen vaikuttaa myös tuotteesta syntyvä kokemus. (Juuti 2015, 31; Peppers & Rogers 2017, 131; Saarijärvi & Puustinen 2020, 85-87.)

B2B-puolella konkreettiset arvoa tuottavat tekijät ovat määrääviä. Esimerkiksi asiakasyrityksen myynnin sekä kannattavuuden kasvattaminen ovat tekijöitä, jotka tuottavat sille arvoa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85-87.) Juuri arvon tuottamista voidaan pitää B2B-asiakaskokemuksen ytimenä (Holma ym. 2021, 34). Asiakaskokemuksen merkitys liiketoimintaan ja sen lainalaisuudet ovat samat toimialasta riippumatta, sillä asiakkaana kaikilla on lopulta ihminen ja yrityksen liiketoiminnan perustarkoitus on sama alasta riippumatta (Filenius 2015, 59; Holma ym. 2021, 21). Asiakasyrityksen liiketoiminnan logiikan ja sen merkityksellisyyden ymmärtäminen on B2B-asiakaskokemuksessa oleellista (Saarijärvi & Puustinen 2020, 89).

Yksittäisen kosketuspisteen osalta asiakaskokemuksen muodostuminen muistuttaa B2C-puolta, sillä silloin sen muodostumiseen vaikuttaa enemmän ihmisten välinen H2H-suhde (Löytänä & Korteso 2011, 124). Salesforcen (2019) teettämässä State of the Connected Customer -tutkimuksessa 82% vastaajista kertoi haluavan samanlaista palvelua, kuin kuluttajanakin. Maestron (2019) tutkimuksen mukaan suomalaisista yritysostajista 83% on vaihtanut toimittajaa, mikäli ei ole saanut riittävän nopeasti vastausta kysymyksiinsä. Nämä esimerkit ja tutkittu tieto osoittaa juuri sitä, että organisaation on tehtävä kaikkensa, jotta myös B2B-myyntissä palvelu on mahdollisimman nopeaa, saumatonta ja henkilökohtaista.

Asiakaskokemus on vähitellen noussut Suomessakin yritysten strategiassa keskiöön. Paljon on kuitenkin vielä tekemistä. Vuonna 2017 tehdyssä Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä tutkimuksessa 24% vastaajista ilmoitti asiakaskokemuksen olevan osa strategiaa ja visiota (Asiakaspalvelukokemus 2017). Erittäin hätkähdyttävä huomio voidaan tehdä Bain & Companyn tutkimuksesta, jonka mukaan 80% yrityksistä lupasi tuottaa hyvän asiakaskokemuksen, mutta asiakkaiden mukaan näistä vain 8% siinä onnistui (Allen ym. 2005).



KUVA 1: B2B-asiakaskokemuksen viitekehys (Holma ym. 2021, 70)

Kuvassa 1 on Holman ym. (2021, 70) esittämä visualisoitu B2B-asiakaskokemuksen viitekehys timanttimuodossa. Holman ym. (2021, 68) mukaan brändi, strategia ja kulttuuri luovat perustan hyvälle B2B-asiakaskokemukselle. Perustan ympärillä mahdollistajina ovat asiakasymmärrys, mittaaminen, teknologia, tunnekokemuksen luominen sekä oikeanlainen organisaatio hyvillä toimintamalleilla (Holma ym. 2021, 70).

Ruusuvuoren (2017) tutkimuksen mukaan tärkeimmät elementit hyvälle asiakaskokemukselle B2B-liiketoiminnassa ovat asiakkaat huomioiva toimintatapa, arvoa tuottava palvelu ja jatkuva toiminnan kehittäminen. Huomattavaa tässä tutkimuksessa oli, että suhteilla tai henkilökohtaisella tuttuudella ei ole merkitystä. B2B on kuitenkin human-to-human (H2H) ja sen merkitys on siinä, kuinka ihminen kohtaa toisen ihmisen (Löytänä ja Korteso (2011, 124; Leino 2020).

B2B-asiakaskokemuksessa korostuu asiakkaan sitouttamisen merkitys (Löytänä & Korteso 2011, 124; Saarijärvi & Puustinen 2020, 88). Lisäksi erityisen tärkeitä seikkoja ovat tarpeiden tyydyttämisen, saumattomuuden ja helppouden, oikea-aikaisuuden, proaktiivisuuden sekä kehittymisen näkökulmat (Saarijärvi & Puustinen 2020, 88; Holma ym. 2021, 25). Maestron (2019) tutkimuksen mukaan henkilökohtainen myyntityö vaikuttaa yli 80%:lla haluun ostaa. B2B-kaupankäynnissä korostuu uusintaostojen merkitys ja niissä Maestron -tutkimuksen (2019) mukaan tärkeimmät motivaattorit olivat valmiiksi neuvotellut hinnat sekä laadukas asiakaspalvelu.

4.4 Asiakaskokemus 2020 -luvulla

Asiakaskokemuksen merkitys yritysten kilpailuetuna on kasvanut valtavaa vauhtia viimeisen vuosikymmenen. Sen sijaan että kilpaillaan hinnalla tai tuotteella, voidaankin kilpailla hyvällä asiakaskokemuksella. Asiakaskokemus on noussut osana ostoskäyttäytymisen muutosta ja ns. asiakkaan aikakauden myötä yritysten keskeiseksi strategiaksi ja kilpailutekijäksi toimialasta riippumatta. (Saarijärvi, Puustinen 2020, 13-19.) Vuonna 2019 tehdyssä Salesforcen State Of Connected tutkimuksessa, jopa 84% vastaajista linjasi, että asiakaskokemuksen merkitys on vähintään yhtä vahva kuin tuotteiden tai palveluiden (Salesforce, 2019).

4.4.1 Digitaalisuus asiakaskokemuksessa

Halusimme tai emme, digitaalisuuden ja teknologian merkitys tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa ja tämä heijastuu myös asiakaskokemukseen jokaisella toimialalla (Filenius 2015, 60). Useiden tutkimusten mukaan myös B2B-päätäjät aloittavat ostoprosessin itsenäisesti verkossa. Esimerkiksi Googlen toteuttaman The Changing Face of B2B Marketing -tutkimuksen (2015) mukaan 71% ostopäätösprosessista aloitetaan verkkohauulla ja verkkohaku on jopa 90%:ssa tärkein yksittäinen tiedonhakukanava. Googlen ja Millward Brown Digitalin B2B-ostajatutkimuksen mukaan, lähes puolet päätäjistä ovat ns. milleniaali -sukupolvea, jolle tämä on jo luonnollista (Snyder & Hilal 2015). Maestron Osaatko Ostajaa -tutkimuksen (2019) mukaan vasta neljännes

tekee ostoksia verkossa, mutta loppuista puolet toivoo tekevänsä niin. Saman tutkimuksen mukaan vasta noin puolet B2B-yrityksistä on ylipäänsä mahdollistanut verkkokaupan ostokanavaksi. Maestron tutkimus osaltaan korreloi hyvin kohdeorganisaatioon, sillä vastaajista 22% edusti tukkukauppaa ja jopa lähes 40% teollisuutta. B2B-yrityksissä teknologian hyödyntäminen on vielä pahasti retuperällä ja se nähdään turhana kulueränä, vaikka todellisuudessa se on uudistumisen edellytys (Holma ym. 2021, 207).

Teknologia ja digitaalisuus tuovat mukanaan parempaa asiakaskokemusta tuoden mm. suurempaa tehokkuutta prosesseihin, virheettömyyttä ja integroituvuutta (Gerdt ja Eskelinen 2018, 14; Holma ym. 2021, 213). Business Technology Forumin mukaan modernin teknologiakokonaisuuden voi jakaa kolmeen osaan, joita ovat liiketoiminnan muutoskyvykkyys, digitaaliset kyvykkyudet sekä teknologiaperustan rakentaminen. Hyvän asiakaskokemuksen peruselementit eivät kuitenkaan muutu, vaan kyse on siis ainoastaan teknologian siihen tuomista mahdollisuuksista. Teknologia muuttaa myös henkilöstön osaamistarvetta. (Business Technology Standard n.d.) Tulevaisuudessa asiakkaat odottavat saavansa tarvitsemansa palvelun nopeasti, pitkät vasteajat eivät ole enää mahdollisia, vaan esimerkiksi itsepalveluportaalien ja chatbottien on pystyttävä palvelemaan asiakkaita 24/7-periaatteella (Kenner & Leino 2020, 19).

Digitalisaation voidaan nähdä tuovan mukanaan uhkia ja mahdollisuuksia. Toisaalta sen avulla asiakkaat palvelevat osin itse itsensä, mutta yrityksen on myös löydettävä itselleen tärkeät palvelukanavat. Myyjän on mahdotonta olla tavoitettavissa 24/7. Siksi yritysten tulisikin pystyä muuttamaan organisaationsa roolitusta, missä varsinaisen myyjän tehtäväksi jää toimia asiantuntijan roolissa ja nämä myynnin tukifunktiot palvelevat asiakasta muulloin. Tämä nopeuttaa asiakkaan saamaa palvelua, parantaa asiakaskokemusta ja vapauttaa itse myynnin aikaa juuri siihen olennaiseen. (Kenner & Leino 2020, 19-22.) Digitalisaatio ja sen tuomat mahdollisuudet asiakaskokemuksen parantajana eivät kuitenkaan korvaa ihmisten empatiakykyä (Rubanovitsch 2018, 71).

Yrityksen on oltava nykyään käytännössä näkyvillä kymmenissä eri kanavissa, tällä tavalla yritys on aidosti esillä ja asiakkaan nähtävillä. Tästä päästään sii-

hen, että emme voi tietää, missä kanavassa asiakas meidät ensimmäisen kerran kohtaa, sillä jokainen asiakas on samalla myös yksilö. (Ahvenainen, Gylling, Leino 2017, 67.) Kuviossa 6 on kuvattuna esimerkkejä yleisimmistä kanavista, missä asiakas voidaan nykyään kohdata.



KUVIO 6: Digitaalisen ajan kohtaamiskanavia (Ahvenainen, Gylling, Leino 2017, 67)

Tämä on yritykselle samalla haaste, mutta myös mahdollisuus. Asiakaan verkkokäyttäytymistä pitää seurata myös yrityspuolella. Asiakaskokemus lähtee koko organisaatiosta ja jokaisella työntekijällä on siinä rooli, voidaan puhua ”kaikki myyvät” -ajattelusta, eli mahdollisimman saumattomasta asiakkaan kokemuksesta, johon vaikuttaa jokainen kanava, missä asiakas kohdataan. Tämä luo yritykselle myös aidon mahdollisuuden erottautua ja kasvattaa asiakaskokemusta. (Rubanovitsch 2018, 114-115.) Kuviossa 6 on eriteltynä esimerkkejä kohtaamispisteistä, mitkä vaikuttavat asiakaskokemukseen B2B-kaupankäynnissä. Eri segmenttien vaikutus on luonnollisesti vaihteleva riippuen yrityksestä tai kulloisesta asiakkaasta.



KUVIO 7: Yrityskeskainen asiakaskohtaamismalli (Ahvenainen, Leino & Gylling 2016, 69)

Kuviossa 7 on esitelty yrityskeskainen asiakaskohtaamismalli. Malli havainnoi sitä, kuinka asiakaskokemukseen vaikuttaa lukuisat eri kosketuspisteet ja vain kokonaisuudella on lopulta merkitys (Ahvenainen, Leino & Gylling 2016, 68). Siksi kaikessa asiakaskokemuksen rakentamisessa B2B-kontekstissa tulee pyrkiä saumattomuuteen, jolloin asiakkaan siirtymä kosketuspisteestä toiseen on mahdollisimman kitkaton ja sujuva. Fyysisten ja digitaalisten pisteiden tulee olla saumattomia, jotta data liikkuu sujuvasti ja on reaaliaikaisesti hyödynnettävissä (Rubanovitsch 2018, 118; Holma ym. 2021, 232).

4.4.2 Asiakaskokemus tulevaisuudessa

Asiakaskokemuksen tulevaisuutta tarkasteltaessa digitaalisuuden korostuu entisestään. Se tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia ja haasteita, joihin pitää vastata. Myynti on murroksessa, samalla asiakaskokemus ja asiakkaiden siihen kohdistavat odotukset kasvavat kaiken aikaa. Digiajan asiakaskokemuksen kehittämisen voi kiteyttää neljään osa-alueeseen: palvelun nopeuteen, personointiin, käyttäjäystävällisyyteen sekä hyvin rakennettuun teknologiseen ympäristöön (Gerdt & Eskelinen 2018, 56). Tätä tukee Kenner ja Leino (2020, 17), jonka mukaan asiakas valitsee jatkossa yhä herkemmin sen toimijan, joka on pystynyt vastaamaan tarpeeseen oikeassa kanavassa, oikealla hetkellä ja siten tarjoamaan

hyvän asiakaskokemuksen. B2B-yrityksistä ne, jotka hyödyntävät teknologiaa parhaiten, tuottavat myös parempaa asiakaskokemusta (Holma ym. 2021, 207).

Personointi on asiakaskokemuksen ydin, missä pyritään takamaan asiakkaalle henkilökohtaisempaa ja hänelle räätälöityä palvelua. Tämän mahdollistaa uudet teknologiat, missä kerätään dataa, analysoidaan asiakastietoa tai lisätään asiakaskommunikointia. Asiakas tavoitetaan siten helpommin ja reaaliaikaisemmin. Tämä antaa siten mahdollisuuden vielä parempaan dialogiin. (Gerdt & Eskelinen 2018, 16; Holma ym. 2021, 216.) Tässä on kyse fyysisen ja digitaalisen ympäristön sulautumisesta yhdeksi kokemusalustaksi, missä ennakoitaan tarpeita ja räätälöidään palveluita (Holma ym. 2021, 308). Tähän personointiin kuuluu ymmärtää asiakkaan kokema arvo siitä, mitä hän kaipaa. Osa asiakkaista kaipaa asiakaskokemukseensa helppoutta, osa tunnetta tai osa kokemusta. Olennaisena osana tässä on ymmärrys jokaisesta asiakkaasta, minkä mahdollistaa olennaisesti juuri data tai tekoäly. (Leinonen, 2020.) Killströmin (2020, 112) mukaan asiakkaat kasvavassa määrin myös odottavat, että heidän tunteensa tunnustetaan ja palvelu mukautuu sen mukaan. Killström (2020, 112) ennustaa tunteiden merkityksen korostumista asiakaskokemuksen osana yhä vahvemmin ja tunteiden vaikutusmekanismien tunnistamisesta tulee osa, jota kehitetään yhä vahvemmin.

Korkiakosken mukaan käynnissä oleva koronapandemia tulee vaikuttamaan myös asiakaskokemukseen varsinkin digitaalisuuden osalta. Olemme oppineet uusia käyttäytymismalleja ja asiakkaiden odotukset sitä myöden muuttuvat. Siksi ne yritykset ovat tulevaisuudessa vahvoilla, jotka pystyvät päivittämään osto- ja palvelupolut nykyaikaan. Asioinnissa korostuu jatkossa helppous ja tehokkuus, jota höyrytetään vielä turvallisuuden lisäarvolla, mikä saavutetaan juuri teknologian suomilla mahdollisuuksilla. (Korkiakoski 2021.)

4.4.3 B2ME – Modernin ajan personoitu asiakassuhde

Edellisessä kappaleessa nostin jo esille sen, että B2B-asiakassuhde on voimakkaasti tullut kuluttajamaiseksi. Jokainen meistä on myös kuluttaja-asiakas ja haluamme saada alati paranevaa, henkilökohtaista ja asiakaslähtöistä palvelua – haluamme tulla kohdatuksi ihmisenä. Myös yrityksen ostajat ovat ihmisiä ja siksi

halu samankaltaiseen asiakassuhteeseen on myös B2B-ostopolussa. Tästä oivalluksesta on syntynyt käsite B2Me (business-to-me). Asiakkaat odottavat, että heidät kohdataan ihmisenä ja yksilönä. Kun asiakas aidosti kohdataan ihmisenä ja personoidaan hänen kokemansa asiakaspolku, muodostaa tämä entistä paremman asiakassuhteen (Kenner & Leino 2020, 18). Myyntivalmentaja ja ammattipuhuja Sani Leino (2020) korostaa podcastissa: menestys syntyy asiakaskokemuksesta, sitä kuinka asiakas tulisi kohdata. Asiakkaalle on oltava läsnä ja annettava aikaa, siten asiakas saa kokemuksen, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja vastataan hänen tarpeisiinsa (Leino 2020).

Personoidulla asiakaskokemuksella yritykset pystyvät osoittamaan, että he ymmärtävät asiakasta ja sitä kautta asiakas kokee luottamusta yritykseen. Personoidun kokemuksen ei tarvitse olla iso, vaan jo pieni elekin riittää kasvattamaan asiakkaan kokemaa positiivista tunnetta. Tällä kaikella asiakkaan kokema odotus täyttyy ja asiakaskokemus vahvistuu. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95.)

Personoitu asiakaskokemus on avain B2Me-asiakaskokemukseen. Tämän merkitys tulee entisestään korostumaan tulevina vuosina. Digitalisaatio mahdollistaa kattavamman ja monipuolisemman datan keräämisen asiakkaista, joka mahdollistaa yksilöllisen, personoidun asiakaskokemuksen luomisen (Gerdt & Eskelinen 2018, 15). Tietämällä asiakkaasta enemmän syntyy mahdollisuus yksilölliseen asiakaskokemukseen ja innovatiiviseen toimintaan. Toisaalta tämän datan keräämisessä on oltava tarkkana. Tutkimuksen mukaan pohjoismaisista asiakkaista 62% pelkää, että heistä kerätty data valuu ulkopuolisille (Salesforce.com, 2019). Tässä yhteydessä on hyvä muistaa viimeaikaiset tietomurto -tapaukset, jotka varmasti lisäävät entisestään epäluottamusta kaikesta kerätystä datasta. Toisaalta, mikäli asiakkaalle pystytään jollakin keinolla osoittamaan kerätyn datan hyödyt ja vakuutetaan tiedon pysyminen tallessa, voisiko se silloin toisaalta lisätä luottamusta ja siten vahvistaa asiakassuhdetta?

4.4.4 Sense Making – Avain uudenajan asiakaskokemukseen

Sani Leino nostaa Menestys syntyy asiakaskokemuksesta (2020) Podcastissa Sense Making -termin tulevaisuuden B2B-asiakaskokemuksen kilpailuvaltiksi. Teoria on yhdysvaltalaisen Brenda Derwinin (1998) lanseeraama, jonka mukaan

tiedonhankinnassa ja -käytössä on kyse toiminnan merkityksellistamisestä. Holman ym. (2021, 118) mukaan tässä on kyse myös ihmisymmärryksestä, eli pyritään ymmärtämään ihmisten toimintaa ja mitä he haluavat.

Leinon (2020) mukaan B2B-kaupankäynnissä teoriassa on kyse yksinkertaistamisesta. Informaatiota saattaa olla tarjolla liikaa, joten asiakkaat arvostavat, kun asiasta tehdään heille yksinkertaista ja selkeää. Toisaalta tämä osaltaan pyrkii vastaamaan juuri Forresterin CX Index-tutkimuksessa (2015) tuotuun määritelmään, että tunteen lisäksi asiakaskokemus on myös helppoutta ja tehokkuutta. Gartner (2019) on tutkinut asiaa ja jakoi tiedon tarjoamisen kolmeen eri tasoon: tiedon antamiseen, tiedon kertomiseen ja yksinkertaistamiseen (sense making). Huomattiin, että yksinkertaistamalla, eli käyttämällä sense making -menetelmää myyjä solmi kahdeksan kauppaa kymmenestä. Gartnerin mukaan siis myynnissä kannattaa keskittyä asiakkaan auttamiseen sekä antamaan riittävän yksinkertaista relevanttia tietoa, joka tuo varmuutta asiakkaan päätöksen tekoon. Myyjän tulee siis olla enemmän konsultti. (Gartner 2019.)

5 ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN B2B -YRITYKSESSÄ

Edellä on kuvattu asiakaskokemusta kirjallisuudessa sekä mitä olennaisia osia hyvään asiakaskokemukseen voidaan katsoa kuuluvan. Seuraavaksi on aika tarkastella asiakaskokemuksen kehittämistä B2B-yrityksessä tärkeimpien osa-alueiden kautta. Vasta käytännön toteutus luo pohjan asiakaskokemukselle (Kurvinen & Seppä 2016, 102). Tavoitteenani on tuoda ymmärrys eri osa-alueista, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen kehittämiseen B2B-myyntin yrityk- sessä ja kohdeorganisaatiossa.

5.1 Asiakaskokemus strategiana

Asiakaskokemus ei ole mikään yksittäinen toiminta, vaan siinä on kyse selke- ästä liiketoimintastrategiasta (Filenius 2015, 132; Saarijärvi & Puustinen 2020, 36). Hyvä ja onnistunut liiketoimintastrategia vastaavasti tuo yritykselle selkeää kilpailuetua ja asiakasarvoa, mikä on kuitenkin kaiken liiketoiminnan ytimenä (Peppers & Rogers 2017, 38; Kurvinen & Seppä 2016, 28). Korkiakosken (2019, 187) mukaan, kun tiedostetaan asiakasymmärrys ja toimintaympäristö, voidaan luoda strategia, jonka varaan onnistunut asiakaskokemus rakentuu. Tä- män suunnitteluun kannattaa johdon panostaa, sillä onnistunut strategia ja sen toimeenpanemisen varmistaminen on ylimmän johdon tärkein tehtävä. Kaiken taustalla on nykytilan ymmärtäminen ja miettiminen, miten liiketoimintaa halu- taan kehittää. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 36.) Korkiakosken (2019, 190) mu- kaan strategiasta olisi löydettävä näkökulmat asiakaskokemuksen johtamisen kehittämiseen, asiakasymmärryksen parantamiseen sekä kokemusten muotoi- luun. Asiakaslähtöinen toimintatapa, missä lähtökohtana on asiakas ja tämän tarpeet, on merkittävin kasvua tuottava tekijä (Holma ym. 2021, 26)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 40-41) ovat luoneet strategisen asiakaskokemuk- sen johtamisen viitekehyksen. Se lähtee liikkeelle omistajien määrittelemistä ta- voitteista ja strategisesta suunnasta. Sen jälkeen valitaan strategiset valinnat, kuten kilpailukeinot, minkä mukaan hyvää asiakaskokemusta rakennetaan. Tä- män jälkeen operatiivinen toiminta toteuttaa näitä. Tämän kaiken tavoitteena on asiakasnäkökulma, kuten korkea asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus. Tämä

strategisen asiakaskokemuksen viitekehitys on esitetty kuviossa 8 seuraavalla sivulla.



KUVIO 8: Strategiana asiakaskokemus (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40-41)

Omistajien ja toimitusjohtajan vastuulla on luonnollisesti strateginen suunnittelu, operatiivisen toteutuksen vastuu on hyvä antaa muualle, usein tässä on esimerkiksi asiakaskokemuspäällikkö. Johto luo ensin tavoitteen ja strategisen suunnan yrityksen asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja sen jälkeen he määrittävät keinot, miten se voidaan saavuttaa. Tässä korostuu erityisesti kolme tekijää: asiakkaan kokema arvo, kilpailukeinot ja arvolupaus. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 40-41.) Kurvisen ja Sepän (2016, 104) mukaan asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen pitää aina sitoa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen ja miettiä mitä tuotteita haluaa kasvattaa tai vaihtoehtoisesti mitä kuluja alentaa. Nämä määrittävät millainen asiakaskokemus on menestyksen avain (Kurvinen & Seppä 2016, 104). Holman ym. (2021, 50-54) mukaan arvolupauksen määrittelyyn on syytä paneutua, sillä se viestii asiakkaiden suuntaan sitä, onko asiakaskeskeinen strategia aidosti asiakaslähtöinen. Lähtökohtana tulisi olla ilmaista asiakkaan roolin tärkeyttä, kuinka juuri asiakas ja hänen tavoitteensa ovat yrityksen strategiassa tärkeimmät. Vastaavasti kilpailukeinojen kohdalla yrityksen tulisi tunnistaa ja miettiä

omat kyvykkyytensä eli vahvuutensa, jotka luovat kilpailuetua. Näitä suunnitelmallisesti kehittäen yritys luo vahvemman asiakaskokemuksen. (Holma ym. 2021, 50-54.)

Johdon luoman strategisen suunnittelun jälkeen on varsinaisen operatiivisen toteutuksen aika. Johdon pitää varmistaa, että organisaatiolla on olemassa kyvykkyys ja resurssit toteuttaa asiakaskokemuksen kehittämistä (Filenius 2015, 132). Operatiivinen toteutus tulee olla muualla, kuin varsinaisessa johtoryhmässä. Yrityksen johto on asettanut strategian ja tavoitteet, jota operatiivisen toteutuksen ryhmä toteuttaa ja seuraa. (Filenius 2015, 132; Korkiakoski 2019, 184.) Korkiakosken (2019, 184) mukaan on tärkeää, että valta toteutukselle on operatiivisen ryhmän hallussa ja sille on varmistettu riittävät resurssit. Operatiivisessa vaiheessa otetaan käyttöön varsinaiset kehittämisen työkalut, kuten palvelumuotoilu, asiakaspolun hahmottaminen sekä mittaamiset. Asiakasnäkökulma määrittää sitten lopullisesti sen, onko asiakaskokemuksessa onnistuttu. Tämä nähdään perinteisesti esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, -suosittelun tai asiakasuskollisuuden avulla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 38-49.)

5.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisessa on Korkiakosken (2019, 174) mukaan kyse kolmen osa-alueen johtamisesta: asiakkaiden, henkilöstön ja mittariston. Killströmin (2020, 35) mukaan asiakaskokemusta tulisi johtaa ja kehittää tunne edellä, sillä niiden avulla yritys pystyy ennakoimaan asiakkaan käyttäytymistä ja lojailiutta. Hyvin johdettu ja vahva asiakaskokemusstrategia, jossa on selkeä henkilöstöjohtamisen malli mahdollistaa vahvan asiakaskokemuksen tarjoamiseen (Korkiakoski 2019, 149). Asiakaskokemuksen johtamisessa tärkein seikka on sen muistaminen, että asiakaskokemus syntyy koko organisaation yhteistyöllä, jossa jokaisella jäsenellä on rooli sen muodostumisessa (Holma ym. 2021, 151).

5.2.1 Henkilöstötyö

Mietittäessä asiakaskokemuksen kehittämistä organisaation sisällä on oleellista lähteä liikkeelle myös omista työntekijöistä, sillä hyvän asiakaskokemuksen tär-

kein elementti on sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta (Juuti 2015, 50). Työntekijät etusijalle asettanut yritys tuottaa parempaa asiakaskokemusta (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 77). Työntekijöiden motivaatio, viihtyminen ja sitoutuminen korreloi suoraan asiakaskokemukseen, sillä silloin he pitävät parempaa huolta asiakkaista. Osaaminen, vastuu ja valta tuo työntekijöille itsenäisen otteen, jonka avulla he tarjoavat ainutlaatuista ja personoitua asiakaskokemusta. (Holma ym. 2021, 84; Juuti 2015, 63-66; Korkiakoski 2019, 22, 149.) Korkiakosken (2019, 29) mukaan voidaan esittää yksinkertainen kaava:

Asiakaskokemus + Henkilöstökokemus = Yrityksen menestyminen

Kaava on johdettu Accenturen (2017) tutkimuksesta, jonka mukaan hyvä asiakaskokemus kasvattaa asiakkaan uskollisuutta ja yrityksen myyntiä. Tutkimuksen mukaan henkilöstökokemus lisää yrityksen tuottavuutta (Accenture 2017). Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen nojaa organisaatioon, joka on luova, innovatiivinen, joustava ja siten ylittää asiakkaiden odotukset (Juuti 2015, 31).



KUVIO 9: Asiakaskeskeinen organisoituminen (Juuti 2015, 173)

Kuviossa 9 on esitetty asiakaskeskeisen organisaation osa-alueita, joihin kannattaa hyvässä henkilöstöstrategiassa panostaa. Tärkeää on tuotteiden ja palveluiden innovatiivisuus, sujuva toiminta asiakkaiden suuntaan, jota tukee vielä asia-

kaskeiset järjestelmät. Lisäksi vaaditaan hyvinvoiva henkilöstö, jolla on oikeanlaista osaamista sekä luonnollisesti organisaatiolta hyvää johtamiskykyä. Vastaavasti asiakaskeskeisen kulttuurin arvoja ovat mm. henkilöstön samanarvoisuus, luovuus, kehittyminen, yhteistyö ryhmän kesken sekä vuorovaikutus (Juuti 2015, 174). Korkiakosken (2019, 121-127) ja Holman ym. (2021, 91-92) mukaan tärkeimmät henkilöstökokemukseen vaikuttavat tekijät ovat avoin ja henkilökuntaa osallistuttava kulttuurillinen-, teknologinen- sekä työympäristö. Tämä tukee työn tekemistä. Teknologian merkitys on valtava ja se tulee vain korostumaan tulevaisuudessa. Sen avulla työntekijöiden työskentelyä helpotetaan ja sitä kautta parannetaan työhyvinvointia sekä myös asiakkaiden arkea. (Holma ym. 2021, 92.) Työympäristöön vaikuttaa lisääntyvä etätyö ja työntekijöille pitäisikin mahdollistaa hyvä työskentely-ympäristö niin työpaikalla kuin kotitoimistollakin. Yhtenäinen organisaatio on myös vahvuus ja siihen tarvitaan henkilökunnan sosiaalisia kontakteja, siksi on tärkeää säännöllisesti varmistaa, että ainakin lähimpin työttiimi on välillä samaan aikaan toimistolla. Yhdessäolo luo yhteishenkeä ja toimistopäivinä voidaan esimerkiksi innovoida ja miettiä uusia ratkaisuja. (Holma ym. 2021, 94.)

Oleellinen osa henkilöstökokemuksessa on työpäivän roolittaminen ja työntekijöiden ajankäytön vapauttaminen organisaation kannalta oikeisiin tehtäviin. Esimerkiksi on hyvä miettiä kaikkien palaverien tarpeellisuutta, sillä säästyneellä ajalla voidaan kohdata ja palvella asiakkaita paremmin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2016, 83.) Myynti on usein se osa-alue, joka konkreettisimmin toimii asiakkaiden suuntaan, siksi sen ajankäytöstä huolehtiminen on organisaation tärkeimpiä toimenpiteitä. Tuoreen tutkimuksen mukaan itse myyntityöhön työajasta menee vain 34%, joten 64% kuuluu muuhun. Teknologian kehittäminen ja organisaation roolituksen tarkistus asiakaspolun eri pisteissä auttaa tässä ja myynnin aikaa vapautetaan itse myyntityöhön (Salesforce.com, 2019). Myynnin tulisi olla asiakkaan auttamista ja arvon luomista. Asiakasuskollisuutta ja -kokemusta rakentaa koko organisaatio. (Kenner & Leino 2020, 50.)

5.2.2 Asiakasymmärrys ja segmentointi

Parempi asiakasymmärrys saavutetaan, kun nykyisiä asiakkaita segmentoidaan, eli ryhmitellään (Löytänä & Korteso 2011, 129; Kurvinen & Seppä 2016,

39). Kyseessä ei ole asiakkaiden eriarvottaminen, vaan segmentoinnin ideana on ryhmitellä asiakkaita asiakasarvon, kannattavuuden, tai esimerkiksi aktiivisuuden tai asiakastilanteen mukaisesti (Löytänä & Korteso 2011, 129-133; Saarijärvi & Puustinen 2020, 95). Eri asiakkaat saattavat kaivata erilaista myyntitapaa tai palvelua, joten on myös yrityksen resurssien hukkaamista, mikäli kaikkia palvellaan saman konseptin mukaisesti. Segmentoinnissa on kyse myös asiakkaiden yksilöllisemmästä palvelusta. Voidaan siis huomata, että segmentoinnilla saavutetaan personoitua asiakaskokemusta, tämä on ennustettu olevan tulevaisuudessa tärkeä kehityskohde asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 95.)

Kurvisen ja Sepän (2016, 40) mukaan onnistunut segmentointi helpottaa asiakkaiden sitouttamista ja auttaa organisaatiota kohdentamaan resursseja paremmin. Tällä saavutetaan mm. parempaa asiakasuskollisuutta ja löydetään oikea palvelutaso kullekin asiakkaalle (Kurvinen & Seppä 2016, 40). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta Podcastissa (2020) Koneen Head of Customer and Sales Solutions Mikko Leinonen painotti, että eri asiakkaat kaipaavat erilaista palvelua. Osa asiakkaista pystyy olemaan itseohjautuneempi ja heille pitää mahdollistaa erilaisilla työkaluilla mahdollisuus hoitaa asiointi itsenäisesti (Leinonen, 2020).

5.3 Asiakaskokemuksen operatiivinen toteutus ja kehittäminen

Vaikka asiakaskokemuksen kehittäminen lähtee aina liikkeelle johdon luomasta strategiasta ja pääasiallinen vastuu onkin johdolla, lopullinen käytännön toteuttaminen on koko yrityksen toiminnassa kaiken keskiössä. Vain onnistunut operatiivinen toteutus voi mahdollistaa aidosti menestyvän asiakaskokemuksen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 191.) Asiakaskokemus jalkautetaan onnistuneesti, kun se on jokaisella työntekijällä yksi tehtävänkuvista. Lisäksi se vaatii johdolta seuranta, analysointia, viestintää ja koulutusta. (Holma ym. 2021, 152-153.)

Operatiivisen toteutuksen suunnittelu kannattaa aloittaa nykytila-analyysillä. Se on kiinteä osa strategiaa, jonka avulla varmistetaan nykytilan ymmärtäminen ja sitä kautta tiedostetaan lähtökohdat mitä erityisesti tulisi lähteä kehittämään.

Tämä on syytä tehdä kolmessa eri segmentissä – Omassa organisaatiossa, asiakkaiden parissa ja kilpailuympäristössä. (Korkiakoski 2016, 32.) Ilman aitoa asiakasymmärrystä ei asiakaskokemusta pysty rakentamaan, siksi kaiken toiminnan tulisi ohjata ymmärryksen lisäämiseen (Holma ym. 2021, 279).

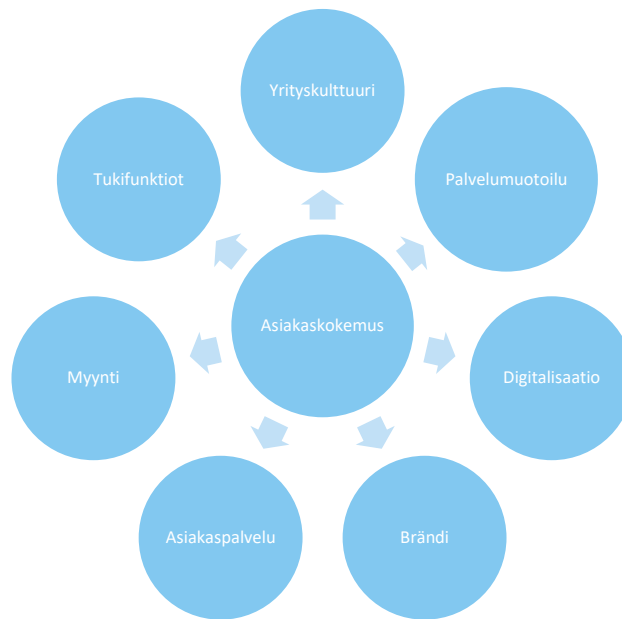


KUVA 2: Asiakaskokemuksen maturiteettimalli (Holma ym. 2021, 303)

Nykyisen tilan ymmärtämisessä auttaa maturiteettimalli (kuva 2), jonka idea on auttaa hahmottamaan millä tasolla yrityksen asiakaskokemus tällä hetkellä on. Tämän avulla voidaan hahmottaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet asiakaskokemuksen johtamisessa ja auttaa sitten hahmottamaan tekijät, joilla päästään seuraavalle portaalle. (Holma ym. 2021, 301-302.)

Kun kehittämistä tarkastellaan oman organisaation näkökulmasta, sitä ei voida rajata vain yksittäisiin osa-alueisiin, vaan siihen kuuluu olennaisena osana lukuisat yrityksen rakenteet, funktiot ja osaamisalueet (Korkiakoski 2019, 43). Esimerkkejä näistä osa-alueista on kuvattu kuviossa 10. Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuvaa työtä. Siksi organisaatiossa tulisikin olla ns. asiakaskokemusjohtajan rooli, jolle operatiivisen kehittämisen vastuu kuuluu. Hänen olisi hyvä

olla johtoryhmän jäsen ja asiakaskokemusjohtajalla tulee olla valta ja vastuu operatiivisen asiakaskokemuksen kehittämisessä organisaatiossa. (Holma ym. 2021, 155.) Asiakaskokemusjohtajan tärkein yksittäinen tehtävä on asiakaskokemuksen vieminen osaksi jokapäiväistä toimintaa. Johtajan tulisi olla ihmiskeskeinen, empaattinen ja hänen tulee ajatella ja johtaa riittävän systemaattisesti ja analyttisesti. (Holman ym 2021, 163-164.)



KUVIO 10: Asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueita yrityksessä (Korhonen 2019, 43)

Operatiivisen toiminnan työkaluja on vastaavasti esitelty kuviossa 11. Kehittäminen alkaa asiakkaan ostoprosessin ymmärtämisestä. Sen avulla tiedostetaan kanavat ja eri vaiheet ostoprosessissa, missä asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja siten osataan parantaa näitä eri toimenpiteillä. (Gerdt & Korhonen 2016, 50.) Hyvä on kuitenkin huomioida, että kaikkia työkaluja ei tarvitse ottaa käyttöön, vaan valittava parhaiten soveltuvat, joita määrittää yrityksen tavoite (Saarijärvi & Puustinen 2020, 207).

Asiakaspolkukartoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvataan asiakaspolun kosketuspisteet asiakkaan näkökulmasta • Hahmottaa kosketuspisteiden yhdenmukaisuuden verrattuna tavoiteltavaan asiakaskokemukseen
Asiakaspolun vaiheistus	<ul style="list-style-type: none"> • Jaetaan asiakaspolku erilaisiin vaiheisiin ja tunnistetaan tunteet ja ajatukset niissä • Saavutetaan ymmärrys eri vaiheista ja miten lähteä kehittämään niitä
Design -menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Esim. palvelumuotoilu, jonka avulla kehitetään ja suunnitellaan organisaatio asiakaslähtöisemmäksi • Korostuu muotoilu, kehitetään eri yksityiskohtia paremmaksi
Blueprinting -menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnollistaa yksityiskohtaisesti asiakaskokemuksen rakentumisen vuorovaikutuksessa • Visuaalinen tapa toteuttaa havainnot
GAP -analyysi	<ul style="list-style-type: none"> • Erittelee syitä, miksi asiakaskokemus ei ole vastannut odotuksia • Analyttinen viitekehys huonon asiakastytyväisyyden selvittämiseen
CIT -menetelmä	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistaa tärkeät tekijät asiakaskokemuksen kannalta • Toteutetaan usein haastattelujen tai kyselyn avulla
SILT -menetelmä	<ul style="list-style-type: none"> • Kytkee asiakaspolun vaiheet kognitiivisiin ja emotionaalisiin reaktioihin • Auttaa tunnistamaan vaiheita ja mitä asiakkaat näistä muistavat

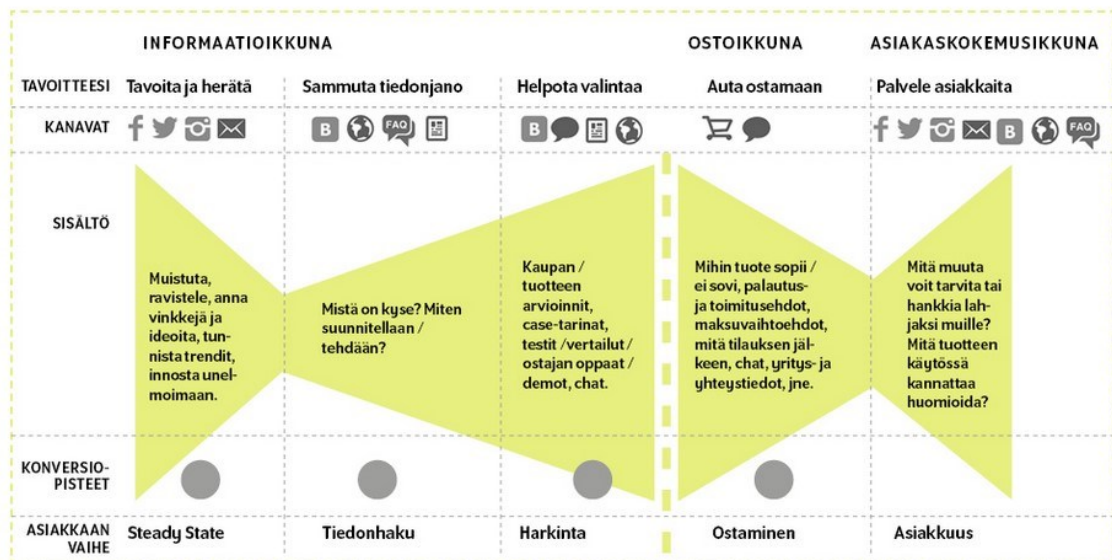
KUVIO 11: Asiakaskokemuksen työkaluja (Saarijärvi & Puustinen 2020, 205-206)

Asiakaspolkukartoitus ja sen vaiheistuksessa tapahtuva tarkempi asiakaspolun ymmärrys on toiminnan ydin. Mallintamalla mahdollisimman tarkasti asiakkaan matkaa pystytään varmistamaan, että jokaisessa kosketuspisteessä saadaan tuotettua asiakkaalle arvoa. (Kurvinen & Seppä 2016, 104.) Asiakaspolun kokonaisvaltaisella ymmärtämisellä löydetään tärkeimmät asiakkaan kokemat kosketuspisteet sekä nähdään, mitä ja miten asiakas ajattelee, tuntee ja tekee sen eri vaiheissa. Design- sekä blueprinting -menetelmät toteuttavat ja täydentävät asiakaspolkukartoituksen vieläkin syvällisemmäksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 207-221.)

5.3.1 Asiakaspolku

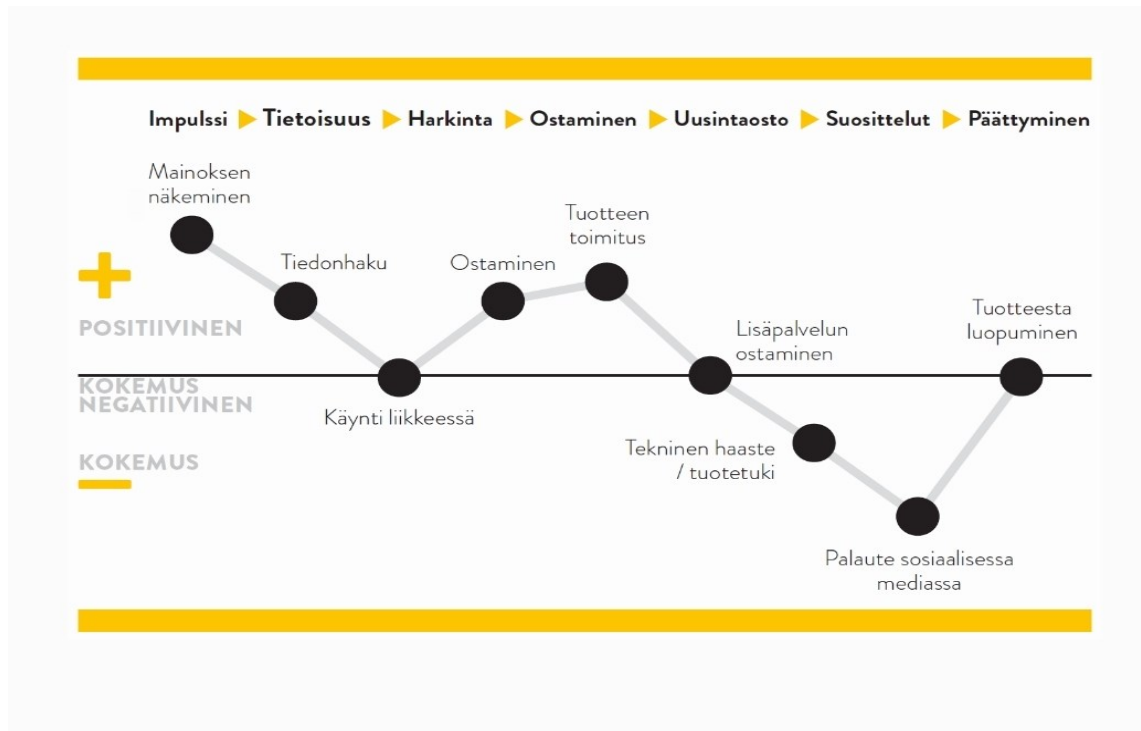
Asiakaspolun rakenne B2B-myyntissä on muuttunut kuluttajamaiseksi. Meistä jokainen kuluttajana käyttää yleensä aikaa vaihtoehtojen tarkastelemiseen ennen ostopäätöstä, samaa tekevät myös B2B-ostajat. Tämä tapahtuu alasta riippumatta, joten yhdenkään organisaation ei tule jättää digitaalisia tai sosiaalisia kanavia heitteille ja omien verkkosivujen on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin tiedonhaussa. (Kenner & Leino 2020, 41.) Tutkimuksen mukaan B2B-päätäjistä jopa 73% käyttää useita lähteitä päätöksenteon tukena. Tämä kertoo sen tärkeydestä, että yritysten tulisi olla näkyvillä useissa kanavissa, asiakaspolut toki muuttuvat tämän myötä kompleksisiksi. (Demand Gen Report, 2019.)

Tarkasteltaessa asiaa B2B-näkökulmasta, asiakaspolku ja sen rakentuminen on luonnollisesti hyvin erilaista eri asiakkailta. Uusintaostoissa asiakaspolku on huomattavasti lyhyempi ja silloin korostuu erityisesti asiakaspolun helppous ja vaihtavuus. Ostamisen tulee olla helppoa ja siinä ei saa olla turhaa kitkaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87.) Jotta asiakaskokemusta voi paremmin ymmärtää asiakaspolun näkökulmasta, se on tutkimusten mukaan hyvä jakaa kolmeen vaiheeseen: ennakkomyynti, ostotapahtuma ja jälkimarkkinointi (Lemon, K. & Verhoef, P. 2016, 8). Kerosen ja Tannin (2017, 164) mallissa vastaavat vaiheet ovat myös nähtävillä (kuva 3). Ajatus lähtee siitä, että asiakkaan tarpeet ja odotukset vaihtelevat eri vaiheissa ja tämän ajatusmallin avulla asiakkuutta pystyisi ohjaamaan oikean sisällön avulla mahdollisimman saumattomasti eteenpäin.



KUVA 3: Sisältöpolku ostoprosessissa (Keronen & Tanni 2017, 164)

Holman ym. (2021, 136) mukaan asiakaspolkuun kuuluu käytännössä ainakin seuraavat vaiheet: impulssi, tarpeen havaitseminen, harkinta, ostaminen, asiakkuus, uskollisuus ja asiakkuuden loppu. Samoin polussa määritellään kuhunkin vaiheeseen sitä vastaava kontaktipiste ja mitataan siinä asiakkaan kokema kokemus. Tämä on nähtävillä kuvassa 4.



KUVA 4: Havainnekuva asiakaspolun rakenteesta (Holma ym. 2021, 137)

Asiakaspolkua määrittäessä tulee tunnistaa oleellimmat ja aidosti asiakkaalle tärkeät pisteet, joissa hän kaipaa apua tai vuorovaikutusta yrityksen kanssa. Toisaalta hyvä on huomioida myös pisteet, jotka asiakas voi hoitaa itsenäisesti. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 52; Kenner & Leino 2020, 19.) Kohtaamispisteissä kartoitetaan asiakkaiden kokemus ja sen avulla saadaan ymmärrys, mitkä osa-alueet toimivat paremmin kuin toiset (Holma ym. 2021, 137).

Asiakaspolun alkuvaiheessa puhutaan impulssi- ja tietoisuusvaiheesta. Näissä pyritään ensin herättämään asiakkaan tarve hankintaan ja sitten syventämään sitä tietoisuudella. Apuvälineitä tähän ovat artikkelit, yrityksen mainonta ja viestintä tai suositellut muilta asiakkaan kollegoilta. Tärkeimmät viestintäkanavat tässä ovat sosiaalisen median kanavat. (Holma ym. 2021, 137.) Keronen ja Tanni (2017, 160-166) puhuvat ostoprosessin informaatioikkunasta, missä sitouttavan sisällön avulla herätetään asiakkaan kiinnostus ja sitoutetaan etenemään ostoprosessissa eteenpäin. Seuraavaksi asiakaspolussa puhutaan harkintavaiheesta, missä asiakas aktiivisesti etsii lisätietoa vaihtoehdoista ja vertailee niitä. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi päästä vuorovaikutussuhteeseen asiakkaan kanssa esittelemään tuotteita ja palveluita. Samoin varsinkin B2B-maailmassa

tärkeässä roolissa tässä vaiheessa on referenssit ja nykyisten asiakkaiden suosittelut. (Holma ym. 2021, 138; Keronen&Tanni 2017, 164.)

Kun päästään ostamisen vaiheeseen, tulisi sen olla helppoa ja selkeää, juuri kulloisellekin asiakkaalle sopivaa (Holma ym. 2021, 138). Asiakkaalle on osoitettava, että yritys on luottamuksenosoituksen arvoinen ja asiakas on tehnyt täysin oikean valinnan (Keronen & Tanni 2017, 165; Holma ym. 2021, 138). Tässä vaiheessa tapahtuvaan asiakaskokemukseen vaikuttaa oleellisesti myös toimituksen ja laskutuksen sujuvuus (Holma ym. 2021, 138).

Yrityksen tuottaman asiakaskokemuksen arvo mitataan toden teolla vasta ostamisen jälkeen, jolloin konkreettisemmin alkaa asiakkuuden vaihe. Keronen ja Tanni (2016, 16) ovatkin määritelleet tämän ostamisen jälkeisen ajan asiakaskokemusikkunaksi. Tässä vaiheessa autetaan ja tuetaan asiakasta mahdollisissa ongelmissa tuotteen kanssa, ollaan kiinnostuneita asiakkaan kuulumisista ja tekemisistä (Keronen & Tanni 2016, 16). Holman ym. (2021, 138-139) mukaan tässä vaiheessa tulee mukaan myös mahdolliset uusintaostot tai muiden tuotteiden ostaminen. Asiakas pysyy asiakkaana, mikäli yritys on pystynyt palvelemaan hyvin ja olemaan lähellä sekä kiinnostunut asiakkaan kuulumisista. Asiakkaita tulisi haastetella ja tutkia, mitä palveluita he kaipaavat ja mitkä tuovat oikeasti arvoa asiakassuhteeseen. Jos yritys ja ennen kaikkea myynti on onnistunut luomaan onnistuneen asiakaskokemuksen, olemalla kuunteleva asiakasta lähellä oleva konsultti, silloin päästään vaiheeseen, jossa asiakas suosittelee myyjää tai yritystä. Olemassa olevien asiakkaiden suosittelut ovat yhä enemmän merkitseviä. (Holma ym. 2021, 139.)

Sujuvalla asiakas- tai ostopolulla yritys tavoittelee mahdollisimman syvää asiakasuskollisuutta (Rubanovitsch & Aminoff 201, 52-53). Joskus kuitenkin asiakkuus päättyy, mutta tämäkin on vielä vaihe, missä voidaan saavuttaa hyvä asiakaskokemus. Sujuva ja hyvä loppu asiakkuudelle jättää oven auki sille, että asiakas voi myöhemmin palata. (Holma ym. 2021, 139.) Olen itse työskennellyt myynnin parissa pitkälle toistakymmentä vuotta ja olen kokenut saavani hyvää vasta-kaikua asiakkaalta, kun tätä kiittää asiakkuudesta. Samoin olen kysynyt asiakkaalta syitä lähdölle. Näillä tiedoilla myyjä ja yritys saavat arvokasta tietoa siitä,

missä kohdassa asiakkaan palveluprosessia on ollut korjattavaa, ja asiakas itse saa kokemuksen, että häntä on kuunneltu vielä tässäkin vaiheessa.

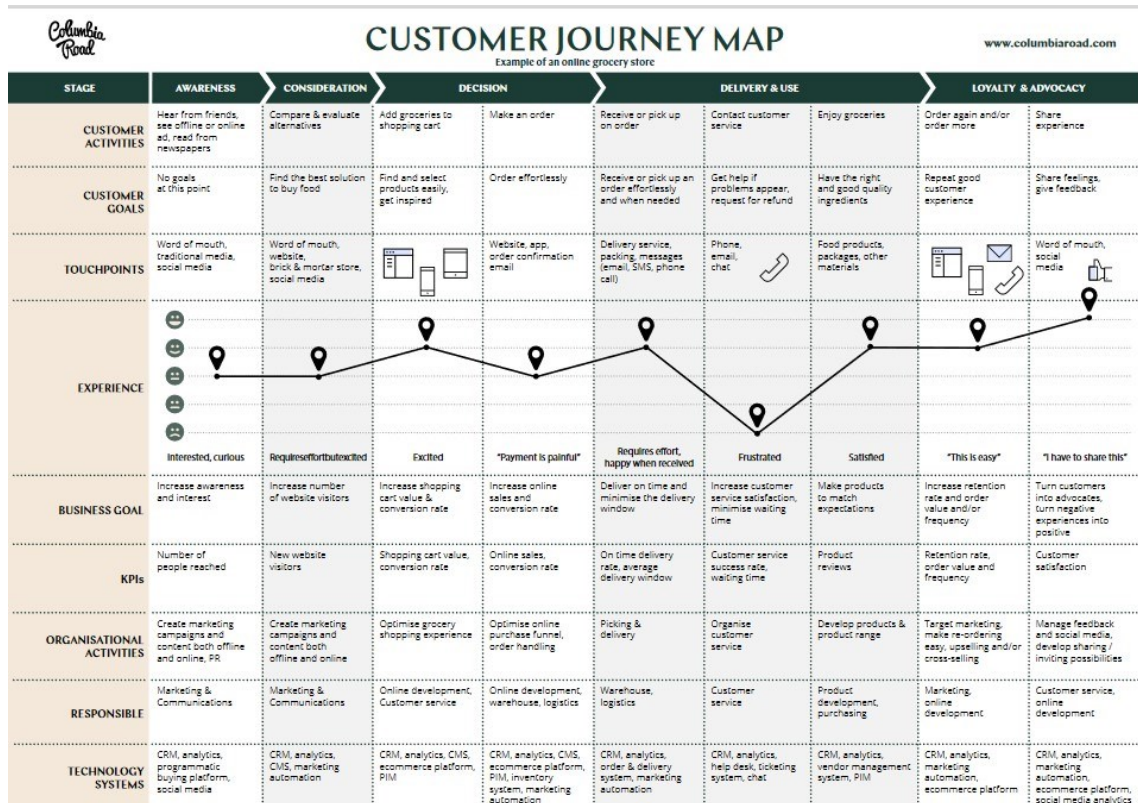
5.3.2 Asiakaspolkukartta eli Customer Journey Map

Kuten jo todettua, niin asiakaskokemuksen ymmärtämisen ja kehittämisen ytimenä on ymmärrys asiakaspolusta ja kosketuspisteistä. Asiakaspolku voi siis olla kompleksinen, joka tuo sen ymmärtämiseen haastetta. Visuaalinen kuvaaminen on siihen hyvä ratkaisu (Pennington 2016).

Asiakaspolun kuvaaminen visuaalisesti onnistuu, kun luodaan asiakaspolkukartta eli Customer Journey Map. Se auttaa yritystä ajattelemaan asiakkaiden tavoin sekä löytämään helpommin konkreettisia kosketuspisteitä. (Pennington 2016.) Visuaalisella kuvauksella on valtava merkitys, sillä ihminen hahmottaa sen avulla asioita syvemmin ja ymmärtää asiasta paremmin (Rauhala & Vikström 2014, 308). Asiakaspolun kartoitus on palvelumuotoilun yksi toteutustapa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 220). Asiakaspolut ja niiden kuvaaminen tehdään yhteistyössä asiakkaiden kanssa, missä asiakkaiden tehtävä on ainakin kuvata kokemuksiaan eri vaiheissa polkua. Tällöin myös päästään käymään keskusteluja asiakkaiden kanssa ja yritys pääsee asettumaan asiakkaan asemaan. (Holma ym. 2021, 141.)

Service design eli palvelumuotoilu on yleistynyt ja tullut yhä tärkeämmäksi strategiseksi ajatteluksi samalla, kun asiakaskokemuksen kehittämiseen on alettu panostaa, sillä sen avulla päästään kokonaisvaltaiseen asiakaslähtöisen prosessin kehittämiseen (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34). Jos asiakaspolun rinnalle piirretään asiakaspolun vaihetta kuvaava organisaation sisäinen toiminto, silloin puhutaan Service Blueprintistä. Sen avulla havainnoidaan, kuinka yhteistyötä tulisi tehdä tukien mahdollisimman hyvin asiakkaan matkaa. (Holma ym. 2021, 141.)

Malleja Customer Journey Mapin-kuvaamiseen on paljon. Olen poiminut kuvaan 5 Columbia Roadin pohjan, joka soveltuu hyvin B2B-kauppaan ja huomioi siten myös yrityksen liiketoimintaan liittyviä vaikutuksia (Columbia Road n.d.). Suomennettu tyhjä pohja on esitelty luvussa 7.5 sivulla 66.



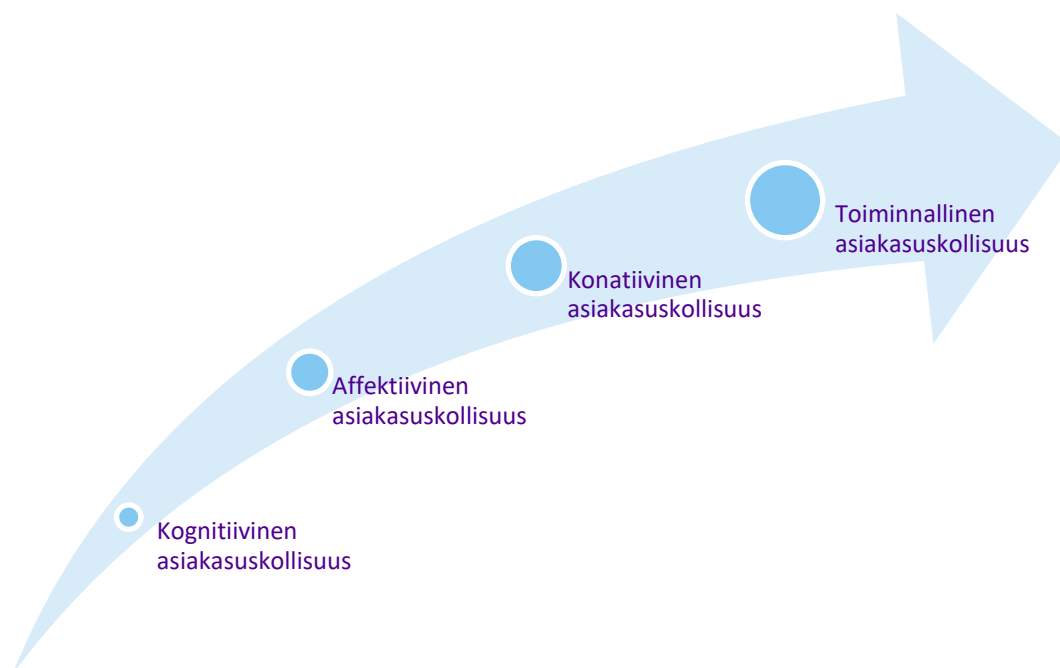
KUVA 5: Customer Journey Map -malli (Columbia Road n.d.)

5.4 Lopullinen päämäärä on asiakasuskollisuus

Asiakaskokemuksen onnistumisen näkee lopullisesti pitkälti asiakasuskollisuudesta. Asiakasuskollisuuden syntyminen vaatii onnistuneen ja saumattoman asiakaskokemuksen jokaisessa ostopolun kontaktipisteessä. Siksi onkin erityisen tärkeää tunnistaa nämä kohtaamispisteet ja hioa niiden asiakaskokemusta onnistuneeksi. Toinen oleellinen osa-alue asiakasuskollisuuden vahvistamisessa on yrityksen ja ostajan välinen aito dialogi koko asiakassuhteen ajan. Juuri tässä mitataan yrityksen aito halu auttaa asiakasta ja osoittaa sitä kautta välittämistä. (Kenner & Leino 2020, 49.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 241) kirjoittavat, että asiakasuskollisuutta pystytään myös tarkemmin määrittelemään ja tunnistamaan millaista uskollisuutta asiakkaat kokevat. Richard L. Oliver (1999) on määritellyt asiakasuskollisuutta neljän tason kautta, joiden avulla yritys pystyy tunnistamaan tietyn asiakkaan uskollisuuden tason ja kehittämään suhdetta toiminnalliseen asiakassuhteeseen. Tässä viimeisessä vaiheessa asiakas on valmis näkemään vaivaa pysyäkseen

asiakkaana ja ei enää huomioi muita vaihtoehtoja (Oliver, 1999). Kuviossa 12 on kuvattu asiakasuskollisuuden rakentuminen näiden neljän tason kautta.



KUVIO 12: Asiakassuhteen kehittymisen tasot (Oliver, R. L. 1999)

Kognitiivinen asiakasuskollisuus on perustaso, jossa asiakas on vertailun ja tiedonhankinnan avulla todennut yrityksen olevan hänelle paras vaihtoehto siinä tilanteessa. Asiakassuhteen kehittymiseen päästään, kun tietoisesti yrityksen sisällä mietitään ja kehitetään tapoja, miten asiakasuskollisuutta voidaan kehittää. Affektiiviseen, eli tunneperäiseen asiakasuskollisuuteen voidaan päästä, kun myönteisten kokemusten avulla on muodostunut kiintymissuhdetta yritykseen. Konatiiviseen, eli syvän sitoutumisen uskollisuuteen päästään, jos esimerkiksi pystytään löytämään asiakaspolussa olevat kitkat ja vaikuttamaan niihin. Toiminnallinen asiakasuskollisuus tulisi luonnollisesti olla lopullinen päämäärä ja siinä asiakas on valmis kokemaan jopa vaivaa pysyäksään asiakkaana. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 243-244.) Siihen päästään, kun luodaan ostajan ja myyjän välille aito kumppanuussuunnitelma, jossa toteutuu molemminpuolinen luottamuksellinen yhteistyö. Tässä ostaja kokee saavansa henkilökohtaista, eli personoitua, palvelua. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 121.)

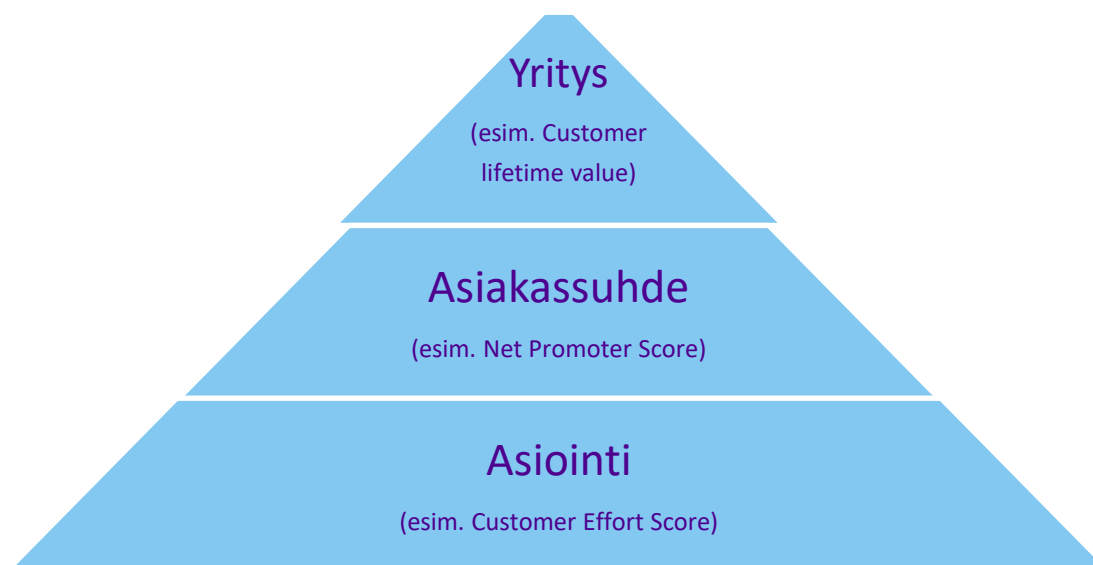
Asiakasuskollisuus on pohjimmiltaan se, mistä kilpaillaan. Siksi asiakaskokemuksen kehittämisessä tulisikin pyrkiä siihen, että asiakkaan osto- ja hankintakokemus johtaa asiakasuskollisuuteen. Tämä tuo myös yritykselle itselleen todellista

arvoa, sillä asiakashankintakustannukset saadaan mahdollisimman pieneksi. (Leino 2020.) Ostajan kokeman ostokokemuksen merkitys asiakasuskollisuuden rakentamisessa nähdään myös Stephen Dixonin ja Brent Adamsonin (2011) tutkimuksessa B2B-asiakkaille, 53% vastaajista totesi sen olevan merkittävin tekijä, eikä esimerkiksi yrityksen brändin.

5.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen mittarit

Hyvän asiakaskokemuksen kehittämisessä ja luomisessa perusedellytys on sen mittaaminen, sillä mittaaminen voittaa aina arvailun (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 23). Sen kautta saadaan konkreettista käsitystä siitä, miten yritys on onnistunut asiakaskokemuksen rakentamisessa. Mittaamisen avulla johto pystyy havaitsemaan kehityskohteet ja toisaalta myös viestimään henkilökunnalle heidän työnsä vaikutuksesta. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231.) Analysoimalla mittaustuloksia saadaan tietoa, joka parantaa, tehostaa ja optimoi toimintoja (Holma ym. 2021, 254).

Löytänä ja Korkiakoski (2014, 52) jakavat asiakaskokemuksen mittaamisen kolmeen osa-alueeseen, joita ovat taloudelliset mittarit, asiakasmittarit ja henkilöstömittarit. Kaikkia näitä olisi hyvä mitata. Korkiakoski (2019, 75) on määritellyt asiakaskokemuksen mittarit asiointin, asiakassuhteen ja yrityksen tasoille. Jokaista tasoa on syytä mitata (kuvio 13). Suunnittelu tulee tehdä asiakkaan näkökulmasta (Korkiakoski 2019, 75).



KUVIO 13: Asiakaskokemuksen mittarit (Korkiakoski 2019, 75)

Asiakaskokemusmittareita on lukuisia ja mitään yhtä oikeaa ei ole olemassa. Eri-tyisesti B2B-liiketoiminnassa mittaamista on pidetty jopa vaikeana, sillä sinne ei ole luotu selkeästi jokaiseen kosketuspisteeseen validia mittaria. Yritysten välisessä toiminnassa haastetta tuo kompleksisempi asiakkuuspolku ja sitä myöden asiakaskokemusprosessi. Haasteena on tunnistaa ja löytää kulloiseenkin mittamistilanteeseen oikea henkilö tai instanssi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 235.)

Mittaamisen aloittaminen voi tuntua hankalalta ja eri mittareiden kanssa pää voi mennä pyörälle. Aloittaminen on kuitenkin tärkeintä. Pienikin tieto asiakkuuden tilasta auttaa ymmärtämään sitä paremmin ja auttaa yritystä kehittämään sitä paremmaksi. Aluksi kannattaakin keskittyä mittaamaan millainen asiakkaan kokemus tai tyytyväisyys on. (Laasio 2020, blogi.)

5.5.1 Mittaamisen suunnittelu

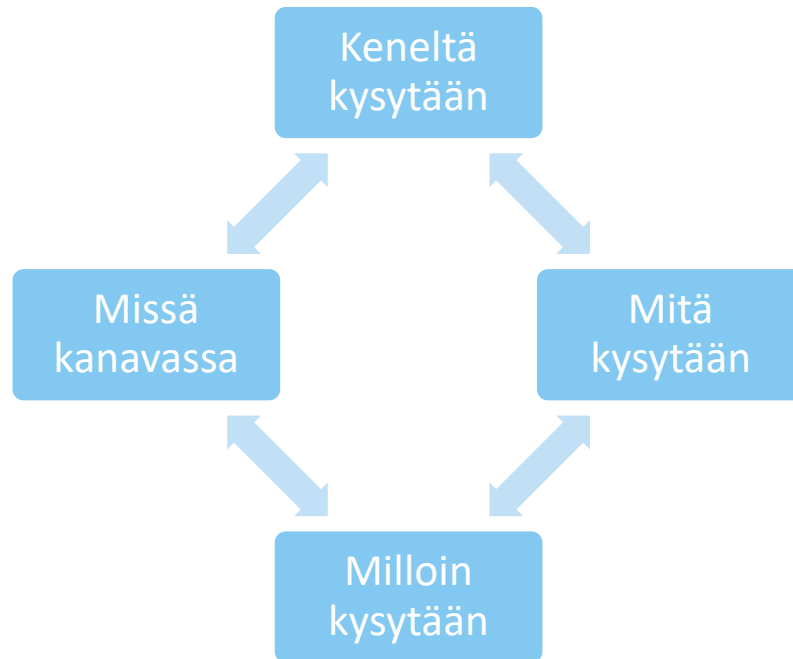
Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelu on hyvä aloittaa sen ymmärtämisestä ja määriteltävä sen viitekehys. Kirjailija ja asiakaskokemusjohtaja Kirsti Laasion (2020) blogin mukaan viitekehukseen kuuluu:

- Mitä hyvä asiakaskokemus tarkoittaa omassa organisaatiossa?
- Millaista asiakkaan kokemaa arvoa varten yritys on olemassa?
- Millaista asiakaskokemusta tavoitellaan eri asiakkaille eri pisteissä?
- Mihin mittaria verrataan ja mitä sillä tavoitellaan?

Mittaaminenkin lähtee liikkeelle nykytilan ymmärtämisestä. Mittaamisen ajoitus mahdollisimman reaaliaikaiseksi parantaa sen luotettavuutta, sen on oltava myös jatkuvaa. Oikean mittarin valinnassa suunnittelua ohjaa liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltavan asiakaskokemus ja mitattava kohtaamispiste. (Holma ym. 2021, 255-265.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on kiinnitetty huomiota enemmän kuluttaja-kaupassa, mutta sen merkitys on vähintäänkin yhtä tärkeää myös B2B-kontekstissa. Siinä mittaamista on syytä miettiä eri yhteyksissä, kuten keneltä kysytään

ja mitä kysytään. Mittaamista on syytä tehdä myös laajemmin osto-organisaatiossa, eikä vain yhdyshenkilöltä. (Gerdt & Korhonen 2016, 161.) Mittaamisen tekijät on kuvattu kuviossa 14, missä nähdään niiden keskinäinen vaikutus.



KUVIO 14: Asiakaskokemuksen mittaamisen tekijät (Gerdt & Korhonen 2016, 161)

Perusedellytyksenä menestyvään mittaukseen on asiakaspolun ymmärtäminen. Kun asiakaspolku on yrityksessä tunnistettu ja kuvattu, silloin pystytään parhaiten tunnistamaan tärkeimmät kosketuspisteet ostopolussa ja mitata juuri niitä. Asiakaskokemuksen suunnittelun mittaaminen tulee siis kaikinensa lähteä asiakkaan näkökulmasta, muutoin mittaamisen hyöty jää vähäiseksi ja ymmärrys tuloksista puuttuu. (Gerdt & Korhonen 2016, 163.)



KUVIO 15: Asiakaskokemuksen mittaussmallin suunnitteluprosessi (Gerdt & Korhonen 2016, 162).

Kuviossa 15 esitelty mittaussmallin suunnitteluprosessi, kaikki alkaa ostopolun kuvaamisesta, jonka avulla voidaan löytää oikeat mittarit ja mittaussmallit.

5.5.2 NPS – Net Promoter Score

Kenties yleisin asiakaskokemuksen mittaamisessa käytetty malli on NPS, eli Net Promoter Score. Tämä mittaa suosittelevaa, eli sitä millä halukkuudella asiakas suosittelee yritystä tai sen tuotetta asteikolla 0-10. Arvosanat 0-6 luokitellaan arvostelijoihin, 7-8 ovat neutraaleja ja 9-10 suosittelijoita. NPS luku saadaan, kun suosittelijoiden määrästä prosentteina vähennetään arvostelijoiden prosenttimäärä. (Pennington 2016.) NPS-kaava esitelty kuviossa 16.

$$\text{Net Promoter Score} = \text{Suosittelijat \%} - \text{Arvostelijat \%}$$

KUVIO 16: NPS-kaava mukailen (Pennington 2016)

NPS:n etuna on yksinkertaisuus. Asiakkaan on tähän helppo ja nopea vastata sekä itse kysely on yksinkertainen ja halpa toteuttaa. Lisäksi sen merkityksenä voidaan nähdä yrityksen kulttuurillisessa muutoksessa, mihin NPS ohjaa (Saarijärvi & Puustinen 2020, 148.) B2B-puolella yksi konkreettisista kysymyksistä mitä voidaan NPS:lla mitata, on kysyä vuosittaista suosittelevuutta asiakassuhteeseen. Kuten aiemmin on todettu, hyvässä asiakaskokemuksessa on kyse pitkälti tunteesta ja kun asiakas kokee asiakassuhteen hyväksi, silloin hän sitä myös todennäköisesti myös suosittelee. (Gerdt & Korhonen 2016, 167.)

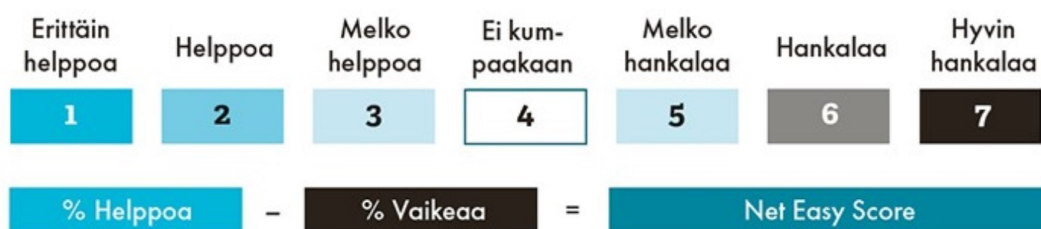
Kriittisesti tarkasteltuna mallin on katsottu olevan liian suoraviivainen, joten perimmäiset syyt mahdollisten ongelmien taustalla jäävät epäselväksi (Gerdt & Korhonen 2016, 167). Samoin mittauksessa käytettävät raja-arvot ovat karkeat, eikä siksi kerro aina totuutta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 148).

5.5.3 Customer Effort Score (CES)

Customer Effort Score, eli lyhennettynä CES-mittari on alun perin esitetty Matthew Dixonin, Karen Freemanin ja Nicholas Tomanin tutkimuksen yhteydessä 2010, kun huomattiin, että hyvään asiakaskokemukseen vaikuttaa merkittävästi, jos asiakkaan näkemä vaiva on mahdollisimman pientä. Tämä vaikuttaa tutkimuksen mukaan nimenomaan asiakasuskollisuuteen, eli kun asiakkaan kokema

vaivattomuus ja sujuvuus on hyvällä tasolla, korreloi se suoraan asiakasuskollisuutta kasvattaen (Pennington 2016).

Tämä malli mittaa erityisesti vaivattomuutta ja sujuvuutta. Kysymys voidaan esittää esimerkiksi: "Kuinka helposti sait hoidettua asiasi kanssamme?". Tarkoituksena on tämän avulla siis selvittää, kokiko asiakas, että asian hoitaminen oli helppoa vai joutuiko näkemään suotta asiaan liian paljon vaivaa. Alun perin malli on perustunut asteikkoon 1-5, mutta nykyään sitä on useimmiten varioitu asteikkoon 1-7 (Löytänä & Korkiakoski 2014, 60.)



KUVA 7: CES-mittari (Korkiakoski 2019, 67)

Kuvassa 7 on esitelty CES-mittari, numero 1 vastauksena kuvaa, kun asian hoito on ollut erittäin helppoa ja vastaavasti 7, jos asian hoitaminen on koettu hyvin hankalaksi.

5.5.4 Customer Lifetime Value (CLV)

Yrityksen on hyvä ja oleellista mitata myös asiakkaan yritykselle tuottamaa arvoa. Tähän tarpeeseen on kehitetty CLV-mittari, joka mittaa asiakkaan elinkaaren arvoa. Tässä mitataan sitä tuottoa, mitä asiakas on yritykselle tuottanut. Esimerkiksi pitkäaikainen asiakas on luonnollisesti arvokkaampi ja se kertoo useimmiten siitä, että asiakasuskollisuus ja – luottamus on korkealla tasolla. (Peppers & Rogers 2017, 147-148; Holma ym. 2021. 271-272)

CLV-mittarin tärkeyttä korosti erityisesti hallitusammattilainen ja asiakaskokemusjohtaja Jaana Rosendahl Menestys syntyy asiakaskokemuksesta podcast-tallenteessa (2020). Rosendahlin mukaan CLV:n oleellisin arvo on juuri monipuolisuus, sen avulla nähdään laajemmin nimenomaan organisaation sisältä vaikut-

tavat asiat, kuten brändiarvo ja henkilöstön tyytyväisyys. Ainakin aluksi arvon laskeminen kannattaa rajata tietylle ajanjaksolle, joka helpottaa sen laskemista (Holma ym. 2021, 272).

CLV:n mittaamiseen on lukuisia erilaisia kaavoja. Haittapuolena kaikissa tapauksissa voidaan kuitenkin nähdä kaavojen monimutkaisuudet. Yksi käytetyimmistä on Paul Farrisin (2010) Marketing Metrics -kirjassa käyttämä:

$$\text{Customer Lifetime Value} = \text{Marginaali} * \frac{\text{Pysyvyysaste \%}}{1 + \text{Alennuskorko \%} - \text{Pysyvyysaste \%}}$$

Kaavassa kaupan marginaali kerrotaan asiakkaiden pysyvyysasteella, joka jaetaan mahdollisella alennuskorolla, josta vähennetään pysyvyysaste ja tämä summataan vielä ykkösellä.

Hieman yksinkertaisempi kaava on Holman ym. (2021, 271) mukaan:

$$\text{Customer Lifetime Value} = \text{oston arvo} * \text{toistuvuus} * \text{asiakaspysyvyys}$$

5.5.5 Outcome -mittarit

Yllä käsitellyjä NPS ja CES-mittareita on kritisoitu varsinkin B2B-puolella siitä, etteivät ne sovellu optimaalisesti nimenomaan yritysten väliseen asiakaskokemuksen mittaamiseen. Tämä johtuu siitä, että asiakaskokemus rakentuu monesta eri toimijasta ja vuorovaikutus tapahtuu useissa kanavissa. Lopulta on vaikea sanoa, kuka tekee määrittelyn siitä, millainen asiakaskokemus oli. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 236.) B2B-kaupankäynti on jo pitkään tähännyt arvon tuottamiseen asiakkaalle. Judy Zolkiewski ja useat muut tutkijat (2017) ovat tutkimusartikkelissa Journal of Marketing -lehdessä lähteneet siitä, että myös asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi siirtyä B2B puolella ns. Outcome-mittareihin, eli tietynlaiseen lopputuleman mittaamiseen. Näillä pyritään mittaamaan ja osoittamaan asiakaskokemuksen vaikuttavuutta ja arvoa asiakkaalle. Toisin sanottuna yritys osoittaa asiakkaalle, kuinka on pystytty edistämään asiakkaan liiketoimintaa. Esimerkkejä näistä ovat varaston kiertonopeuden tehostuminen, nopeammat toimitukset tai laatuvirheiden väheneminen. (Zolkiewski ym. 2017)

Kuten jo totesin, asiakaskokemuksessa huomattavasti arvoa tuottava seikka on tunnekokemus. Siksi myös sitä olisi syytä pystyä mittaamaan. Tämän avulla ymmärretään asiakkaan kokemia tunteita osana asiakaspolkua. Aiemmin esiteltyillä NPS- ja CES-mittareilla voidaan osaltaan myös ymmärtää tunnetta, mutta tunnekokemukseen on kehitetty suoriakin mittareita. Yksi tunnettu ja hyvä mittari on tunnematriisi (kuva 8). Se on helppo sekä nopea tehdä ja se soveltuu hyvin asiakaspolun eri pisteiden mittaamiseen. Sen avulla saadaan piirrettyä myös asiakkaan tunnepolkua. Tunnematriisissa vaaka-akselilla on ilmaistuna erilaisia tunteita negatiivisesta positiiviseen ja vastaavasti pystyakselilla tunteen intensiteetti. (Garcia & Hammond 2016.)



KUVA 8: Tunnematriisi Garcian ja Hammondin mukaan (Killström 2020, 88)

6 TULOKSET JA NIIDEN SYNTETISOINTI

Opinnäytetyötä varten oli asetettu kolme kysymystä:

- Mitä on asiakaskokemus?
- Mitkä ovat asiakaskokemuksen tulevaisuuden trendejä?
- Miten lähteä kehittämään asiakaskokemusta?

Kirjallisuustutkimuksessa voitiin havaita, että teorian ymmärtäminen on edellytys sille, että asiakaskokemusta voi lähteä kehittämään. Mielestäni ensimmäisenä on hyvä oivaltaa, että asiakaskokemuksen kehittäminen ei vaadi organisaatioon NASA:n tiedemiestä tai ydinfysiikan professoria. Jokainen organisaatio voi onnistua, mikäli taustatyö on tehty ja laadittu selkeä toimintastrategia. Asiakaskokemus on laaja kokonaisuus, mutta tärkein kriteeri siinä on kuitenkin vain aloittaminen (Holma ym. 2021, 301).

Seuraavaksi tarkastelen vielä asetettuihin tutkimuskysymyksiin nojaten kirjallisuuskatsauksesta saatuja tuloksia ja johtopäätöksiä, tarkoitukseni on ollut tiivistää mielestäni asian oleelliset asiat. Lisäksi tässä luvussa huomioidaan erikseen tulosten rinnastaminen eli syntetisointi ennakkoon huomattuihin haasteisiin.

6.1 Mitä on asiakaskokemus?

Tutkitun kirjallisuuden perusteella asiakaskokemuksessa on kyse laajasta kokonaisuudesta, yrityksen liiketoimintastrategiasta, jonka ytimenä on yrityksen kulttuuri, strategia ja brändi. Ydintä tukevat asiakasymmärrys, mittaaminen, teknologia, tunnekokemus ja organisaatio. Holma ym. (2021, 70) olivat tästä muodostaneet asiakaskokemuksen viitekehyksen, ns. timanttimallin, joka on esitelty sivulla 24. Tämä on asiakaskokemuksen konkreettista ydintä ja sitä voidaan pitää ohje-
nuorana elementeistä, mitkä asiakaskokemukseen kuuluvat.

Asiakaskokemus ei siis ole yksittäisen osa-alueen, vaan koko yrityksen strategisen muutos, minkä keskiössä on asiakaskeskeinen työ (Saarijärvi & Puustinen

2020, 21;50). Näin ollen kehittämisen tulisi olla hyvin kokonaisvaltaista. Asian sisäistämiseksi kohdeorganisaatiossa auttaa, kun luodaan selkeä strategia, johon yhdistetään brändi, visio ja kulttuuri, minkä takana on koko organisaatio.

Lukuisten tutkittujen lähteiden mukaan asiakaskokemus muodostuu tunnetasoisesti, rationaalisesti ja fyysisesti tapahtuvissa kohtaamisissa. Se on kokonaisuus, johon vaikuttaa oleellisesti kaikki asiakaspolun kosketuspisteet. Yrityksen tulisi pystyä varmistamaan, että asiakkaan tuntema kokemus olisi mahdollisimman hyvä jokaisessa asiakaspolun kontaktipisteessä. Pohjimmiltaan on kyse tunteesta. Ihminen muistaa parhaiten juuri kokemansa tunteet, siksi kannattavaa on luoda hyvä tunnekokemus varsinkin kriittisiin ja parhaiten muistettaviin hetkiin. Kuten Holma ym. (2021, 197-202) puhui ns. huippu-loppu säännöstä. On siis ehdottomasti kannatettavaa käyttää aikaa uusien palvelujen ja innovaatioiden kehittämiseen, minkä avulla on tarkoitus parantaa tunnekokemusta. Hyvää tunnekokemusta on tutkimuksessa pidetty merkittävimpänä keinona parantaa asiakaskokemusta (Forrester 2019).

Tutkimuksessa yhtenä painopistealueena oli selvittää B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteitä. Voitiin huomata, että B2B-myynnissä ihmiset kaipaavat samantyyppistä palvelua, kuin kuluttajinakin (Salesforce 2019). Kenner ja Leino (2020, 18) puhuivat uudesta B2Me termistä, eli asiakaskokemus on aina ihmiseltä ihmiselle. Asiakaskokemuksesta on tullut viime vuosina merkittävä kilpailutekijä myös B2B-kaupassa ja tämän trendin ennustettiin entisestään vahvistuvan tulevaisuudessa toimialasta riippumatta. Siksi kaikessa toiminnassa kannattaakin miettiä, miten haluaisi itse tulevan kohdatuksi. B2B-asiakaskokemuksen muodostuminen on kompleksisempaa ja teorian mukaan on tärkeä tunnistaa kussakin tilanteessa oikean henkilön tai osaston kokemus. Yritysten välisessä kaupassa korostuvat erityisesti arvon tuottaminen ja toiminnan kehittäminen asiakaskokemuksen muodostumisen tekijöinä, jotka ovat hyvin oleellisia osa-alueita (Ruusuvoori 2017). Arvon tuottamisen merkitystä korostettiin useissa tutkituissa lähteissä. Olisikin siksi hyvä miettiä aina konkreettisia keinoja, miten tätä pystytään parantamaan.

6.2 Mitkä ovat asiakaskokemuksen tulevaisuuden trendit?

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii nykyään vahvaa digitaalisten kanavien käyttöä ja haltuunottoa. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat ovat valmiimpia ja halukkaampia siirtymään digitaalisuuden tuomiin palveluihin. Osaltaan tämän voidaan mielestäni katsoa olevan myös kilpailutekijä. Kuten teoriasta huomattiin, niin asiakaskokemus on tunteen lisäksi helppoutta ja tehokkuutta. Juuri näihin osa-alueisiin digitaalisuus tuo ratkaisuja (Holma ym. 2021, 308). Asiakkaat kaipaavat mahdollisimman sujuvaa, tehokasta sekä helppoa asiakaspolkua ja kokemusta. Tulevaisuuden asiakaskokemusta ei voi ohittaa puhumatta datan ja tekoälyn hyödyntämisestä. Näiden avulla mahdollistetaan aito personoitu asiakaskokemus, joka lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Tämän merkitystä korostettiin useissa tutkimuksissa lähteissä, räätälöityä palvelua pidetään selvästi asiakaskokemuksen ytimenä tulevaisuudessa. Mielenkiintoisena yksityiskohtana voidaan nähdä myös Sense Making, eli yksinkertaistamisen taito (Leino 2020). Sannonnan mukaan tieto lisää tuskaa. Tietoa on yhä enemmän saatavilla, siksi vahvimmillaan ovat toimijat, jotka pystyvät sen yksinkertaistamaan.

Digitaalisuuden merkitys on nähtävissä kaikilla aloilla, segmentistä ja alasta riippumatta (Filenius 2015, 60). Toisinaan digitaalisten palveluiden kysyntä on eittämättä merkittävä myös tukkukaupan ja teollisuuden alalla. Näin ollen yhdenkään organisaation ei ole varaa laiminlyödä näiden kehittämistä. Tutkimukseen haettiin mahdollisimman ajantasaista tietoa. Lähteenä käytettiin mm. kuluvana keväänä julkaistua suomenkielistä kirjaa ”Menestys syntyy asiakaskokemuksesta”. Teoksen mukaan edelleen suurella osalla kotimaisista B2B -yrityksistä digitaalisten palveluiden kehittäminen ei ole toiminnan keskiössä (Holma ym. 2021, 207). Mielestäni tämä osoittaa tässä piilevän selvän kilpailutekijän tulevaisuudessa. Ne yritykset, jotka pystyvät digitaalisten palveluiden avulla vastaamaan asiakkaiden odotuksiin asiakaskokemuksen muodostumisessa ottavat ison etulyöntiaseman.

6.3 Miten lähteä kehittämään asiakaskokemusta?

Asiakaskokemuksesta puhuttaessa useampia, kuten myös minuakin kiinnosti, kysymys siitä, kuinka sitä sitten tulisi lähteä kehittämään? Vaikka asiakaskokemuksessa ytimenä onkin johdon luoma strategia, vasta operatiivinen toiminta näyttää, miten asiakaskokemuksen kehittämisessä onnistutaan (Saarijärvi &

Puustinen 2020, 191). Strategiatyön jälkeen jokaisen organisaation jäsenen tulisi ymmärtää oma osuutensa asiakaskokemuksen kehittämisessä, sillä kyseessä on koko yrityksen yhteistyö. Olen itse paljon lukenut hyvästä johtajuudesta, se on teorian mukaan vahvasti läsnä myös asiakaskokemuksen näkövinkkelistä. Johdon tulisi varmistaa yhteistyö henkilöstön kesken, luovuus, samanarvoisuus sekä kehittyminen (Juuti 2015, 63-66).

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tärkeimpiä asiakaskokemuksen kehittämiseen kuuluvia osa-alueita tiivistetysti ja johtopäätösten muodossa.

6.3.1 Henkilöstön kehittäminen ja johtaminen

Asiakaskokemuksen kehittämisessä puhutaan usein lähinnä operatiivisesta toiminnasta. Kirjallisuustutkimuksen mukaan todellisuudessa kuitenkin henkilöstölähtöistä työtä voidaan pitää jopa oleellisempänä osa-alueena kehitysprosesseissa. Useiden tutkimusten mukaan on pystytty osoittamaan, että hyvinvoiva, motivoitunut ja innostunut henkilökunta tuottaa parempaa asiakaskokemusta (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 77). Mikäli siis yrityksen työtyytyväisyydessä on korjattavaa, on hyvän asiakaskokemuksen muodostaminen käytännössä mahdollista. Myös henkilöstötyytyväisyyttä voidaan mitata, tämä onkin suositeltavaa.

Parhaimmillaan asiakaskokemus on yrityksessä silloin, kun työntekijällä on valta, vastuu ja osaaminen. Tämä edellyttää myös uudenlaisen organisaatorakenteen muodostumista, missä etenkin asiakasrajapinnassa työskenteleville on annettu valtaa tehdä päätöksiä. (Holma ym. 2021, 84.) Tämän avulla saadaan sujuva asiointi, kun asiakas saa vastauksen mahdollisimman kitkattomasti. Katsauksen perusteella on selkeästi nähtävillä myös tarve rekrytoinnissa huomioida henkilön persoona ja asenne. Luova henkilökunta auttaa innovoimaan ja kehittämään nopeasti uusia palveluja, joka vastaavasti on selkeässä yhteydessä ihanteelliseen asiakaskokemukseen. Jokaisella ihmisellä on tunnetusti sisäsyntyinen motivaatio kehittymiseen. Organisaatio, jossa työntekijälle mahdollistetaan työnkierrolla, koulutuksella tai valmentamisella kehittyminen, on myös menestyneempi. Yrityksen kannattaakin pyrkiä tunnistamaan jokaisen henkilön kehityspotentiaali ja olemassa oleva osaaminen (Korkiakoski 2019, 146). Työkaluja tämän toteuttami-

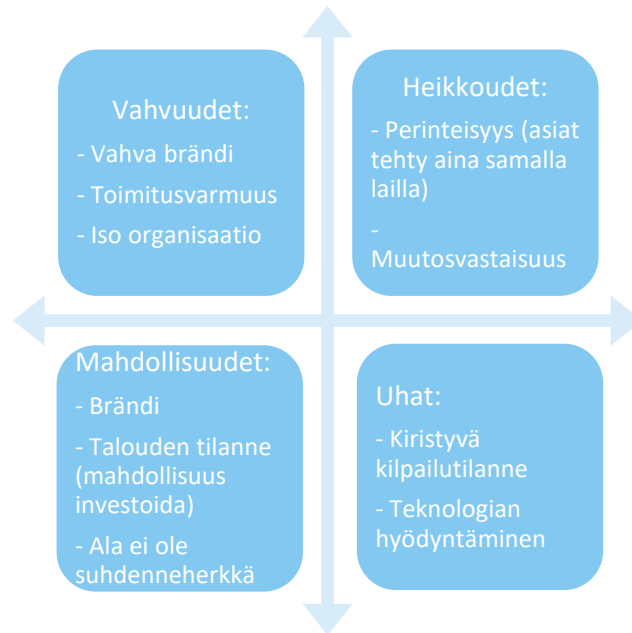
seen löytyy runsaasti, itselläni on ollut esimerkiksi mahdollisuus tutustua Mindfindr-yrityksen palveluun, missä kyselyn avulla tuotetaan arviot organisaation henkilöistä. Tämän avulla nähdään esimerkiksi henkilöiden vahvuudet ja heikoudet, hahmotetaan tiimien rakenne ja pystytään kehittämään henkilöstöä.

Muutokset herättävät yleensä aina vastarintaa, joka on ymmärrettävää. Voimakkaiden muutosten tuominen voi olla haastavaa, jos on omaksuttu perinteiset työskentelytavat. Näitä tilanteita varten Korhio (2019, 153) ehdotti ratkaisuna lähettiläitä, jotka henkilökunnan edustajina auttavat johtoa jalkauttamaan uutta strategiaa. Tähän kannattaa valita vapaaehtoisia, joilla riittää innostus ja sitoutuminen asian viemiseen eteenpäin yhdessä muun henkilökunnan kanssa. Varsinainen asiakaskokemuksen johtamisen ja kehittämisen vastuu kannattaa tutkimuksen mukaan antaa asiakaskokemusjohtajalle tai projektipäällikölle. Jotta työssä onnistuu, on henkilöllä oltava aito mahdollisuus käyttää tähän työaika, eikä esimerkiksi toimia muun työn ohella. Tärkeimpiä ominaisuuksia henkilölle on kyky sekä ymmärrys tuottaa analyysia nykytilasta ja lähteä sen perusteella koordinoimaan ja viemään eteenpäin erilaisia muutoksen osa-alueita.

6.3.2 Nykytila-analyysi

Jotta tietää, mitä lähteä kehittämään, on ymmärrettävä nykyinen tila. Teorian mukaan puhutaan nykytila-analyysistä, joka on varsinaisen operatiivisen toiminnan ensimmäinen vaihe. Tähän kannattaa käyttää aikaa ja tehdä yhteistyötä koko organisaation kesken ja huomioitava myös asiakkaiden näkemys. Nykyisen tilan ymmärtämisessä auttaa katsauksen mukaan ns. maturiteettimalli, jonka esittelin sivulla 36. Sen mukaan kohdeorganisaatio on ns. avoimessa tilassa, missä asian merkittävyys on tiedostettu, mutta varsinaiset yhteiset toimintatavat vielä puuttuvat. Seuraaviin vaiheisiin päästään käsiksi, kun liiketoimintaa suunnitellaan asiakaskokemukslähtöiseksi ja organisaation rakenne sekä toimintamallit muokataan asiakaspolun mukaiseksi. Kuten Holma ym. (2021, 315-321) mainitsi, oleellinen osa tässä on vision ja ihanneasiakaskokemuksen määrittäminen sekä selkeiden tavoitteiden ja toimintasuunnitelman asettaminen. Tässä kaivataan osaltaan innovointikykyä sekä organisaation tiimi- ja roolikuvan rakentamista.

Toinen tehokas työkalu nykyisen tilan ymmärtämiseen on ns. SWOT-analyysi. Sen tarkoitus on analysoida ja miettiä yrityksen strategisia lähtökohtia. SWOT-analyysi tulee englanninkielisistä sanoista Strengths (vahvuudet), Weakness (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Malli on alun perin Albert Humphreyn (2005) johtaman työryhmän kehittämä menetelmä, jonka tarkoituksena on kriittisesti tarkastella yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia. Tavoitteena on heikkouksien muuttaminen vahvuudeksi ja olemassa olevien vahvuuksien hyödyntäminen.



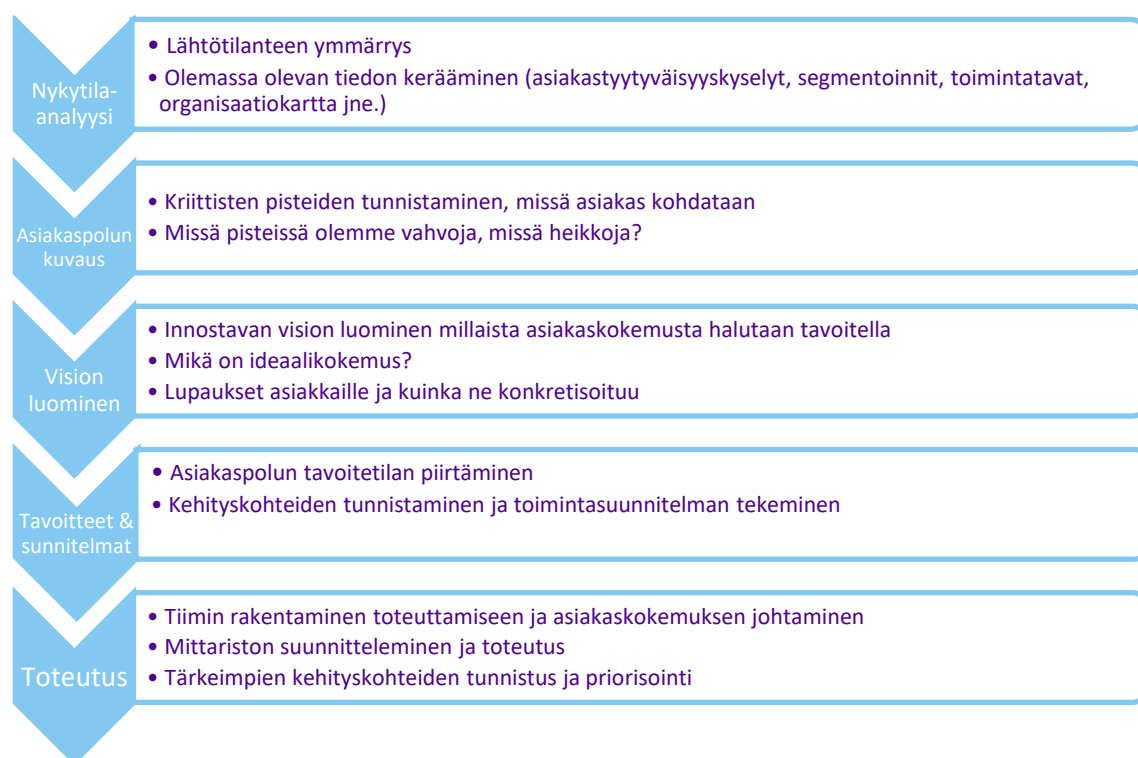
KUVIO 17: SWOT-analyysi

Kuviossa 17 on lineaarisen asteikon yläpuolella organisaation sisäiset tekijät, jotka käsittävät lähinnä kilpailukykyyn tai -etuun ja kilpailuhaittoihin liittyviä seikkoja. Alapuolella on vastaavasti ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia, jotka ovat toimintaympäristöön liittyviä seikkoja. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi teknologia, talous ja kilpailuympäristö.

Olen oheiseen SWOT-analyysiin poiminut esimerkinomaisesti seikkoja, joiden voidaan mielestäni nähdä kuvaavan yrityksen nykyistä tilaa asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta niin vahvuuksien, kuin heikkouksien kannalta. Tämä tarkastelu on tehty ulkopuolisen näkökulmasta, joten syvällisempi analyysi saataisiin vielä aikaan, jos myös yrityksen henkilökunta osallistuisi tämän tekemiseen.

6.3.3 Operatiivinen kehittämistoiminta

Asiakaskokemuksen kehittäminen tehdään aina yksilöllisesti jokaisen organisaation omista lähtökohdista käsin (Holma ym. 2021, 311). Varsinaisessa operatiivisessa kehittämistoiminnassa tärkeimmäksi voidaankin katsoa mielestäni peruspilareiden selvittäminen ja ymmärtäminen. Näiden avulla pystytään luomaan yksilölliset kehityssuunnitelmat, missä astuu mukaan mm. palvelumuotoilun keinot. Kuviossa 18 on kuvattu asiakaskokemuksen kehittämisen peruspilarit Holman ym. (2021, 311-324) mukaan, joka mielestäni on hyvä lähtökohta kehittämiseen.



Kuvio 18: Asiakaskokemuksen kehittämisen peruspilarit (mukaillen Holma ym. 2021, 311-324)

Ensin tarkoituksena on selvittää lähtötilanne, missä apuna käytetään kerättyä dataa, asiakastytyväisyyskyselyjä sekä toimintatapoja. Tämän jälkeen on vuorossa asiakaspolun hahmottaminen ja kuvaaminen, sillä vain sen avulla voidaan löytää ja tiedostaa kohtaamispisteet ja ymmärtää, mitkä niistä ovat kriittisiä. Näihin pisteisiin kohdistetaan akuutit toimenpiteet, joita voidaan palvelumuotoilun keinoin kehittää. Matkalla kohti parempaa asiakaskokemusta on tärkeää luoda innostava visio sekä tavoitteet ja suunnitelmat. Vision tarkoituksena on löytää ja kuvata ihanneasiakaskokemus ja kuinka se asiakkaille mahdollistetaan. Tämän

jälkeen piirretään tavoitetila ja löydetään kehityskohteet sekä miten niitä lähdetään selkeän toiminnan ohjaamana parantamaan. Lopuksi rakennetaan tiimi, jonka vastuulla on aktiivinen asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen sekä rakennetaan koko organisaatio sen mukaan, että pystytään tuottamaan parempaa asiakaskokemusta. Toteutuksessa suunnitellaan mittaristo, minkä tarkoituksena on jatkuvasti mitata asiakaskokemusta etenkin kriittisissä pisteissä. Vaikka asiakaskokemus muodostuu aina yksilöllisesti, tietyt oleelliset osa-alueet toistuvat aina asiakkaista riippumatta. Nämä kehityskohteet pitää tunnistaa ja pohtia keinot niiden parantamiseen.

6.3.4 Asiakaskokemuksen mittaamisen suunnittelu ja toteutus

Asiakaskokemusta pitää mitata, sillä vain sen avulla voidaan saada konkreettinen ymmärrys ja tieto siitä, mitä kehitetään. B2B-kaupan kompleksisuuden takia kannattaa mittareista muodostaa sopiva yhdistelmä. Sen avulla saadaan parempi kokonaiskuva (Holma ym. 2021, 268).

Mittaamisessa tärkeintä on aloittaminen. Kynnystä siihen voi madaltaa ottamalla haltuun ensin yksinkertaisimmat ja helposti toteutettavissa olevat NPS- ja CES-mittarit, niihin kohdistetusta kritiikistä huolimatta. Kuten kirjallisuuskatsauksessa huomattiin, myös B2B-myyntissä ostopolku alkaa alasta riippumatta tutustumalla verkkosivuihin, referensseihin ja asiakkaiden kokemuksiin. NPS-mittari tuo apua juuri tähän, sillä se mittaa suositteluhalukkuutta. Sitä voidaan käyttää avuksi markkinoinnissa ja vahvistaa asiakkaan halua valita yritys kumppanikseen.

Toisena hyödyllisenä mittarina aloittamiseen on CES-mittari. Vuonna 2018 toteutetussa Kalle Eskolan diplomityössä käsiteltiin teknisen tukkukaupan asiakassegmenttien suorituskykyä ja sen mittaamista ja siinä havaittiin CES-mittarin toimimisen erityisen hyvin teknisessä tukkukaupassa. Tämä johtuu ennen kaikkea siitä, että asiakkaat arvostavat siinä useimmiten juuri toiminnan helppoutta. (Eskola pro gradu, 2017).

6.4 Synteesi nykytilaan

Kirjallisuuskatsauksen heikkoutena on pidetty sen rinnastamista nykyiseen tilaan. Tähän ratkaisuna on synteesi nykyiseen tilaan, missä käsitellään ongelmakohtia ja tuodaan niihin teorian kautta saatuja ratkaisuehdotuksia. Ongelmana toimeksiantajalla ei niinkään ollut tunnettavuuden tai asiakkuusmäärän kasvattaminen, vaan itse asiakaslähtöisen työn parantaminen ja sitä kautta asiakasuskollisuuden nostaminen. Keskustelussa yrityksen kanssa nousi esille muutama kehityskohta, mitkä he olivat löytäneet ja tunnistaneet ongelmakohtaksi. Näitä olivat:

- Asiakaskohtaamisten määrä ja laatu jäänyt tavoitteesta
- Asiakasuskollisuuden kasvattaminen
- Asiakaspolkua ei ole kuvattu

Taulukossa 4 on kuvattu nämä organisaation tunnistamat kehityskohteet ja oikeassa sarakkeessa teoriasta löydetyt toimenpiteet, joiden voidaan katsoa tuovan apua niihin.

Asiakaspolun kuvaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Journey Map • Kosketuspisteiden löytäminen
Asiakasuskollisuuden kasvattaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kumppanuussuunnitelman luominen • Asiakkaan tilan ymmärtäminen
Asiakaskohtaamisten kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Asioinnin helpottaminen • Asiakkuusarvon kasvattaminen • Myynnin kiireen vähentäminen

TAULUKKO 4: Kehityskohteet ja teoriasta tunnistetut toimenpiteet niihin

Asiakaspolun kuvaaminen ja sen ymmärtäminen on teoriaan pohjautuen selvästi tärkein yksittäinen toimenpide. Asiakaspolun kuvaaminen auttaa ymmärtämään asiakkaan matkaa ja havaitsemaan polun kriittisimmät kosketuspisteet. Merkittävien osa asiakaskokemuksesta rakentuu juuri näissä pisteissä. Näin ollen on ehdottoman suositeltavaa, että tämä on ensimmäisiä toteuttavia toimenpiteitä. Kuvaus on koko organisaation projekti, työn tekemisessä onkin hyvä olla edustusta niin johdosta, myynnistä kuin markkinoinnista. sen avulla voidaan huomata kosketuspisteet ja niitä mittaamalla saavutetaan ymmärrys operatiivisen toiminnan kehittämisen suunnasta (Holma ym. 2021, 313).

Kuvassa 9 on Columbia Roadin versiosta mukailleen tehty suomenkielinen pohja asiakaspolkukartasta. Alkuperäinen pohja ja malli löytyy luvusta 5.3.2 sivulta 43. Oleelliset kohdat ovat asiakkaan toimien, eli mitä asiakas konkreettisimmin tekee kussakin asiakaspolun kohdassa. Asiakkaan tavoitteissa kirjataan päämäärä, mikä asiakkaalla tulisi siinä pisteessä olla. Kosketuspisteisiin määritellään väline, millä asiakas kohdataan, eli esimerkiksi sosiaalinen media, kotisivut tai konkreettinen kohtaaminen joko kasvotusten tai puhelimitse. Sitten tunnistetaan ja merkitään asiakkaan sen hetkinen tuntemus siitä, miten olemme onnistuneet hänet kohtaamaan ja vastaamaan odotuksiin. Tätä voidaan pitää oleellisena toimenpiteenä, sillä se konkreettisesti kertoo vahvuudet kussakin pisteessä tai missä pisteissä voidaan nähdä kehittymisen varaa. Seuraavaksi kuvataan liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta tavoitteita, mitä asetetaan kuhunkin pisteeseen. Suorituskykymittarit kuvaavat millä keinoin saavutetaan tavoitteet. Organisaation toiminnassa määritellään toimenpiteet, mitä yrityksen tulisi tehdä kussakin pisteessä. Lisäksi asiakaspolkukarttaan voidaan kuvata organisaation vastuussa oleva taho kussakin pisteessä.

Vaihe	Tietoisuus	Harkinta	Päätös	Toimitus & Käyttö	Uskollisuus
Asiakkaan toimet					
Asiakkaan tavoitteet					
Kosketuspisteet					
Kokemus	😊				
	😐				
	😞				
	😡				
	😤				
Tavoitteet					
KPI (Suorituskykymittari)					
Organisaation toiminta					
Vastuutaho					
Teknologinen järjestelmä					

KUVA 9: Asiakaspolkukartan pohja (mukailleen Columbia Road n.d.)

Asiakasuskollisuuden kasvattamisessa katsauksen mukaan perustana on kumppanuussuunnitelman tekeminen, eli selkeän suunnitelman luominen paremmasta asiakkuusmatkasta (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 121). Merkittävimmin tähän

vaikuttaa asiakkaan kokema ostokokemus. Parempi asiakasuskollisuus saavutetaan, kun ostopolku on mahdollisimman sujuva. (Leino 2020.) Kumppanuussuunnitelmaan vaaditaan ymmärrys asiakkaan tilasta, tähän päästään teorian mukaan kysymällä asiakkailta kokemuksia ja tuntemuksia, mittaamalla sekä kuuntelemalla herkällä korvalla asiakasta. Lainaan tässä yhteydessä tunnettua sanontaa: ”Kysyvä ei tieltä eksy”. Kysymistä ei tarvitse pelätä, vaan asiakkaat kyllä kertovat mielelläänkin palautetta. Sen sijaan mielenkiintoinen huomio katsauksessa oli, että vahva brändi ei vaikuta asiakasuskollisuuteen merkittävässä määrin.

Kumppanuussuunnitelman eli asiakkuudenhoidon ohjelman rakentamisen tärkeys korostui useassakin tutkimuksessa lähteessä, joten selkeän suunnitelman luominen on kannattava toimenpide. Sen lisäksi, että asiakasta saadaan sitoutettua, tuo se myös selkeän konkreettisen toimenpidelistan organisaatiolle ja siten jalkautuu tehokkaasti yritykseen. Toimenpiteet ovat osaltaan siis yksilöityjä tietyille asiakkaalle, mutta osin myös yleisiä automaatioita koko asiakaskentälle. Fileniuksen (2015, 82) mukaan näitä voivat olla esimerkiksi uuden asiakkaan kohdalla toivotaminen tervetulleeksi, ohjeistamalla tai kannustaa käyttämään eri sisältöjä.

Asiakaskohtaamisten määrän nostaminen ja parantaminen onnistuu parhaiten, ns. asiakaskokemusikkuna, eli varsinaisen operatiivisen toiminnan alueella (Keronen & Tanni 2017, 164). Tavoitteena voidaan nähdä esimerkiksi nykyisen asiointin helpottamista sekä palvelusisältöjen tarjoaminen koko asiakkuuden elinkaarelle. Teknisen tukkukaupan asiakkaat tietävät yleensä tarpeensa ja varsinkin uusintaostoissa tietoisuus tarvittavasta tuotteesta on yleensä olemassa. Siksi asiointi kannattaa luoda helpoksi ja rohkaista siihen. Verkkoasiointin nopeus ja helppous juuri sillä hetkellä, kun asiakkaalla on tarve tuo kilpailuetua. Maestron (2019) tutkimuksen perusteella tärkeimpiä seikkoja uusintaostoille olivat valmiiksi neuvotellut sopimushinnat sekä aiemman ostohistorian hyödyntäminen. Tätä kaikkea tukisi esimerkiksi asiakkaalle luotu personoitu verkkoasiointin kauppa.

Myynnin kiireen vähentäminen ja ajan vapauttaminen asiakkaiden kohtaamiseen onnistuu lisäämällä verkkoasiointia (Kenner & Leino 2020, 19-22). Tämän myötä myyjillä on enemmän aikaa kohdata asiakkaita ja kasvattaa siten asiakasuskollisuuden tasoa. Lisäksi suosittelen mittaamaan asiakkaiden elinkaarenarvoa, sillä

sen avulla nähdään konkreettisesti yksittäisen asiakkaan arvo liiketoiminnalle ja pystytään tarvittaessa fokusoimaan asiakaskohtaamisia tärkeisiin asiakkaisiin.

Asiakasarvon kasvattamiseksi Peppers & Rogers (2017, 203) ehdottavat asiakkaille yhteistä foorumia, minkä avulla voidaan hyödyntää muiden asiakkaiden kokemuksia ja vinkkejä tuotteista. Yhteisön avulla saadaan laajempi tietämys, joka kasvattaa arvoa niin asiakkaille, kuin yritykselle. Tämän voidaan nähdä myös kasvattavan suositteluhalukkuutta ja kokemusta yhteisöllisyydestä. Lisäksi luottamus yritystä kohtaan kasvaa, kun kulttuuri on avoimempi. Toki kaikessa pitää huomioida kahdenväliset luottamussuhteet ja yritys- tai kilpailusalaisuuteen vaikuttavat seikat.

Eräänä merkittävänä osa-alueena asiakasuskollisuuden sekä myynnin resursien parantamiseen löydettiin ns. segmentointi, eli asiakkaiden ryhmittely. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi selvittämällä kunkin asiakkaan kohdalla hänelle mieluisimmat tavat hoitaa asiat, osa kaipaa enemmän apua, osa vähemmän. Jälleen sanontaa lainatakseni: "Kysy, niin tiedät". Samalla myös asiakasarvo kasvaa ja asiakkaan luottamus.

7 TOIMINNALLINEN OSUUS

7.1 Taustat toiminnalliselle osuudelle

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli siis tehdä kirjallisuuskatsaus. Teoreettinen ymmärrys aiheesta ei kuitenkaan vielä yksistään riitä, vaan yrityksenkin kannalta tärkeää on tietää, miten saavutetut tulokset saadaan siirrettyä käytännön toteutukseen. Asiakaskokemus on strategia, minkä kehittämiseen vaaditaan koko organisaation panosta. Asian monimuotoisuuden sekä laajuuden vuoksi haasteena voidaan kuitenkin nähdä se, miten henkilöstölle saadaan välitettyä konkreettinen ymmärrys asiasta. Tämän ongelman ratkaisuun johtopäätösten pohjalta on kehitetty diaesitys, jotta jalkauttaminen onnistuisi.

Edellä mainittu on tutkimuksellisen kehitystyön pääperiaatteita, sillä siinä tavoitteena on parannuksen hakeminen nykyiseen asiantilaan ja siinä korostuu toiminnallisuus sekä ratkaisujen toteuttaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 20). Kehittämiprojektin kohdalla tavoitteena on asiantilan ja toiminnan muuttaminen. Tyypillisesti tavoitellaan muutosta työnteon tavassa ja siinä on ajatus osaamisen kehittymisen jatkumisesta (Salonen ym. 2017, 34; Toikko & Rantanen 2009, 18). Kehittämiprojektissani tavoitteena on auttaa organisaatiota sisäistämään asiakaskokemuksen pääperiaatteet mahdollisimman kattavasti, sillä asiakaskokemuksen jalkauttaminen vaatii juuri muutoshalukkuutta ja osaamisen kehittymistä.



KUVA 10: Tutkimuksen, kehittämisen ja projektityön tunnuspiirteet (Salonen 2013, 14)

Kuvassa 10 on eritelty tutkimuksen, kehittämistoiminnan ja projektityön eroja. Kuten jaottelusta huomataan, menevät tunnuspiirteet huomattavasti päällekkäin. Myös tutkimukseen voi kuulua kehittämisen näkökulmia. (Salonen 2013, 14.)

7.2 Diaesitys toiminnallisena tuotoksena

Asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä on kokonaisvaltainen prosessi ja jalkauttamisen tulee olla systemaattista läpi organisaation, koko henkilöstön on ymmärrettävä eri funktioiden vaikutus asiakaskokemukseen (Holma ym. 2021, 152). Jotta tekemästani työstä olisi mahdollisimman suuri hyöty toimeksiantajaleni, olen tämän raportin lisäksi toteuttanut diamateriaalin, mikä tiivistää tekemäni työn. Tämän avulla johdon on mahdollista jalkauttaa toimintaa ja asiakaskokemus käsitteen perustaa ymmärryksen lisäämiseksi juuri systemaattisemmin koko organisaatiolle. Diaesitys on visuaalinen verrattuna kirjattuun raporttiin. Visuaalisella ilmaisulla saadaan ihmiselle asioiden syvempi ymmärrys ja hahmotus, lisäksi se auttaa ihmisiä muistamaan asioita paremmin. (Rauhala & Vikström 2014, 308-309.)

Olen työssäni käsitellyt asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen liittyviä asioita hyvin laajasti. Diaesityksen tavoitteena on myös tietyllä tapaa tuoda työlle helpommin muistettava ja selkeä tiivistys asiasta ja tämä on tarinankerronnan ydintä (Rauhala & Vikström 2014, 311). Esitys on toteutettu Canva-työkalulla paremman ulkoasun mahdollistamiseksi. Sisältö on pyritty valitsemaan niin, että siitä välittyi työssä käsitellyn teoreettisen materiaalin olennaisimmat asiat, joiden toistuvuus eri lähteissä oli systemaattista. Olen pyrkinyt tiivistämään diaesitykseen kirjallisen raporttini tärkeimmät seikat, niin että jokainen lukija tai kuulija saa asiasta perustason ymmärryksen.

Asiakaskokemuksen jalkauttaminen onnistuneesti vaatii mm. organisaation jatkuvaa koulutusta (Holma ym. 2021, 153). Samoin jokaisen jäsenen on organisaatiossa tunnistettava roolinsa ja vastuunsa tavoitellun asiakaskokemuksen

tuottamisessa (Holma ym. 2021, 170). Edellä mainituissa asioissa auttaa diaesitykseen liitetty aktivoiva ja osallistava toiminta, missä kuulijat otetaan mukaan keskustelemaan ja pohtimaan. Tämä ei ole luonnollisesti mahdollista kirjallista raporttia lukemalla. Kasvatuspsykologia -kirjassa Lehtinen, Vauras ja Lerkkanen (2016, 210) on todennut Aleksanderin (2006) sanoneen, että asioiden syvällistä ymmärrystä saadaan aikaan, jos siinä on mukana keskustelua ideoista ja ongelmanratkaisuista sekä aidolla dialogilla saavutetaan yhteistä ymmärrystä asiasta. Vuorovaikutuksellinen tilanne synnyttää myös oivalluksia, ymmärrystä ja jopa toiminnan muutosta (Lehtinen ym. 2016, 193). Näin ollen parhaimmillaan diaesityksen avulla voidaan päästä onnistuneen asiakaskokemuksen jalkauttamisen kulkumakiviin, joita ovat mm. juuri toiminnan ymmärrys ja muutos sekä palvelumuotoilun keinoin tuotettavat uudet innovatiivisetkin ratkaisut.

7.3 Diaesityksen aineisto

Asiakaskokemus on aihepiirinä hyvin laaja ja moniulotteinen, joten koin vielä tarpeelliseksi tiivistää aihepiirin. Diaesityksen tavoitteena oli tiivistää raportin keskeinen sisältö helposti luettavaan muotoon. Aineiston valinnassa on noudatettu aineisto lähtöisen sisältöanalyysin periaatetta, missä pyritään pelkistämään laajempi kokonaisuus selkeämpään muotoon. Olen tiivistämisessä käyttänyt apuna omaa kriittistä tarkastelua, tulkintaa aineistosta sekä tunnistanut aineistoissa useimmin toistuvia seikkoja, joita voidaan yleisesti pitää aineiston valinnan keinoina. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 136-139.)

Diaesityksen diat ovat nähtävillä tämän opinnäytetyön liitesivuilla. Lisäksi olen diaesityksessä merkinnyt yleisesti pohdittavaksi tarkoitettuja seikkoja, jonka tarkoituksena on juuri aktivoida kuulijaa ja auttaa organisaatiota yhteisesti miettimään, kuinka yhteinen projekti nimeltään asiakaskokemuksen parantaminen voisi onnistua mahdollisimman hyvin.

Asiakaskokemus käsitteenä	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisvaltainen liiketoimintastrategia • Rakentuu asiakaspolun eri pisteissä • Muodostuu kokonaisuudesta • Ydintä ovat strategia, kulttuuri ja brändi
Asiakaskokemus on tunnetta	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemuksesta on 2/3 tunnetta • Tunnekokemukseen pitää panostaa • Panosta tärkeimpiin asiakaspolun hetkiin
Asiakaskokemuksen tulevaisuuden trendit	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaalisuus korostuu entisestään • Personointi tuo vahvemman asiakaskokemuksen • Asiakas voidaan kohdata lukuisissa kanavissa • Sense Making • B2Me -asiakkaat kohdataan ihmisenä
B2B-asiakaskokemuksen erityispiirteet	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskokemus muodostuu laajemmin asiakkaan organisaatiossa • Arvoa tuottava palvelu ja toiminnan helppous ovat tärkeimpiä seikkoja
Asiakaskokemuksen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Koostuu henkilöstön, asiakkaiden ja mittariston johtamisesta • Hyvä henkilöstökokemus vaikuttaa oleellisesti asiakaskokemukseen • Operatiivinen vastuu tulee olla esim. asiakaskokemusjohtajalla
Operatiivinen työ	<ul style="list-style-type: none"> • Aloitetaan nykytilan analyysillä • Asiakaspolun kuvaaminen ja ymmärtäminen on toiminnan ydin • Asiakasuskollisuus on lopullinen kilpailutekijä
Asiakaskokemuksen mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Vain mittaamalla voidaan ymmärtää tilanne • Mittaamista toteutettava eri osa-alueilla • Yhdistelemällä mittareita saadaan paras totuus • Tärkeintä on aloittaminen

TAULUKKO 5: Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Taulukkoon 5 on listattuna kirjallisuuskatsauksen ydinkohdat kunkin aihepiirin alle. Diaesitys pohjautuu tähän yhteenvetoon. Taulukossa vasemmassa sarakkeessa on otsikko ja oikeassa sarakkeessa sen alle pohjautuvat ydinkohdat, mitkä katsauksessa nousivat esiin.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle teoriapohjainen ymmärrys asiakaskokemuksesta käsitteenä sekä siitä, mitä osa-alueita sen kehittämisessä tulisi huomioida. Teoria luo pohjan, mutta vasta käytännön toteutus näyttää onnistumisen. Jatkotutkimuksia pohdittaessa voisikin olla mielenkiintoista selvittää käytännössä, kuinka asiakaskokemuksen strateginen kehittäminen voidaan ajaa yritykseen sisään tai millaisia asenteita ja ajatuksia yrityksillä on asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Koska asiakaskokemus käsitteenä on kohtuullisen uusi ja ymmärrys siitä lisääntyy jatkuvasti, pyrin parantamaan kirjallisuustutkimuksen luotettavuutta valitsemalla mahdollisimman uusia kirjoja ja artikkeleita. Tällä pyrin parantamaan työn luotettavuutta, kun käsitelty tieto oli mahdollisimman tuoretta. Lähteenä on käytetty vain aiheesta kirjoitettuja tieteellisiä teoksia, artikkeleita sekä tunnettujen alan ammattilaisten blogeja ja podcasteja. Opinnäytetyöprosessi on suoritettu eettisiä ohjeita noudattaen. Voidaan siis todeta, että opinnäytetyö on luotettavuudeltaan ja eettisyydeltään hyvä.

Kirjallisuutta tutkien havaittiin, että lainalaisuudet hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen taustalla ovat hyvin pitkälti samoja B2C ja B2B puolella. Tarkasteltaessa B2B-aluetta, ei voitu huomata eroavaisuuksia toimialojen välillä, vaan asiakaskokemuksen tärkeys ja tuottaminen ovat samoja jokaisessa liiketoimintasegmentissä. Asiakaskokemuksessa on kyse ihmisten välisestä suhteesta, joten peruseriaate pysyy samana kaikilla. Asiakaskokemuksesta suurin osa on tunnetta siitä, mitä ihminen tai organisaatio kokee tuotetusta palvelusta tai tuotteesta. B2B-kaupankäynnissä asiakaskokemuksen määräytyminen on kompleksisempaa, johtuen asiakaspolun poikkeavuudesta eri asiakkaiden välillä tai sen moninaisemmista kosketuspisteistä. Lisäksi asiakkaan kokemusta määriteltäessä kokonaisvaltaisen ymmärrykseen vaadittaisiin yksittäisen henkilön, tiimin, organisaation tai siihen vaikuttaa jopa kolmas osapuoli – asiakkaan asiakas.

Asiakaskokemusta kehittäessä ei voida keskittyä vain yhteen osa-alueeseen. Sitä kehittäessä on syytä panostaa operatiivisen toiminnan ja siihen liittyvään jat-

kuvaan palvelumuotoiluun, mutta myös henkilöstötyöhön. Sen tavoitteena on parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja osaamista, sillä hyvä asiakaskokemus on mahdollista saavuttaa vain, mikäli henkilöstö voi hyvin.

Kohdeorganisaatio oli tunnistanut nykytilan haasteiksi asiakkaiden kohtaamisten määrän jääminen tavoitteista sekä asiakasuskollisuuden määrän kasvattamisen. Tutkimuksessa huomattiin, että ratkaisuna tähän on panostaminen asiakaspolussa niin sanottuna asiakaskokemusikkunaan, jossa pyritään nykyisen asioinnin helpottamiseen ja palvelujen kehittämiseen. Tähän työhön kannattaa panostaa investoimalla digitaalisiin palveluihin, jotka helpottavat varsinkin uusintatilauksissa asiakkaiden tilausprosessia ja vapauttavat siten myyjien aikaa varsinaiseen asiakastyöhön. Tätä on turha pelätä, sillä tutkitusti yhä suurempi osa asiakkaista on valmis hoitamaan tilauksia verkon kautta.

Kriittisesti mietittynä tietenkin harvoin minkään asian muutos tapahtuu niin kuin oppikirjoissa. Asiakaskokemuksen kehittäminen on kokonaisvaltainen ja päättämätön prosessi. Siksi jokaisen yrityksen tulisi löytää juuri itselleen oikea lähestymistapa aiheeseen. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii resursseja ja sen tuottavuuden näyttäminen ei ole välttämättä ihan yksinkertaista. Kuitenkin jo pienellä pääsee alkuun. Kohdeorganisaation nykytilaan merkittäviä parannuksia on jo asiakaspolun kuvaaminen ja sitä kautta asiakkaiden kosketuspisteiden tunnistaminen. Tärkeintä on aloittaminen – millään muulla ei ole merkitystä, kun lähdetään kohti asiakaslähtöistä strategiatyötä, jonka päämääränä on tyytyväinen asiakas ja vahvempi yritys. Muistetaan vielä tässä yhteydessä, miten uuden kirjan nimikin kuuluu: Menestys syntyy asiakaskokemuksesta.

LÄHTEET

Accenture.com. 2017. Employee Experience Reimagined. [https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-64/Accenture Strategy Employee Experience Reimagined POV.pdf](https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-64/Accenture_Strategy_Employee_Experience_Reimagined_POV.pdf)

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Allen, J., Reichheld, F., Hamilton, B. & Markey, R. 2005. Closing the delivery gap. Bain & Company Inc.

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi

Asiakaspalvelukokemus.fi. 2017. Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. <https://www.asiakaspalvelukokemus.fi/> .

Baumeister, R. & Leary, M. 1997. Writing Narrative Literature Reviews. Re-view of General Psychology 1: 3, 311–320. Saatavilla: https://endoexperience.com/documents/literature_reviews_researched.pdf

Business Technology Forum. n.d. Tee bisnesteknologian johtamisesta yrityksesi ydinosaaminen. Luettu 1.4.2021. <https://btmalli.fi/>

Capgemini.com. 2017. Loyalty Deciphered – How emotions drive genuine engagement. Julkaistu 5.12.2017. <https://www.capgemini.com/resources/loyalty-deciphered/>

Columbia Road. 2017. Why and How to Create a Customer Journey Map. Blogi: Tervala, E. Luettu: 3.4. 2021. <https://www.columbiaroad.com/blog/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template>

Demand Gen Report. 2019. B2B Buyers Survey Report. <https://www.demandgenreport.com/resources/research/the-2019-b2b-buyers-survey-report>

Dixon, M & Adamson, B. 2012. The Challenger Sale: Taking control of customer conversation. Penguin UK.

Eskola, K. 2018. Diplomityö. Teknisen tukkukaupan kohdennettujen asiakas-segmenttien suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158750/Diplomityo_Eskola_Kalle.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Farris, P., Bendle N., Pfeifer, P. & Reibstein, D. 2010. Marketing Metrics: The definitive guide to measuring marketing performance. New Jersey: Pearson Education LTD.

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

Fink, A. 2005. Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Forrester.com. The US Customer Experience Index 2019. Julkaistu 11.6.2019. <https://go.forrester.com/blogs/cx-index-2019-results/>

Garcia, S & Hammond, L. 2016. Capturing Measuring Emotions in UX. Julkaistu Toukokuu 2016. <https://dl-acm-org.libproxy.tuni.fi/doi/pdf/10.1145/2851581.2851605>

Gartner.com. 2019. Win More B2B Sales Deals. <https://www.gartner.com/en/sales/insights/win-more-b2b-sales-deals>

Gartner. 2019. The Sense Making Seller. <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/sales-service/documents/trends/the-sense-maker-seller-final-ebook.pdf>

Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi Oy

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

Johnson, B. & Onwuegbuzie, A. 2014. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational researcher 33 (7), 14-26. Saatavilla: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0013189x033007014>

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

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

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy

Korhonen, K. 2019. Asiakaskokemus ja Henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent

Korhonen, K. Blogi: Asiakas rationalisoi valintojaan. Julkaistu 13.8.2018. Viitattu 26.2.2021. <https://karikko.wordpress.com/2018/08/13/asiakas-rationalisoi-valintojaan/>

Korhonen, K. Blogi: Asiakaskokemuksen trendit 2021. Julkaistu 11.1.2021. Viitattu 26.2.2021. <https://karikko.wordpress.com/2021/01/11/asiakaskokemuksen-trendit-2021/>

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin ja myynnin pelikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Laasio, K. 2020. Blogi: Mittareista tekoihin. <https://b2basiakaskokemus.fi/2020/11/05/mittareista-tekoihin/> . Julkaistu: 5.11.2020.

Lehtinen, E., Vauras, M. & Lerkkanen, M-K. 2016. Kasvatuspsykologia. Jyväskylä: PS-Kustannus

Leino, S. 2020. Podcast: Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. <https://soundcloud.com/b2basiakaskokemus/kausi-1-vieraana-sani-leino>

Leinonen, M. 2021. Podcast: Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. <https://soundcloud.com/b2basiakaskokemus/vieraana-mikko-leinonen>

Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 1.11.2016.

Maestro.fi. 2019. Osaatko Ostajaa. <https://www.maestro.fi/osaatko-ostajaa/>

Myyntiryhmäpäällikkö, Yritys X. 2021. Puhelinkeskustelu 28.1.2021.

Oja, P. 2020. Paluusta tulevaisuuteen. Blogi. Julkaistu: 27.10.2020. Luettu 6.4.2021. <https://www.tekninen.fi/blogit/paluusta-tulevaisuuteen/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oliver, R. L. 1999. Whence Consumer Loyalty? Journal Of Marketing 63: 33-44

Pennington, A. 2016. The Customer Experience Book. Julkaisija: Pearson

Peppers, D. & Rogers, M. 2017. Managing Customer Experience and Relationships. A strategic framework. New Jersey: John Wiley & Sons

Pernaa, J. n.d. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Luettu: 20.4.2021. https://tuhat.helsinki.fi/ws/files/127650174/2013_Pernaa_KT_tutkimusmenetelmana_KT_kirja.pdf

Pine, J & Gilmore, J. 1998. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review 07/1998. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna. Vaikuta tarinoilla bisneksessä. Alma Talent Oy.

Rubanovitsch, M. 2018. Myyntikapina. Korvaako kone ihmisen myyntityössä?. Espoo: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi

Rosendahl, J. 2020. Podcast: Menestys syntyy asiakaskokemuksesta.

- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.
- Salesforce.com. 2019. The State of Connected Customer. https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/salesforce-state-of-the-connected-customer-report-2019.pdf
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy
- Salonen, K. 2017. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisenmenetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Snyder, K & Hilal, P. 2015. The Changing Face Of B2B Marketing. Julkaistu: Maaliskuu 2015. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/the-changing-face-b2b-marketing/>
- State Of The Connected Customer. Tulostettu 30.1.2021. <https://www.salesforce.com/news/stories/state-of-the-connected-customer-report-outlines-changing-standards-for-customer-engagement/>
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Teollisuuden ja kaupan varastotilasto. Verkkojulkaisu. ISSN=2242-8941. 4. vuosineljännes 2020. Helsinki: Tilastokeskus Viitattu: 6.4.2021. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/tva/2020/04/tva_2020_04_2021-02-18_tie_001_fi.html
- Teknisen Kaupan Liitto. n.d. Toimiala. Luettu 6.4.2021. <https://www.tekninen.fi/toimiala/>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopisto. Saatavilla: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=16&zoom=auto,-246,597
- Tomper, P. 2015. Kehittämistutkimus: Opettajan ammatillisen kehittymisen tutkimusperustainen tukeminen käyttäen SOLO -taksonomiaa – esimerkkinä tutkimuksellinen kokeellinen kemian opetus. Väitöskirja: Helsingin Yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/158059/Kehittamistoiminta.pdf?sequence=1>

Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A. ym. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing* 85 (1), 31-41. <https://search-proquest-com.libproxy.tuni.fi/docview/228627521?pq-origsite=primo&accountid=14242>

Yrityksen verkkosivut, Yritys X yrityksenä. n.d. Luettu 2.2.2021.

Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L.D., Raddats, C. & Robinson, W. 2017. Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *Journal of Services Marketing*. 31 (2), 172-184. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2016-0350>

LIITTEET

Liite 1. Diaesitys

CUSTOMER EXPERIENCE

Mitä on asiakaskokemus ja sen kehittäminen

- Teoreettiset perustat
- Tulevaisuuden trendit
- B2B -asiakaskokemus
- Kehittäminen

OPINNÄYTETYÖ 2021/TUOMAS KOKKOLA

Osa 1:

Mitä on asiakaskokemus?

TEOREETTINEN PERUSTA

TULEVAISUUDEN TRENDIT

B2B -ASIAKASKOKEMUS

Teoreettiset perustat



Miettikää esimerkkejä erilaisista hetkistä, joista jäänyt hyvä tunnekokemus

Asiakaspolun eri kosketuspisteissä rakentuva subjektiivisesti määrittyvä kognitiivinen, emotionaalinen, sosiaalinen ja sensorinen kokemus.

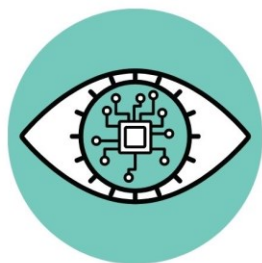
Asiakaskokemus on ennenkaikkea tunnetta, loppu on tehokkuutta ja helppoutta. Ihminen muistaa aina parhaiten ne hetket, jotka ovat herättäneet tunteita ja sykkädyttäneet

Asiakaskokemus muodostuu kokonaisuudesta, mihin vaikuttaa jokaisessa yksittäisessä asiakaspolun kosketuspisteessä syntynyt tunnekokemus.

Kulttuuri, brändi ja strategia ovat asiakaskokemuksen ydintä. Strategia ohjaa suuntaa, yrityksen asiakaslupaus kiteytyy brändissä ja kulttuuri luo pohjan lupauksille

Kyse on yrityksen strategiasta. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen muodostumiseen tarvitaan jokaisen työntekijän panosta.

Tulevaisuuden trendit



Digitalisaation merkitys korostuu. Asiakkaat olettavat saavansa hoidettua asiat mahdollisimman paljon digitaalisten kanavien ja palveluiden kautta

Palvelun nopeus, personointi ja käyttäjäystävällisyys ratkaisevat, näitä tukee laadukas teknologinen ympäristö. Personointi on ydin. Datan ja tekoälyn hyödyntäminen parantaa asiakkaan tuntemista.

Asiakkaat vaativat lukuisia erilaisia kanavia, missä voivat tulla kohdatuksi. Kaiken toiminnan pitää olla saumatonta.

Sense Making, eli yksinkertaistamisen jalo taito nostaa asiakaskokemusta. Asiakkailta on liikaa tietoa, ne tahot, jotka tuntevat asiakkaat ja pystyvät tarjoamaan oleellista ja riittävää tietoa ovat vahvoilla.

B2B -myynti ja asiakaskokemus

B2B



Asiakaskokemuksen merkityksestä on ennustettu tulevan merkittävin kilpailutekijä B2B -myynissä. B2B -myynissä asiakkaat olettavat saavansa samanlaista palvelua kuin kuluttajana.

Asiakaskokemuksen muodostumisessa on huomioitava laajemmin asiakkaan organisaatio: Yksittäinen ihminen, osasto, johto tai jopa asiakkaan asiakas.

Asiakassuhde on B2Me - asiakkaat toivovat tulevansa kohdatuksi ihmisenä ja yksilönä. Asiakkaasta pitää olla kiinnostunut ja vastattava tarpeeseen nopeasti.

Asiakas pitäisi pystyä sitouttamaan, vastattava tarpeeseen, tarjota saumatonta ja helppoa asiakaskokemusta. Proaktiivinen lähestyminen oikea-aikaisesti.

Tärkeimmät asiakaskokemusta nostavat seikat ovat esim. asiakkaat huomioiva toiminta, arvoa tuottava palvelu, toiminnan kehittäminen. Uusintaostoissa mm. saumattomuus, helppous ja valmiiksi neuvotellut hinnat.

B2B-asiakaskokemuksen viitekehys

Brändi, strategia ja kulttuuri ovat perusta. Mahdollistajina asiakasymmärrys, mittaaminen, teknologia, tunnekokemuksen luominen sekä oikeanlainen organisaatio hyvillä toimintamalleilla.



Millä osa-alueilla olemme vahvoja ja missä on parannettavaa?

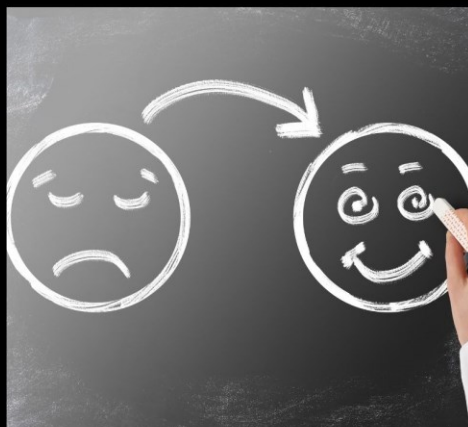




Asiakaskokemuksen kehittämisen tausta

Teoria tuo pohjan, mutta vasta käytännön toteutus luo asiakaskokemuksen. Tärkeintä on aloittaminen, millään muulla ei ole merkitystä.

Asiakaskokemuksessa on kyse strategiasta, minkä tavoitteena on tyytyväinen asiakas. Onnistunut asiakaskokemus nojaa strategian varaan. Kehittäminen voi alkaa, kun ymmärretään nykytila ja mitä siinä halutaan parantaa.



Johtajuus

C

CEM, eli customer experience management. Onnistuneen asiakaskokemuksen taustalla on hyvä johtajuus. Hyvä johtajuus koostuu henkilöstön, asiakkaiden ja mittariston johtamisesta.

E

Ylin johto asettaa strategian, mutta varsinainen operatiivinen johto on esim. Asiakaskokemusjohtajalla. Onnistunut johtaminen vaatii koko tiimiltä yhteistyötä.

M

Kehittäminen voidaan antaa esim. tiimin vastuulle, jossa on edustusta eri osa-alueilta, esim. myynti, markkinointi, johto jne. Tärkeintä on innostus.

Henkilöstötyö



Asiakaskokemuksen muodostumisesta vastaa jokainen työntekijä. Kyseessä on koko organisaation yhteistyö.

Sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta on tärkein elementti hyvälle asiakaskokemukselle.

Asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä henkilöstötyössä on: Hyvä johtaminen, innovatiivisuus, hyvinvoiva henkilöstö, toimivat asiakasjärjestelmät ja sujuva aikaa asiakkaille antava toiminta.

Asiakaskeskeisen organisoitumisen arvoja ovat henkilöstön keskuudessa mm: Henkilöstön samanarvoisuus, luovuus, kehittyminen, yhteistyö ryhmän kesken, vuorovaikutus ja hyvä työympäristö

Teknologian merkitys hyvässä henkilöstötyössä kasvaa



Kehitysehdotuksia, missä kohdin voidaan parantaa?

Operatiivinen työ



Varsinainen operatiivinen työ aloitetaan nykytila-analyysillä, missä kartoitetaan nykyinen tila ja hahmotetaan, mitä erityisesti aletaan kehittämään.

Nykytila-analyysin jälkeen luodaan asiakaspolku. Asiakaspolku on syytä kuvata, jotta aidosti nähdään ne kosketuspisteet ja osa-alueet, mitkä ovat olennaisimpia hyvässä asiakaskokemuksessa.

Asiakaspolun kuvaamiseen ideana on tunnistaa myös ne pisteet, missä asiakas tarvitsee apua ja mitkä hän voi hoitaa itsenäisesti. Ostamisen tulee olla mahdollisimman helppoa ja vaivatonta.

Asiakaspolun tulee olla sujava, kitkaton, jossa asiakas siirtyy vaiheesta toiseen ja tieto ei katkea.

Kun on ymmärrys kosketuspisteistä, tulee niitä mitata ja haastatella asiakkaita. Näin saamme dataa siitä, mitä on syytä kehittää. Ja tämän avulla palvelumuotoilun keinoin kehittää toimintaa ja palvelua

Asiakaspolku



Impulsi ► Tietoisuus ► Harkinta ► Ostaminen ► Uusintaosto ► Suositelut ► Päättyminen

Maimoksen näkeminen
Tiedonhaku
Ostaminen
Tuotteen toimitus
Lisäpalvelun osastaminen
Tuotteesta luopuminen

POSITIIVINEN
KOKEMUS
NEGATIIVINEN
KOKEMUS

Käynti liikkeessä
Tekninen haaste / tuotetuki
Palautte sosiaalisessa mediassa

Havainnekuva asiakaspolusta (Holma ym, 2021)

Asiakaspolun kuvaaminen on erittäin tärkeää, sillä vain sillä saavutetaan ymmärrys, minkälaisen matkan asiakas käy läpi. Kuvaaminen kannattaa tehdä visuaalisesti.

Ideana tunnistaa olennaisimmat kosketuspisteet, missä yritys ja asiakas kontaktissa ja kartoitetaan pisteen asiakaskokemus

Asiakaspolun kuvaaminen on yhteistyötä, mihin osallistuu koko organisaatio ja tähän työhön kannattaa ottaa mukaan myös asiakkaat.

Loyalty

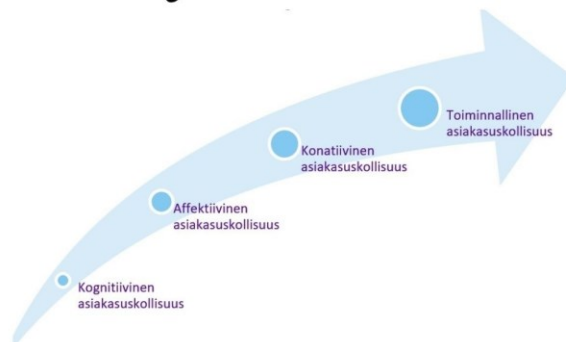
Asiakasuskollisuus

Asiakaskokemuksen onnistumisen näkee todenteolla vasta asiakasuskollisuudesta. Lopullisena tavoitteena pitää olla uskollinen asiakas ja tämä on lopullinen kilpailutekijä

Asiakasuskollisuus syntyy, jos ostopolku on saumaton ja yrityksen sekä asiakkaan välillä on aito dialogi.

Asiakasuskollisuutta kehitetään neljän eri tason kautta, oheisen kuvan mukaisesti.

Kehittämiseen askeleelta toiselle vaaditaan kehittämissuunnitelma. Lopulliseen toiminnalliseen päämäärään päästään, kun on kumppanussuunnitelma ja todellinen personoitu palvelu.



Mittaaminen

"Jos et mittaa, et voi voittaa". Eri kosketuspisteiden ja asiakkaiden tuntemusten mittaaminen on edellytys sille, että voi onnistua. Sillä vain mittaaminen voittaa "mutun".

Mittaamista on toteutettava niin yrityksen, asoinnin kuin asiakassuhteen osalta.

Mittaaminen lähtee liikkeelle nykytilan ymmärtämisestä. Mittaamisessa on syytä miettiä keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään ja missä kysytään.

Suunnitteluun kuuluu miettiä mitä hyvä asiakaskokemus tarkoittaa omassa organisaatiossa, millaista arvoa tai asiakaskokemusta tavoitellaan ja mihin sitä verrataan

Asiakaskokemuksen mittareita

1 NPS (Net Promoter Score)

Mittaa, millä halukkuudella asiakas suosittelee yritystä tai tuotetta asteikolla 0-10. Luvut 0-6 ovat arvostelijoita, 7-8 neutraaleita ja 9-10 suosittelijoita. NPS -luku saadaan, kun prosentuaalinen suosittelijoiden määrä vähennetään arvostelijoiden % -määrästä.

Hyvin yksinkertainen mittari.

2 CES (Customer Effort Score)

Mittaa vaivattomuutta ja sujuvuutta, eli kuinka helposti asiakas koki saavansa hoidettua asiansa. Tutkitusti asiakaskokemus kasvaa, jos asia on hoitunut sujuvasti ja vaivattomasti. Asteikko 1-7, missä 1, kun asian hoito on ollut erittäin helppoa, 7 jos erittäin vaikeaa.

3 Outcome -mittarit

Outcome -mittarit ovat ns. lopputuleman mittaamiseen tarkoitettuja mittareita. Osoitetaan arvo ja vaikuttavuus asiakkaalle. Esim. varaston kiertonopeus ja toimitusten luotettavuus. Yksi erittäin hyödyllinen on asiakkaan kokeman tunteen mittaaminen ns. tunnematriisin avulla.

Menestymisen portaat?

1 Nykytila-analyysi

Asiakaskokemuksen nykytilan selvittäminen.
Vahvuudet/heikkoudet?

2 Asiakaspolun nykytila

Innostava visio, minkä takana on koko henkilökunta

3 Innostava visio

Asiakaspolun kuvaaminen, miten se on tällä hetkellä

4 Tavoitteiden asettaminen

Mitä tavoitteita on? Mihin toimiin panostetaan?

5 Toimintasuunnitelma

Asiakaspolun tavoitteen kuvaaminen. Millaisia toimia tarvitaan parempaan asiakaskokemukseen (Palvelumuotoilu)

6 Organisointi ja johtaminen

Tiimien kasaaminen kehitysohjelmaan. Tärkeimpien kohteiden tunnistaminen ja niihin panostaminen. Hyvä johtamismalli.



Nykytilan heikkoudet ja vahvuudet?

Yhteenveto

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen on kokonaisvaltainen strategia, mihin vaikuttaa moni osa-alue.

Johto luo strategian, mutta itse toteutus on koko organisaation tehtävä, missä jokaisella työntekijällä on oma vastualue.

Pohtimalla ja tunnistamalla vahvuudet ja heikkoudet luodaan parempi asiakaskokemus

**MENESTYS SYNTYY
ASIAKASKOKEMUKSESTA!**

(HOLMA YM. 2020)