

Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaristo mikro- ja pk-yrityksille

Case: Yritys X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Grönlund, Marika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 76	Valmistumisaika Syksy 2021
Työn nimi Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaristo mikro- ja pk-yrityksille Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio digiUP - Digitaalisen transformaation johtaminen, projektipäällikkö Minna Saunila LUT Yliopisto		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia mikro- ja pk-yritysten digitaalista muutosta digitaalisen asiakaskokemuksen ja suorituskyvyn mittaamisen kautta. Tarkoituksena oli luoda digitaalisen asiakaskokemuksen mittaristo mikro- ja pk-yritysten käyttöön. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisen tarve kasvaa mikro- ja pk-yrityksissä, kun yrityksen digitaalisia palveluita kehitetään ja investoidaan uusiin teknologioihin.</p> <p>Kehittämistutkimus sisälsi sekä laadullisen tutkimuksen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen lähestymistapana olivat konstrukttiivinen tutkimus sekä case-tutkimus. Tiedonkeruu menetelminä oli teemahaastattelu ja kyselytutkimus. Teemahaastattelujen sisältöanalyysi tehtiin teemoittelemalla ja pelkistämällä. Kyselytutkimuksen tulokset esitettiin kysymyskohtaisesti.</p> <p>Kehittämistutkimuksen lopputuloksena syntyi digitaalisen asiakaskokemuksen mittaristo mikro- ja pk-yrityksille. Mittariston keskeiset painopisteet ovat digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen, digitaalisen asiakaskokemuksen vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen ja vaikutukset yrityksen liiketoimintaan.</p> <p>Keskeisessä roolissa on asiakkaan ymmärtäminen sekä mittaamisen suunnittelu ja tavoitteiden määrittely strategialähtöisesti. Asiakaspolun kartoitus tukee mittaamista digitaalisissa kanavissa. Verkkokauppa ja verkkosivusto ovat keskeisiä kanavia mittaamisessa, joista tietoa saadaan kävijäseurannan avulla. Asiakkaan kokonaistyytyväisyyden mittaaminen ja palautteen kerääminen ovat tärkeitä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Asiakkaiden suosittelut, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus ovat keskeisiä mitattavia asioita digitaalisessa asiakaskokemuksessa.</p>		
Asiasanat Digitaalinen muutos, digitalisaatio, asiakaskokemus, suorituskykymittari (KPI), pk-yritys, mikroyritys		

Abstract

Author(s) Grönlund, Marika	Type of Publication Master´s Thesis	Published Autumn 2021
	Number of Pages 76	
Title of Publication Digital Customer Experience Measurement Model for Micro-enterprise and SMEs Case: enterprise X		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Managing digital transformation, Project Manager Minna Saunila LUT University		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to study the digital transformation through digital customer experience and performance measurement. The purpose was to create a digital customer experience metric for use by micro-, Small and medium-sized enterprise in the Päijät-Häme region. The need to measure the digital customer experience is growing as the company's digital services are developed and invested in new technologies.</p> <p>Development research included methods of both qualitative research and quantitative research. The approach to the study was constructive research as well as case research. Data collection methods were themed interview and survey research. Content analysis of themed interviews was done in a thematic and reductive way. The results of the survey research were presented graphically.</p> <p>The study resulted in a new measurement model for a digital customer experience for micro-enterprise and Small and medium-sized enterprise. Key priorities of the measurement of the digital customer experience are visitor tracking, the effects of the digital customer experience on customer behavior, and the effects on the company's business.</p> <p>The key is customer understanding, in addition, the measurement planning and goal defined must take place in a strategy-driven manner. Customer path mapping supports measurement in digital channels. Online shopping and website are key channels for measurement. Measuring customer satisfaction and gathering feedback are important in the development of the digital customer experience. Customer satisfaction, recommendations and loyalty are key measures to be measured in the digital customer experience.</p>		
Keywords Digital transformation, Digitalization, Customer experience, Key Performance Indicators (KPI), Small and medium-sized enterprise (SMEs), Micro-enterprise		

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Tavoite ja tutkimusongelma	3
1.4	Tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	4
2	Yritysten digitalisaatio ja digitaalinen muutos	7
2.1	Digitaalisen muutoksen määrittely	7
2.2	Digitaalisen muutoksen tavoitteet	8
2.2.1	Yrityksen digikypsyys	9
2.2.2	Digistrategia - asiakaslähtöinen läpi organisaation	10
2.2.3	Digitaalisen muutoksen kehys	11
2.3	Pk-yritysten digitaalinen muutos Päijät-Hämeen alueella	12
2.4	Suorituskyvyn mittaaminen ja digitalisaatio	13
2.5	Balanced Scorecard -mittaristo ja asiakaskokemus	14
2.5.1	Strategiakarttamalli	14
2.5.2	Mittariston kehittämisen lähtökohdat ja suunnitteluprosessi	16
2.6	Digitalisaatiomittareiden suunnittelu	17
3	Asiakaskokemus ja suorituskyvyn mittaaminen	19
3.1	Strategisen suunnittelun lähtökohdat	19
3.1.1	Asiakaskokemuksen mittaamisen muutos	19
3.1.2	Kohderyhmien valinta ja monikanavaisuus	20
3.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen digiaikana	21
3.2.1	Asiakaspolku asiakaskokemuksen mittaamisessa	23
3.2.2	Verkkoliiketoiminnan mittaaminen	25
3.2.3	Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuosittelut	26
3.3	Asiakaskokemuksen pitkäjänteinen kehittäminen	27
3.4	Teknologian hyödyntäminen mittaamisessa	28
4	Kehittämistutkimuksen asetelma ja toteuttaminen	30
4.1	Tutkimuskohde ja tutkimuksen lähtökohdat	30
4.2	Kehittämistutkimuksen lähestymistavat ja menetelmät	30
4.3	Kehittämishankkeen toteutus	33
4.4	Kehittämishankkeen aikataulu	34
5	Tutkimuksen tulokset	36
5.1	Teemahaastattelut	36

5.1.1	Case-yrityksen teemahaastattelu.....	37
5.1.2	Asiantuntijan teemahaastattelu.....	38
5.1.3	Teemahaastattelujen sisällönanalyysi.....	39
5.2	Kysely ja tulosten analyysi.....	41
5.3	Mittariston toteutus.....	45
5.3.1	Mittariston hahmotelma ja muokkaus.....	46
5.3.2	Lopullinen mittaristo.....	48
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	54
6.1	Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	54
6.2	Pohdinta tutkimuksen tuloksista ja teemoista.....	55
6.3	Tutkimushankkeen arviointi ja tutkimuskysymykset.....	56
6.4	Mahdolliset aiheet jatkotutkimuksille.....	58
	Lähteet.....	59

Liitteet

Liite 1: Saate teemahaastattelu sähköposti yritykset

Liite 2: Haastattelukysymykset yritykset

Liite 3: Haastattelukysymykset asiantuntijat

Liite 4: Saate kysely asiantuntijat

Liite 5: Kyselylomake asiantuntijat

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Teknologian kehitys on mahdollistanut paljon viime vuosien aikana ja luonut edellytykset mobiliteetin, mobiilin elämäntyylin ja mobiilisovellusten kehittymiselle. Kuluttajan ympärillä tapahtunut mobiilin teknologian kehittyminen on luonut uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia, jolloin reaaliaikaisuus, valinnan vapaus ja vaivattomuus korostuvat kuluttajan tarpeissa. Mobiliteetin myötä tiedon määrä on kasvanut sekä sen hyödyntäminen on kehittynyt. Menestystekijä yrityksille on kuluttajien kiinnostuksen kohteista, ostokäyttäytymisestä ja erilaisista kanta-asiakasohjelmista kertynyt data ja sen nopea hyödyntäminen omassa liiketoiminnassa. Monikanavaisuuteen on siirrytty tilaamisen ja asiakaspalvelun osalta, jotka voivat tapahtua eri kosketuspisteissä fyysisesti kivijalkamyymälässä, verkkokaupassa, puhelimessa tai sosiaalisessa mediassa. (Von Zansen 2017, 74–77, 81.)

Digitaalinen muutos ja asiakaskokemuksen kehittäminen muutoksessa on digitaalisen liiketoiminnan kasvaessa yrityksille yhä tärkeämpää tulevaisuudessa. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisen tarve kasvaa, mitä enemmän yritykset digitalisoivat toimintaansa ja vuorovaikutustaan asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset omalle asiainilleen ja siihen liittyvät odotukset ovat moninaistuneet kattamaan useita eri kanavia sekä olemaan ajasta ja paikasta riippumattomia. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen on ajankohtainen aihe sekä yrityksille että tutkimusta tekeville tahoille.

Kun tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä, on viimeisen kymmenen vuoden aikana käsitteet asiakaslupaus, asiakasarvo ja asiakaskokemus nousseet sekä liiketoiminnan näkökulmasta että tutkimuksellisesti suosituiksi tavoiksi tutkia, johtaa sekä viestiä liiketoimintaa. Asiakaslähtöisyyttä mittaavien perinteisten mittareiden asiakastyytyväisyys, suosittelu ja asiakasuskollisuus avulla voidaan tarkastella yrityksen kyvykkyyttä vastata asiakastarpeisiin. (Saarijärvi 2018.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista osana digitaalista muutosta ja lopputuotoksena rakentaa digitaalista asiakaskokemusta mikro- ja pk-yrityksissä mittaava mittaristo. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Päijät-Hämeen alueen yritysten digitaalista muutosta tukeva digiUP-hanke, jonka osatoteuttajina ovat LUT-yliopisto ja LAB-ammattikorkeakoulu. Keväällä 2021 julkaistun PK-yritysbarometrin mukaan Päijät-Hämeen alueen pk-yrityksistä 29 prosenttia vastasi olevansa kehittämässä uusia liiketoimintamalleja digitalisoinnin avulla ja 41 prosenttina vastasi panostavansa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, kun yrityksiltä kysyttiin, miten yritys on valmistautunut tulevaisuuteen koronakriisin jälkeen. (PK-yritysbarometri 2021, 20.)

Koska tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt mittaristo on suunniteltu mikro ja pk-yritysten käyttöön, on osana lähdemateriaalia käytetty teoriaosuudessa digiUP-hankkeesta kirjoitettuja artikkeleita, joiden kautta saatiin ajankohtaista tietopohjaa Päijät-Hämeen yritysten digitaalisesta muutoksesta. Muilta osin tutkimuksen tietopohja perustuu aihealuetta käsitteleviin tieteellisen tutkimuksen artikkeleihin ja kirjallisuuteen. Varsinainen tutkimusaineisto kerättiin case-yritykseltä teemahaastattelussa ja lisäksi asiantuntijahaastattelussa sekä toteuttamalla asiantuntijoille kyselytutkimus tutkimustulosten täsmentämiseksi.

Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen aihealueena alkoivat kiinnostaa tämän opinnäytetyön kirjoittajaa opintojen edetessä liiketalouden tradenomi (YAMK), digitaaliset ratkaisut -koulutusohjelmassa. Kun tarjoutui mahdollisuus päästä tekemään opinnäytetyötä osana oppilaitoksen hanketta ajankohtaisesta aiheesta, tuntui se erittäin mielenkiintoiselta ja ainutkertaiselta mahdollisuudelta syventää omaa osaamistaan tämän kehittämishankkeen aihealueelta.

1.2 Toimeksiantaja

DigiUP hankkeessa toteuttajina ovat LUT-yliopisto ja LAB-ammattikorkeakoulu ja rahoittajia ovat Euroopan aluekehitysrahasto ja Päijät-Hämeen liitto. Hankkeen tavoitteena on kasvattaa alueen yritysten ymmärrystä digitaalisuuden ja yrityksen strategian välisestä yhteydestä ja auttaa yrityksiä implementoimaan digitaalisuus osaksi strategiaa. Hankkeessa kehitetään tähän liittyen malleja ja toimintaperiaatteita pk-yritysten käyttöön ja joiden avulla yritykset saavat konkretisoitua digitaalisuuden osaksi strategiaa ja innovaatiotoimintaa. Hankkeen toteutusaika on 1.10.2019 - 30.9.2022. (LAB-ammattikorkeakoulu 2020.)

Yritysten digitalisoitumiskehitys tapahtuu eri tahdissa ja digitalisaation hyödyntämisen tarpeet vaihtelevat. Digitaalisuudelle yhteinen tekijä on kuitenkin digitalisaation vaikutus yrityksen strategiaan, jolloin siihen liittyviä asioita on kyettävä johtamaan ja mittaamaan. (LAB-ammattikorkeakoulu 2020.)

DigiUP-hankkeessa tehtävien toimenpiteiden tavoitteena on pyrkimys Päijät-Hämeen alueen yritysten strategisen tason digitaalisen toiminnan tehostamiseen. Päijät-Hämeen alueella yritysten kasvava digitalisuus on vielä osittain strategiasta irrallinen ilmiö, mistä johtuen digitalisuus kehityksen mukana tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia ei ole vielä pystytty kattavasti konkretisoimaan osaksi yritysten toimintaa. Yksi hankeyhteistyön muodoista on yrityksiä tukeminen digitaalisten työkalujen ja niihin sopivien mittareiden kehittämisessä. (Holopainen & Sore 2021.)

Hankkeessa tehtävän tutkimuksen lisäksi järjestetään erilaisia työpajoja ja työpajakokouksia Päijät-Hämeen alueen yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään

digitalisaation hyödyntämistä omassa liiketoiminnassaan. Yrityksille järjestetään hankkeen toimesta myös etätyöpajoja, joiden tavoitteena on löytää digitaalinen työkalu ja sopivat mittarit yrityksen yhden liiketoiminnan osa-alueen kehittämiseksi. (LAB-ammattikorkeakoulu 2020.)

Hankkeessa on lisäksi julkaistu digitaalista muutosta, digistrategiaa, teknologioita ja mittamista käsitteleviä artikkeleita LAB Pro-verkkolehdestä sekä LAB Focus-blogissa. Artikkeleiden kirjoittajina ovat hankkeessa mukana olevat asiantuntijat. (LAB-ammattikorkeakoulu 2020.)

1.3 Tavoite ja tutkimusongelma

Digitaalista muutosta pohdittaessa on yleisesti tärkeää miettiä mitä kokonaisuutena digitalisaatio ja digitaalinen muutos vaatii mikro- ja pk-yrityksiltä ja toisaalta mitä mahdollisuuksia kehittää toimintaa se tarjoaa? Kun suunnittelussa lähdetään etenemään ja päästään syvemmälle yrityskohtaisissa pohdinnoissa, herää kysymys, miten yrityksen digitalisaatiokehitystä yrityksessä tulisi suunnitella, ohjata ja mitata.

Digistrategian laadinta on monelle pienyrityksellä tällä hetkellä ajankohtainen, kun digitaalinen muutos muuttaa toimintaympäristöä. Uudet digitaaliset teknologiat muuttavat yritysten toimintatapoja ja niiden hyödyntäminen voi parantaa huomattavasti yrityksen kilpailukykyä. Pienilläkin muutoksilla voidaan saada yritystoimintaan uudenlaista näkyvyyttä esimerkiksi sosiaalisen media kanavia hyödyntämällä. Uuden taloudenhallintajärjestelmän tai verkkokaupan käyttöönotto vaativat jo hieman suurempia investointeja. Niiden avulla on kuitenkin mahdollista kehittää prosesseja, vähentää kuluja ja tehostaa toimintaa. Asiakas-kokemusta on mahdollista mitata ja parantaa data-analytiikan avulla. Johtamista ja yrityksen toimintaa on pyrittävä kokonaisuudessaan muuttamaan asiakaslähtöisempään suuntaan, jotta digitalisaatiokehitystä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia pystytään käyttämään hyödyksi. Digitalisaation hyödyntämisen avulla voidaan löytää kokonaan uusia ansaintamalleja yritystoiminnalle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on digitaalisen transformaation eli muutoksen suorituskyky-mittariston kehittäminen mikro- ja pk-yritysten käyttöön. Tarkemmin määriteltynä mittariston keskiössä on asiakkaalle tuotettava paras mahdollinen digitaalinen asiakaskokemus ja sen mittaaminen osana digitaalista muutosta.

Kehittämistyössä käydään aluksi läpi kirjallisuuskatsauksen avulla aihealueesta olemassa olevaa kirjallisuutta, artikkeleita sekä tehtyjä tutkimuksia. Lisäksi tarkastellaan digiUP-hankkeessa tehtyjä tutkimuksia ja artikkeleita Päijät-Hämeen pk-yritysten digitaalisesta muutoksesta osana liiketoimintaa. Aineistovalinnassa korostuu aineisto, jossa käsitellään

digitaalista asiakaskokemusta ja sen mittaamista sekä yrityksen suorituskyky mittariston (Key Performance Indicators, KPI-mittaristo) kehittämistä osana mikro- ja pk-yritysten digitaalista muutosta. Kehittämistyössä keskitytään digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiseen, mutta teoriaosuudessa käsitellään asiakaskokemusta osittain kokonaisuutena katkaen myös ei digitaalisen vuorovaikutuksen.

Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena on löytää tätä kautta mikro- ja pk-yritysten käyttöön digitaalista asiakaskokemusta mittaavat mittarit, jotka tukevat osaltaan asiakaslähdistä yritystoimintaan ja yritysten ydintavoitteita osana digitaalista muutosta. Konkreettisesti tutkimuksen lopputuloksena syntyy mittaristo digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiseen, joka huomioi mikro- ja pk-yritysten tarpeet mittaamista ja mittaristoa suunniteltaessa.

1.4 Tutkimuskysymykset ja aiheen raja

Kehittämistutkimuksen täsmennetty tavoite on kuvata KPI-mittariston suunnitteluprosessia osana yritysten digitaalista muutosta sekä sen pohtia vaikutusta yritysten strategiaan ja sitä kautta suorituskyvyn johtamista digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisen kautta. Tutkimus rajataan koskemaan asiakaskokemusta ja siihen liittyvää suorituskyvyn mittaamista, koska asiakaskokemus nousee useissa tutkimuksissa ja artikkeleissa keskeiseksi tekijäksi kehitettäessä liiketoimintaa osana yritysten digitaalista muutosta (Accenture, 2015; Fitzgerald ym. 2014, 5–6; Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaskokemuksessa onnistuminen ja asiakkaiden tarpeiden tunteminen on keskiössä yritysten digitaalisessa muutoksessa ja siinä onnistumisessa.

Tämän kehittämistutkimuksen ja siihen sisältyvän digitaalisen muutoksen KPI-mittariston suunnittelun pohjana olevat kysymykset on johdettu edellä kuvatuista kehittämistutkimuksen tavoitteista. Keskeisiä kysymyksiä tämän kehittämistutkimuksen lähtökohdiksi ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen ja miksi asiakaskokemus on tärkeää yrityksille ymmärtää?
- Mikä olisi hyvä tapa mitata digiajan asiakaskokemusta?
- Miten asiakaskokemuksen mittaaminen on muuttunut digitaalisen muutoksen myötä?
- Miten digitaalisen muutoksen suorituskykyä voidaan mitata ja onko mahdollista rakentaa kaikille yrityksille sopiva KPI-mittaristo, joka mittaa digitaalista muutosta?
- Mitä yrityksen tulee ottaa huomioon toiminnassaan asiakaskokemuksen mittaristoa rakennettaessa?

- Mitkä ovat keskeisiä tekijöitä asiakaskokemuksen mittaamisessa ja KPI-mittareiden valinnassa?
- Millainen on hyvä mittari mittaamaan digitaalista asiakaskokemusta?

Näiden lähtökohtaa kuvaavien kysymysten ja pohdintojen pohjalta voidaan johtaa edelleen seuraavat tutkimuskysymykset, joihin tällä kehittämistutkimuksella pyritään löytämään vastaukset:

- Mikä on prosessi digitaalisen asiakaskokemuksen suorituskykymittariston (KPI-mittariston) rakentamiseen?
- Minkälainen mittaristo mittaa parhaiten digitaaliseen muutokseen ja digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyvää suorituskykyä?

Tutkimuksen keskeiset käsitteet nousevat esiin edellisessä esitettyjen kysymysten pohjalta sekä tutkimusongelman määrittelyn kautta. Mittariston suunnittelun ja rakentamisprosessin kuvaamisen ja määrittelyn kautta pyritään löytämään digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi tärkeimmät mitattavat asiat ja niiden mittaamiseen parhaiten soveltuvat mittarit.

Seuraavassa on koottuna tämän kehittämistutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ja jokaisen käsitteen osalta on esitelty lyhyt määrittely:

Mikroyritys, pk-yritys:

Kun yritysten palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja niiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa, määritellään ne kuuluvaksi mikroyritysten ja pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) luokkaan (EK Elinkeinoelämän keskusliitto 2018).

Yrityksen suorituskyky, suorituskyvyn johtaminen:

Yrityksen kyky saavuttaa asetetut tavoitteet. Yrityksen suorituskyky määrittyy kunkin yrityksen liikeidean ja tilanteen mukaisesti. Suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan niiden tekijöiden määrittämistä ja kehittämistä, jotka synnyttävät yrityksen menestyksen. (Viitala & Jylhä 2010, 275, 386.)

KPI-mittari:

Key Performance Indicator, KPI-mittari on yrityksen toiminnan avainmittari, jolla mitataan päätavoitteita. Verkkoliiketoiminnassa mittari voi olla esimerkiksi, mikä on keskiostoksen kasvu tai kuinka moni asiakkaista ostaa tuotteen. (Pyyhtiä ym. 2017, 211.)

Asiakaskokemus:

Asiakaskokemus syntyy yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Asiakaskokemuksen lopputulos muodostuu asiakkaan kulkiessa läpi yrityksen arvoketjun osto- tai palvelutapahtuman aikana, yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa toimiessa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46.)

Digitalisaatio:

Digitalisoituminen on perimmäinen ajuri digitalisaation taustalla, mutta kunnollista ja yleispätevää määritelmää sille ei ole olemassa. Sitä selitetään usein esimerkkien kautta. (Ilmarinen & Koskela 2017, 22.) Kielitoimiston sanakirja (2020) on antanut määritelmän: digitaalija tietotekniikan laajamittainen käyttöönotto ja hyödyntäminen.

Digitaalinen muutos, transformaatio:

Liiketoiminnan rakenteellinen uudistaminen, jossa digitalisaatio on sekä käytössä oleva keino että muutoksen ajuri. Digitaalinen muutos eli transformaatio tähtää kasvun, kannattavuuden ja kilpailukyvyyn vahvistamiseen. (Ilmarinen & Koskela 2017, 32.)

Asiakasarvo:

Arvo, joka syntyy määriteltäessä asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten erotus. Asiakas arvo selittää asiakkaan osto- ja kulutuskäyttäytymistä. (Saarijärvi 2018.)

2 Yritysten digitalisaatio ja digitaalinen muutos

2.1 Digitaalisen muutoksen määrittely

Digitaaliset teknologiat pakottavat ajattelemaan eri tavalla siitä, miten ymmärrämme ja luomme lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaiden arvostama arvo voi muuttua hyvin nopeasti sekä kilpailijat paljastavat koko ajan uusia mahdollisuuksia, joita oman yrityksemme asiakkaat voivat arvostaa. (Rogers 2016, 5.) Ilmarisen ja Koskelan (2017) mukaan digitalisaatio voidaan nähdä ajurina sekä keinona yrityksen liiketoiminnan rakenteellisessa transformaatioissa eli uudistamisessa, digitaalisessa muutoksessa. Kun yritys laajentaa tuoteliiketoimintaa palveluliiketoimintaan ja muuttaa merkityksellä tavalla palvelun tuottamisen tapaa, pyrkii se muutoksen avulla pitkällä aikavälillä kasvun, kannattavuuden ja kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Lyhyen aikavälillä tällöin on tärkeintä rakenteellisen muutoksen tapahtuminen. Digitaalisessa muutoksessa voi olla kyse myös ei-digitaalisen liiketoiminnan hiipumisesta ja uuden liiketoiminnan kehittymisestä yrityksen elinkelpoisuuden säilyttämiseksi. (Ilmarinen & Koskela 2017, 32.)

Rogersin mukaan (2016) digitaalinen muutos koostuu viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat asiakkaat, kilpailu, data, innovaatiot ja arvo. Digitalisaatiokehitys muokkaa näitä viittä avainaluetta ja digitaalinen tekniikka määrittelee uudelleen monia strategian perusperiaatteita sekä muuttaa sääntöjä, joiden mukaan yritysten on toimittava menestyäkseen. Yritysten on päivitettävä perusperiaatteitaan ja ymmärrettävä, että useat vanhat rajoitteet ovat poistuneet ja uusia mahdollisuuksia on tullut tarjolle tämän kehityksen myötä. (Rogers 2016, 5–6.) Savolainen ja Lehmuskoski (2017) taas määrittelevät digitaalisen muutoksen tarkoittavan yrityksen matkaa perinteisestä digitaaliseksi. Muutoksessa on tunnistettavissa kolme yhtenäistä osa-aluetta kaikkien yritysten osalta, jotka ovat muutokset käynnistäjät, organisaatiomuutos ja muutoksen tavoitteet. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 13–14.)

Seuraavassa kuvassa 1 esitetään, kuinka Uhrun ja Kiron (2017) ovat kuvanneet artikkelissaan kehyksen digitaalisen muutoksen ymmärtämiselle:



Kuva 1. Kehys digitaalisen muutoksen ymmärtämiselle (mukaiillen Uhrun & Kiron 2017.)

Tämän kehyksen mukaan perustasolla on digitointi, jossa tapahtuu tuotteiden ja palveluiden ensimmäinen muuntaminen digitaaliseen muotoon erilaisten digitalisoinnin tuloksena syntyvien keksintöjen kanssa, kuten musiikki tai julkaisu toiminta. Toinen vaihe digitalisaatio on sellaisten toimialojen digitalisaatio, joilla yritykset kehittävät uusia liiketoimintamalleja ja liiketoimintaprosesseja, jotka voivat hyödyntää digitoituja tuotteita. Kehyksessä viimeinen ja kolmas vaihe on digitaalinen muutos, joka tapahtuu uusien digitaalisten liiketoimintamallien ja -prosessien uudistusten kautta. Samalla yhteiskunnat kehittyvät, kun ihmiset integroivat uudet teknologiat osaksi elämäänsä ja tapoja. Digitaalinen muutos voidaan nähdä yhteiskunnassa käyttäytymistä suuressa mittakaavassa muuttavana rakenteellisena muutoksena. (Uhrun & Kiron 2017.)

2.2 Digitaalisen muutoksen tavoitteet

Yritysten toimintaympäristön muutos on vaikuttanut yritysten liiketoiminnan kannattavuuteen ja kilpailuedun heikentymiseen, jolloin digitaalisen muutoksen tavoitteena on löytää yrityksille keinoja luoda uutta ja saavuttaa kilpailuetua sekä parantaa toiminnan kannattavuutta. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16–17.)

Pitkällä aikavälillä kyvykkyyksien saavuttaminen, organisaation muuttaminen perinteisestä digitaaliseksi ja lyhyemmällä aikavälillä voittojen saavuttaminen ovat digitaalisen muutoksen keskeisiä tavoitteita. Digitaalisen muutoksen tärkeimmäksi tavoitteeksi yritys asettaa usein asiakaskokemuksen, jonka luonnissa onnistuminen vaatii muutosta yrityksen johtamisessa ja ajattelutavoissa. Tämä vaatii yritykseltä toimintatapojen ja kulttuurin muutosta, jotta päätöksentekoa kyettäisiin nopeuttamaan ja siirtymään prosessikeskeisestä asiakas-keskeiseen ajatteluun. Digitaalisen muutoksen tavoitteena voidaan nähdä vähintäänkin yrityksen olemassa olevan tarjoaman digitalisointi, mutta lisäksi pyrkimys synnyttää uusia

tuotteita ja palveluita. Teknologia tulee nähdä tämän muutoksen mahdollistajana ja esimerkiksi uudet applikaatiot muutoksen seurauksena. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16–17.) Keskeisenä osana kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen merkitys korostuu yritysten tärkeimpänä kilpailukeinona ja se nähdään tapana toteuttaa asiakaslähtöisyyttä käytännössä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.)

Digitalisoituvassa ympäristössä arvonluonnin ymmärtäminen asiakkaan kokeman arvon mittaamisen ja arvon tunnistamisen kautta korostuu. Digitalisaation myötä vuorovaikutukseen käytettävät kanavat monimuotoistuvat, kohtaamispisteet lisääntyvät ja vuorovaikutuksen sykli nopeutuu. Digitalisaatiossa tulisi kiinnittää erityisesti huomioita toiminnan ja toimintaprosessien muutokseen sekä sisäänrakennettuun asiakaslähtöisyyteen eikä pelkätään teknologiaan. (Andersson ym. 2017, 5–6.) Painopiste yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista laajenee asiakaspolun kautta rakentuvaan asiakaskokemukseen ja sen moniulottuneisuuden ymmärtämiseen. Asiakaskokemus muodostuu ennen ostotapahtumaan, ostotapahtuman aikana ja ostotapahtuman jälkeen, lisäksi siihen vaikuttaa järki ja asiakkaan kokemat tunteet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 20–21.)

2.2.1 Yrityksen digikypsyys

Westerman ym. (2017) on tutkimuksessaan luokitellut neljä eri kypsyytstasoa sen mukaan, kuinka pitkällä digitaalinen muutos on yrityksessä. Luokittelun mukaan digitaalisesti edistyneillä yrityksillä on olemassa digitaalinen kypsyys rakentaa digitaalisia innovaatioita ja edistää koko yrityksen digitaalista muutosta. Yritysten digitaalinen kypsyys on kahden erillisen, mutta toisiinsa liittyvän ulottuvuuden yhdistelmä. Nämä ulottuvuudet ovat digitaalinen intensiteetti sisältäen teknologian mahdollistamat aloitteet ja muutoksenhallinnan intensiteetti sisältäen yrityksen johtamiskyvyn. (Westerman ym. 2017.)

Suomessa eri toimialoilla on suuria eroja digitalisaation hyödyntämisessä. Yritysten digikypsyyden tasoa on mahdollista mitata esimerkiksi VTT:n digikypsyytyökalulla, joka on ollut käytössä vuodesta 2017. Digikypsyytyökalun avulla voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaa, ilman että keskityttäisiin tiettyihin teknologioihin. VTT:n digikypsyytyökalussa on sisällä kuusi eri ulottuvuutta: strategia, liiketoimintamalli, asiakasrajapinta, organisaatio ja prosessit, ihmiset ja kulttuuri sekä informaatioteknologia. Työkalun tuloksissa yrityksen digikypsyyttä arvioidaan asteikolla 0–4. Alin kypsyytstaso tarkoittaa, ettei digitalisaatiota vielä ole hyödynnetty ja ylimmällä kypsyytstasolla sovelletaan, seurataan ja kehitetään digitaalista muutosta. Yrityskohtaisten tulosten avulla voidaan pohtia eri osa-alueille sopivia tavoitetasoja ja toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Digikypsyytstason

arviointi auttaa yritystä muodostamaan digistrategian ja kohdentamaan tarvittavat toimenpiteet, kun tavoitteena on yrityksen kannalta paras mahdollinen hyöty. (VTT 2019.)

2.2.2 Digistrategia - asiakaslähtöinen läpi organisaation

Digitaalisessa toimintaympäristössä menestyminen vaatii yrityksiltä kykyä muutoksiin toiminnassa, toimintatavoissa ja niiden johtamisessa. Lisäksi vaaditaan kykyä nopeisiin päätöksiin, sillä digitaalinen maailma toimii aikaisempaa nopeammin. (Ilmarinen & Koskela 194–195.) Yritysten on kyettävä luomaan edellytykset, jotka mahdollistavat onnistuneen asiakaskokemuksen syntymisen (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 16).

Ilmarisen ja Koskelan (2017) mukaan digitalisaation perusedellytyksiä yrityksissä voidaan kuvata seitsemällä sanalla: kokeilu, data, nopeus, asiakasymmärrys, ICT, osaaminen sekä turvallisuus. Näiden perusedellytysten rakentaminen vaatii perinteisiltä yrityksiltä kykyä muutokseen ja vahvaa muutosjohtamista. Digitaalisen ajan uudet yritykset ovat voineet rakentaa perusedellytykset alusta alkaen osaksi kulttuuria ja toimintaa. Nämä edellä mainitut perusedellytykset ovat välttämättömiä muutoksessa, mutta huomion tulisi kuitenkin keskittyä tärkeimpään eli yrityksen liiketoiminnan digitalisoimiseen ja asiakashyödyn kasvattamiseen. (Ilmarinen & Koskela 2017, 194–195.) Saarijärven ja Puustisen (2020) mielestä asiakaskokemuksen johtaminen on johtamisen kovaa ydintä. Digitalisaatiokehityksen myötä syntyneet uudenlaiset kosketuspisteet ja kilpailun kiristyminen ovat asioita, jotka ohjaavat yrityksiä kohti asiakaskokemuksen kokonaisvaltaista johtamista. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 51.)

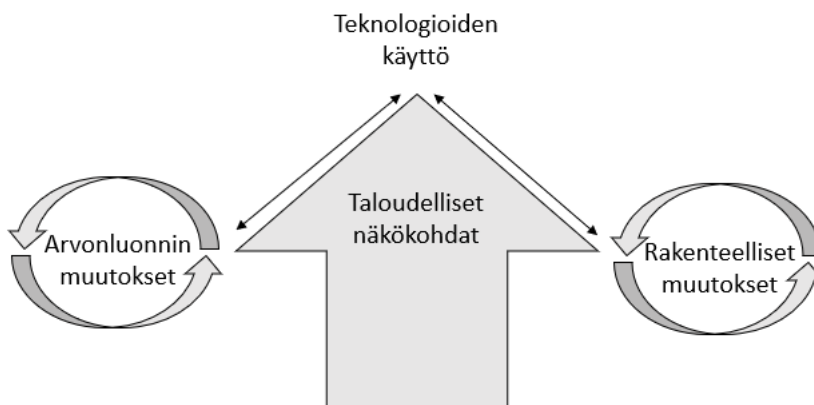
Ilmarinen ja Koskela puhuvat digiagendasta digistrategian sijaan, sen laatimisen avulla yritys voi laatia käyttöönsä suunnitelman mihin liiketoiminnan digitalisoinnissa pyritään, miten ja millä keinoin tavoitteeseen on tarkoitus päästä. Yrityksen johto saa sen avulla käyttöönsä työvälineen digitaalisen muutoksen johtamiseen sekä tarvittavia mittareita toteuttamisen arviointiin ja seuraamiseen. Digiagendan laatiminen perinteisen digistrategian sijaan mahdollistaa muutosten kehityksen, toimeenpanon ja toteutukseen seuraamisen rullaavasti 2–4 kertaa vuodessa. Digiagendan avulla tapahtuu digitaalisten murrosten analysointi asiakaskäyttäytymisen, teknologioiden ja kilpailuympäristön näkökulmasta, joiden osalta määrittelyyn yrityksen kannalta 1–3 tärkeintä reagoitavaa muutosta sekä keskeiset keinot niihin liittyvien päämäärien saavuttamiseksi. Toimenpiteiden suunnittelun ja määrittelyn aikana tulee miettiä, mitä hyötyä päämäärien toteutuminen tuo asiakkaalle ja millaisia asiakkaalle näkyväksi tulevia muutoksia jokin tavoiteltu päämäärä vaatii. (Ilmarinen & Koskela 2017, 246–250.)

Maailmalaajuisesti tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että digitaalinen strategia edistää yritysten digitaalista kypsyttä sekä digitaalisella muutoksella suotuisa kulttuuri on digitaalisti kypsyville yrityksille tunnusomaista. Vähemmän kypsyneet yritykset keskittyvät yleisemmin yksittäisiin teknologioihin ja niiden strategiat ovat keskittyneet toimintaan. Kypsemmissä organisaatioissa digitaalisia strategioita kehitetään muuttamaan liiketoimintaa. (Kane ym. 2015.)

2.2.3 Digitaalisen muutoksen kehys

Mikäli tarkastellaan digitaalisia muutosstrategioita liiketoimintakeskeisestä näkökulmasta, keskittyvät ne tuotteiden, prosessien ja organisatoristen näkökohtien muuttamiseen uusien teknologioiden avulla. Verrattuna IT-strategioihin digitaalisissa muutosstrategioissa on toisenlainen näkökulma ja pyrkimys erilaisiin tavoitteisiin. (Hess ym. 2016.)

Riippumatta toimialasta tai yrityksestä digitaalisen muutoksen strategioilla voidaan nähdä tiettyjä yhteisiä elementtejä, joihin voidaan liittää neljä olennaista ulottuvuutta. Nämä neljä ulottuvuutta ovat teknologioiden käyttö, muutokset arvonluonnissa, rakenteelliset muutokset ja taloudelliset näkökohdat. Liiketoiminnan näkökulmasta uuden teknologian käyttö merkitsee usein muutoksia arvonluonnissa. (Hess ym. 2016.)



Kuva 2. Digitaalisen muutoksen kehys: muutoksen neljä ulottuvuutta (mukaillen Hess ym. 2016.)

Nämä neljä erillistä muutoksen ulottuvuutta ja niiden väliset riippuvuudet voidaan integroida yhteen digitaalista muutosta kuvaavaan kehykseen, joka on esitetty kuvassa 2. Mikäli yrityksessä huomioidaan nämä kaikki neljä ulottuvuutta osana digitaalisen muutoksen kehystä, tukee tämä malli yrityksiä arvioitaessa nykyhetken kyvykkyyttä sekä sitä voidaan käyttää apuna digitaalisen muutosstrategian muotoilussa. (Hess ym. 2016.)

2.3 Pk-yritysten digitaalinen muutos Päijät-Hämeen alueella

Päijät-Hämeen alueen teollisuusyrityksien suhtautumista toimintaympäristössä tapahtuvaan digitalisaation mukanaan tuomaan muutokseen on selvitetty #DigiLAHTI-tutkimushankkeessa. Tutkimuksessa selvitettiin yritysten digikypsyyden tasoa ja siinä selvisi, että osa alueen pk-yrityksistä osa ottaa vasta ensi askeleita digitalisaatiokehityksessä. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että alueen pk-yrityksien digikypsyydentaso oli isoja yrityksiä alhaisempi. Yrityksiltä kysyttiin osana tutkimusta, mitkä ovat ne osa-alueilla millä yritykset haluaisivat erityisesti nostaa tulevaisuudessa digitaalista kypsyydentasoaan. Nämä osa-alueet olivat tuotannon tehostaminen ja sen hallinta uusien työkalujen avulla, toiseksi eniten toimitusketju ja asiakaskokemuksen kehittäminen digitalisuuden avulla. Tehdyn tutkimuksen havaintona oli, että näillä samoilla osa-alueilla keskimääräinen kypsyydentaso oli kaikista alhaisin. Lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi, että osa yrityksistä koki haluavansa yritykselleen digistrategian, joka tukisi yrityksen kehittymistä. (Holopainen 2020.)

#DigiLAHTI-hankkeessa on selvitetty lisäksi digistrategioiden ja liiketoiminnan osa-alueiden välistä yhteyttä alueen pk-yrityksissä. Selvityksessä tarkasteltiin liiketoiminnan taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllisen kestävyysosa-alueita. Tehdyssä selvityksessä havaittiin vaikutusta olevan kaikkiin tarkastelun kohteena olevaan kolmeen eri kestävä liiketoiminnan osa-alueeseen, silloin kun yrityksen digistrategiassa keskityttiin asiakasarvon kasvattamiseen tai yrityksen toiminnan kehittämiseen digitaalisia keinoja hyödyntäen. Selvityksestä julkaistun artikkelin mukaan yrityksille on keskeistä varmistaa toiminnassaan, että verkkosivut, verkkokauppa ja sosiaalisen median kanavat tavoittavat asiakkaat riittävän laajasti. Lisäksi yritysten on hyvä varmistaa, että yrityksen tuote- ja palveluvalikoima on avattu riittävän syvästi ja kattavasti. Selvityksessä tuotiin myös esille, että asiakasdatan kerääminen ja jalostaminen nähdään tärkeänä, jotta voidaan ymmärtää mitä asiakas haluaa. (Ukko ym. 2020.)

Toppari (2018) on tutkinut diplomityössään ”Digitaalisuuden hyödyntäminen ja tarpeet pk-yrityksissä” Päijät-Hämeen alueen pk-yritysten tarpeita digitaalisuuden osalta. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että yksi tärkeimmistä tarpeista pk-yrityksille oli uusien asiakkaiden saavuttaminen digitaalisia keinoja hyödyntäen. Yrityksen tarpeesta saavuttaa uusia asiakkaita, oli tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 55 % täysin samaa mieltä ja 33 % jokuakin samaa mieltä siitä. Tutkimuksen mukaan yrityksissä aktiivisesti käytettyjä digitaalisia kanavia olivat verkkosivut, digitaalinen markkinointi ja sosiaalinen media ja joiden avulla voidaan pyrkiä hankkimaan yritykselle uusia asiakkaita. (Toppari 2018, 61; Toppari ym. 2019.)

Tehdyissä tutkimuksissa ei ole tullut esille yksimielistä näkemystä siitä, kuinka yritysten tulisi tehdä muutos digitalisaation hyödyntämiseen ja miten digitalisaatio tulisi kytkeä yritysten strategiaan. DigiUp-hankkeessa tehdyssä selvityksessä tutkittiin digitaalisen liiketoimintastrategian, digitaalisten teknologioiden kartoituksen ja yrityksen suorituskyvyn välistä suhdetta. Päijät-Hämeen alueella pk-yrityksissä tehdyn selvityksen mukaan yrityksessä laadittu digitaalinen liiketoimintastrategia vaikuttaa yrityksen suorituskykyä parantavasti silloin, kun digitaalinen liiketoimintastrategia on ohjannut yritystä tekemään digitaalisten teknologioiden kartoitusta. Tämän toimintatavan myötä yritykselle syntyy uusia kehittymismahdollisuuksia riippumatta sen koosta, digitaalisen kypsyyden tasosta tai kilpailutilanteesta silloin, silloin kun yritys ryhtyy liiketoiminnassaan hyödyntämään tarjolla olevia digitaalisia teknologioita. (Sore ym. 2020.)

Asiakkaan ymmärtäminen on pk-yrityksille tärkeää digitaalisessa muutoksessa, uusien kanavien kautta asiakkaalle on tullut tarjolle monia uusia vaihtoehtoja, kun käytetään palveluita tai tehdään ostopäätöstä. Yritysten sisäisten prosessien kehittäminen tulee tehdä asiakkaat huomioiden. Olemassa olevien sekä potentiaalisten asiakkaiden ymmärtäminen on yrityksille digitalisoitumisessa onnistumisen edellytys. (Vainio 2020.)

2.4 Suorituskyvyn mittaaminen ja digitalisaatio

Yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa oikeiden työkalujen ja mittareiden valinnan kautta. Mittaamisen tavoitteet voidaan määrittää asettamalla yrityskohtaisesti KPI-mittareita (Key Performance Indicators) ja rakentamalla yritykselle käyttöön sopiva mittauskehikko. (Chaffey & Patron 2012.)

Liiketoiminnan ydintavoitteista voidaan johtaa lisäksi digitaalisten kanavien tavoitteita ja suunnitella mittaamista niiden osalta. Tavoitteiden määrittelemiseksi on olemassa toiminnanohjausmalleja, kuten Balanced Scorecard -malli. Ketterän markkinointistrategian ja markkinointisuunnitelman rakentaminen auttavat mittaamisessa onnistumista sekä hyvin suunniteltuna niiden avulla kyetään toimenpiteiden reaaliaikaiseen mittaamiseen ja tarvittaessa mittareiden muuttamisen nopeasti toimivammiksi. (Pyyhtiä ym. 2017, 21–23.) Yrityksen verkkosivujen KPI-mittareiden tulisi myös tukea yrityksen strategisia tavoitteita ja nousta esille yrityksen digistrategiasta. Vastaavasti verkkokaupassa vierailijoiden tuottaman verkkokauppadatan ja asetettujen mittareiden sekä tavoitteiden avulla saadaan tarvittavia lukuja yrityksen päätöksenteon tueksi. (Chaffey & Patron 2012.) Verkossa on mahdollista seurata, mitkä keinot johtavat parhaiten asiakkaan tekemään ostoon, minkä kautta voidaan hakea kasvua yritykselle (Ilmarinen & Koskela 2017, 77).

2.5 Balanced Scorecard -mittaristo ja asiakaskokemus

Balanced Scorecard -mittaristo (BSC) on työkalu, jonka avulla strategisia tavoitteita voidaan viedä osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Liiketoiminnan suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja seuranta tapahtuvat Balanced Scorecard -mittariston näkökulmien mukaisesti. Tämän mittausjärjestelmän näkökulmista keskeisimmät ovat talous, asiakkaat, prosessit ja oppiminen (Tuominen & Laamanen 2012, 12.) Työkalun avulla yritys purkaa strategian sisällön näiden neljän näkökulman osalta:

- Strategisiksi tavoitteiksi
- Kriittisiksi menestystekijöiksi
- Avainmittareiksi
- Toimintasuunnitelmiksi

Keskeinen idea on suorituskyvyn mittareiden ja toimintasuunnitelmien avulla muuttaa strateginen tahtotila operatiiviseksi toiminnaksi yrityksessä. (Vuorinen 2013, 52.) Kun tarkastellaan yrityksen strategiaa asiakasnäkökulmasta, on keskeisimmät organisaatioille kasvu määritelty strategiseksi tavoitteeksi. Menestyville organisaatioille sen sijaan on tyypillistä esimerkiksi tuntee nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet sekä tuotteet ja palvelut, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. Yrityksen menestystekijänä on se, että yritys pystyy määrittelemään eri markkina- ja asiakasstrategioiden vaikutukset taloudellisiin tuloksiin. (Tuominen & Laamanen 2012, 38–39.)

Tähän BSC-tuloskorttiajatteluun perustuva strategiakartta on perinteinen malli, mutta soveltuu silti hyvin myös asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun. Strategiakartan avulla yritys voi visualisoida toimintansa keskeisimmät syy-seuraussuhteet, joiden kautta käytävissä olevilla resursseilla, kyvykkyyksillä ja prosesseilla pyritään luomaan kilpailijoita parempia asiakaskokemuksia. Nämä pyrkimykset parempaan asiakaskokemukseen johtavat edelleen yrityksen toiminnan kannalta keskeisiin taloudellisiin mittareihin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 174–175.)

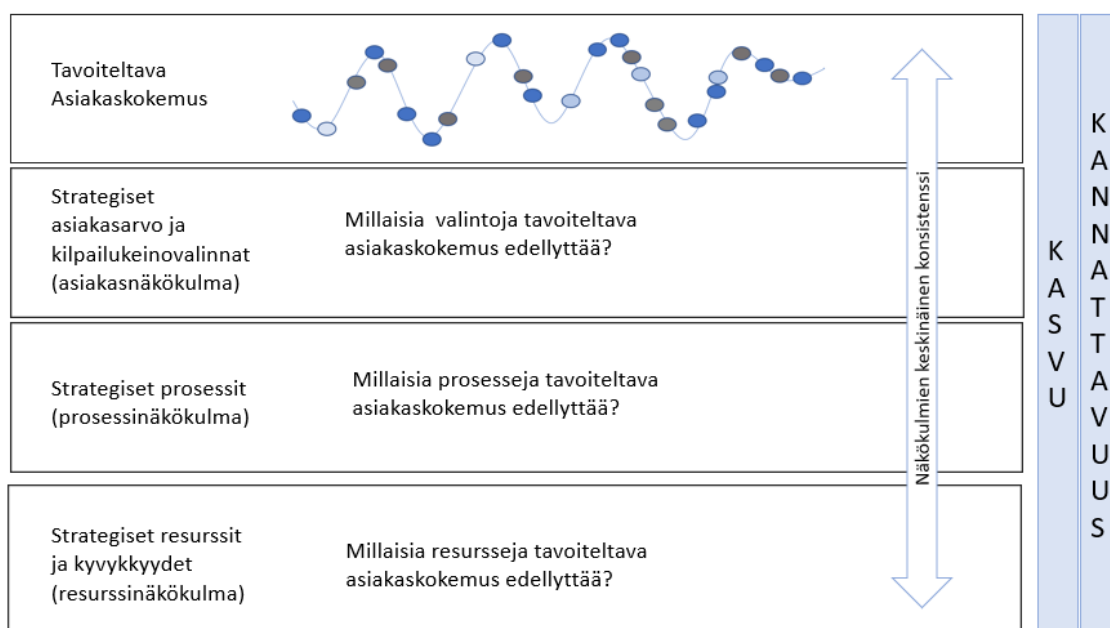
2.5.1 Strategiakarttamalli

Kaplan ja Norton (2002) esittelevät tehokkaan strategiaprosessin toteutukseen käytettäväksi yleistä mallia yrityksen strategiakartan luomiselle, jota voidaan käyttää lähtökohtana strategian kuvaamiseksi, jos käytössä ei ole toimialakohtaista mallia. Strategiakarttamallin avulla yrityksen johto voi kuvata yrityksen strategian ja sen avulla voidaan määrittää asiakasarvo sekä selkeyttää näkemystä sisäisten prosessien, osaamisen ja tekniikan liittämistä arvon tuottamiseen. Keskeistä strategiassa on arvon tuottaminen ja

asiakasnäkökulma ilmaisee, miten yrityksen tavoittelema kasvu saavutetaan. Taloudellinen kasvu toteutuu pitkäaikaisen arvonluonnin ja asiakasarvon lisäämisen myötä tapahtuvan kasvun avulla. (Kaplan & Norton 2002, 107–109.)

Strategiakarttamallissa kuvataan syy ja seuraus linkkien avulla, kuinka arvon syntyminen tapahtuu vasta silloin, kun mittarit ja mittaustulokset liitetään taloudellisiin ja asiakkaaseen liittyviin tuloksiin. Näiden syy- ja seuraussuhteiden reittejä pitkin aineettoman pääoman parannukset muuttuvat aineellisiksi, taloudellisiksi ja asiakasarvoiksi. (Kaplan & Norton 2002, 110–111.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 174) mukaan strategiakarttamalli soveltuu hyvin asiakaskokemuksen strategiseen suunnitteluun. Strategiakartan neljä näkökulmaa ja mallin soveltaminen asiakaskokemuksen syy- ja seuraussuhteiden havainnointiin ja visualisointiin on esitelty kuvassa 3.



Kuva 3. Strategiakartan soveltaminen asiakaskokemuksen syy- ja seuraussuhteiden konkretisointiin (mukaillen Saarijärvi & Puustinen, 2020, 176.)

Strategiakartan asiakasnäkökulma kattaa tiivistetysti tavoiteltavan asiakaskokemuksen edellytykset ja se voidaan kuvata täsmällisemmin määrittelemällä mikä on yrityksen arvolupaus. Yrityksen on määriteltävä, minkälaisia asiakasarvo- ja kilpailukeinovalintoja sen tavoittelema asiakaskokemus vaatii. Prosessinäkökulman avulla yritys voi määrittää tärkeimmät prosessit, jotka mahdollistavat parhaan määritellyn asiakaskokemuksen saavuttamisen.

Resurssinäkökulmassa taas painottuu millaisia ovat asiakaskokemuksen edellyttämät yrityksen resurssit ja kyvykkyudet. Taloudellinen näkökulma kuvaa, miten yritys on onnistunut luomaan asiakaskokemusta kasvun ja kannattavuuden mittareilla. Kaikki neljä näkökulmaa ovat sidoksissa toisiinsa, ja yrityksen tavoittelema asiakaskokemus määrittää kaikki nämä näkökulmat lopuksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 175–176.)

2.5.2 Mittariston kehittämisen lähtökohdat ja suunnitteluprosessi

Yleisesti yrityksen mittariston suunnitteluprosessi lähtee liikkeelle organisaation vision ja strategian täsmentämisellä. Mitä pidemmälle määriteltyä ja selkeämpiä organisaation strategia on, sitä helpompaa on mittariston johtaminen näistä tavoitteista ja keinoista. Strategian täsmentämisen jälkeen valitaan mittariston mittausnäkökulmat, joissa pyritään tasapainoiseen ja järkevään kokonaisuuteen. Balanced Scorecard -mittaristomallissa on valittavissa neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja kehittämisen näkökulma. Menestystekijöiden eli mitattavien asioiden määrittäminen on seuraava vaihe, kun näkökulmat on valittu. (Lönqvist ym. 2006, 107–109.)

Digitaalisessa toimintaympäristössä toimivan yrityksen on mahdollista laatia pitkän aikavälin strategia ja mittaristo Balanced Scorecard -mallia hyödyntäen. Verrattuna perinteiseen liiketoimintaan digitaalisen liiketoiminnan yritykset hyödyntävät teknologiaa kiinteän omaisuuden sijaan ja muutokset tuotevalikoimaan ja jakelukanaviin on mahdollista tehdä nopeasti. Lisäksi kilpailutilanne edellyttää nopeaa kehittymistä ja muutosta strategian osalta. Kaplanin ja Nortonin mukaan seuraavaa kolme strategista teemaa voidaan soveltaa useisiin kasvaviin verkossa toimiviin yrityksiin:

1. Avainasiakkaiden lisääminen ja säilyttäminen, myös mahdolliset uudet avainasiakkaat
2. Asiakaskohtaisten tulojen kasvu
3. Asiakaskohtaisten kustannusten vähentäminen

(Kaplan & Norton 2002, 126–127.)

Organisaation sisällä suunnitteluprosessissa on hyvä kuunnella näkemyksiä mahdollisimman laaja-alaisesti. Balanced Scorecard -mallin kehittäjien mukaan kannattaa yrityksen mittaristoon yleisesti ottaa mukaan noin viisi erillistä mittaria näkökulmaa kohden. Lisäksi mittaristoon valittujen mittareiden tulisi mitata muita kuin talousasioita suunnilleen 80-prosentin verran kaikista mittareista. (Vuorinen 2013, 56.)

Digitaalisissa kanavissa tapahtuvan mittaamisen ja mittariston kehittämisen lähtökohtana tulee olla tiedon tarpeellisuus ja sen hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnan tehostamisessa. Mittaristo ja sen sisältämät työkalut tulee rakentaa yrityksen liiketoimintatarve lähtösiiksi ja niiden tulee peilata strategisia tavoitteita. Digitaalisissa kanavissa voidaan käyttää monia perinteisiä mittareita, mutta mittausmenetelmissä on eroja verrattuna ei digitaalisiin asiakaskanaviin. (Pyyhtiä ym. 2017, 31.)

2.6 Digitalisaatiomittareiden suunnittelu

Ilmarisen ja Koskelan (2017) mukaan ovat KPI-mittarit yritykselle digitalisaation johtamisen tärkeimmät työvälineet, koska yritykselle määriteltyjen KPI-mittareiden avulla pystytään seuraamaan ja arvioimaan asiakaskäyttäytymistä sekä teknologianmuutoksia ja kilpailuympäristössä tapahtuvia muutoksia. Parhaimmat KPI-mittarit digitalisaation muutoksen seuraamiseen ovat kvantitatiivisia sekä niiden avulla voidaan seurata ja johtaa yrityksen digitalisaatiokehitystä. (Ilmarinen & Koskela 2017, 250–252.) Gartnerin (2019) mukaan digitaalisten KPI-mittareiden suunnittelu tulee pitää yksinkertaisena ja valita yritykselle käyttöön KPI-mittareita, jotka ovat helposti mitattavissa eikä ole tarvetta rakentaa varsinaista KPI-hierarkiaa. Yrityksen tulisi valita lukumääräisesti 5–9 toimivaa muuttujaa, joita pystytään seuraamaan ja raportoimaan. (Gartner 2019.)

Digitalisaatiomittareiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä (Gartner 2019; Ilmarinen & Koskela 2017, 251) Lisäksi parhailla digitalisaatiomittareilla on selkeästi määritelty syy-yhteys liiketoiminnan lopputulokseen ja ne on kohdistettu tiettyyn kohderyhmään. Digitaalista muutosta mittaava asia voi olla esimerkiksi digitaalisten asiakasvuorovaikutusten prosenttiosuus. (Gartner 2019.)

Mittarit voidaan jaotella tavoitemittareihin, joiden avulla pystytään arvioimaan digitalisaation päämäärä ja toiseksi seurantamittareihin, joiden avulla johdetaan digitalisaatiota. Seurantamittareiden avulla saadaan käyttöön yksityiskohtaisempaa tietoa digitalisaation muutoksen etenemisestä yrityksessä. Kun mittarit ovat faktapohjaisia, ajantasaisia sekä riittävän yksinkertaisia on mittareiden tulkinta yksiselitteistä ja ne mahdollistavat seurannan riittävän tiheällä aikavälillä, käytännössä viikko- tai kuukausitasolla. Taulukossa 1 on koottuna esimerkkejä digitalisaatiomittareista. (Ilmarinen & Koskela 2017, 251–253.)

Asiointi siirretään digitaalisiin kanaviin, digitaalisten kanavien ja mobiilin mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • liidien volyyymi • tavoitetut asiakkaat kontaktihinta tai kpl-määrä • konversioaste markkinoinnissa/verkkomyynissä • myynnin tai transaktioiden volyyymi • palvelutapahtuman yksikkökustannus
Yrityksen prosessit digitalisoidaan ja virtaviivaistetaan: avainprosessien mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • automaatioaste • työajan säästö, htv • läpimenoaika • myynti- tai palvelutapahtuman yksikkökustannus
Yritykselle luodaan uusia liiketoiminta- ja palvelumalleja: uusien digitaalisten mallien mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • peitto asiakaskunnassa • markkinaosuus • asiakkaiden/käyttäjien määrä • volyyymi • kasvu • asiakkaiden suositteluhaluus (NPS)
Yrityksen asiakaskokemusta – ja suhdetta vahvistetaan: asiakasmittarit	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaidenpoistuma- tai lisäys • suositteluhaluus (NPS) • seuraajien tai tykkääjien määrä

Taulukko 1. Digitalisaatiomittareita (mukaillen Ilmarinen & Koskela, 2017, 252.)

Kun käytetään tavoitemittareita digitaalisen muutoksen mittaamiseen, on niille määritettävä päämäärään sidottu tavoitetaso ja tavoiteura, jotta etenemistä voidaan arvioida välietappien määrittelyn ja seurannan avulla. Tavoitemittareiden avulla tulee voida arvioida digitaalisen muutoksen suuntaa ja nopeutta matkalla kohti päämäärää. Tavoitemittareita olisi hyvä valita maksimissaan 5–6 kappaletta. (Ilmarinen & Koskela 2017, 251–252.)

Gartnerin (2019) mukaan yksi avainkysymys liittyen KPI-mittareiden valintaan on, mikä on yrityksen tasapainopiste. Tasapainopiste kuvaa syitä, miksi yrityksen ei pitäisi digitalisoida liikaa toimintaansa. Tavoitteeksi ei ole järkevää asettaa 100 % digitalisaatioastetta. (Gartner 2019.)

3 Asiakaskokemus ja suorituskyvyn mittaaminen

3.1 Strategisen suunnittelun lähtökohdat

Viime vuosina yritykset, jotka ovat panostaneet asiakas ja käyttäjäkokemukseen tuote- ja teknologialähtöisyyden sijaan ovat menestyneet erinomaisesti ja asiakaskokemuksen ymmärtämisestä on tullut erittäin tärkeä tekijä, joka tulisi nähdä koko yrityksen keskeisenä menestyksen moottorina. Asiakaskokemuksessa onnistuminen näkyy tuloksessa yhtä lailla kuin epäonnistunut asiakaskokemus tuottaa kustannuksia tai vähentää kysyntää. (Hämäläinen ym. 2016, 120–121.) Asiakaskokemuksessa onnistuminen vaatii strategista suunnittelua, sillä organisaation keskeinen osaaminen on kyky luoda menestyviä asiakaskokemuksia kilpailijoita paremmin tekemiensä valintojen kautta. Asiakaskokemuksen strategisen suunnittelun lähtökohta on asiakasryhmien määrittely, kenelle asiakaskokemusta suunnitellaan. Tämän jälkeen voidaan aloittaa varsinainen strateginen määrittely, millaista asiakaskokemusta yrityksessä tavoitellaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 124.)

Filenius korostaa (2015), että digitaalisissa kanavissa pienet yksityiskohdat tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa merkitsevät, sillä kilpailijoista erottautuminen on yhä vaikeampaa. Erottautuminen tapahtuu sillä, kuinka yritys tarjoaa palvelujaan ei sillä mitä tarjoaa. Lisäksi on tärkeää pyrkiä ajattelemaan kuin asiakas. Digitaalisessa ympäristössä asiakaskokemus on mahdollista rakentaa yritykselle merkittäväksi kilpailukeinoksi, jolloin onnistuneen asiakaskokemuksen vaikutukset näkyvät yrityksen konversion parantumisena, kävijämäärän kasvuna sekä keskiostoksen parantumisena. (Filenius 2015, 32, 39–41.)

Asiakkailla on erilaisia mieltymyksiä ja tarpeita, joiden pohjalta asiakaskokemukset muodostuvat kunkin asiakkaan omaan arvioon perustuen. Yritysten ei ole mahdollista luoda parasta mahdollista asiakaskokemusta kaikkiin erilaisiin asiakastarpeisiin, vaan on tehtävä valintoja minkälaisiin asiakastarpeisiin, keskitytään ja mitkä ovat tärkeimpiä kohderyhmiä. Suunnittelu millaista asiakaskokemusta tavoitellaan, rakentuu näiden valintojen ja näkemysten pohjalle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 125–126.)

3.1.1 Asiakaskokemuksen mittaamisen muutos

Perinteisesti asiakaskokemuksen mittarit ovat koostuneet asiakastyytyväisyyden ja yrityksen asiakaskeskeisyyden mittareista kuten asiakaspalvelun vastaus- tai reklamaatioiden läpimenoajat. IT-ympäristön toimivuutta ja prosessien yhteyttä suoraan asiakaskokemukseen ei olla aiemmin nähty yhtä vahvasti, kuin nyt vaaditaan yrityksiltä halukkuutta ja kykyä investoida uusiin teknologioihin asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Gerdt & Eskelinen 2018, 78–79.)

Digiajan maailmassa suurin osa asiakaskokemuksen mittaamisen prosesseista ja teknologioista on näkymättömissä (Gerdt & Eskelinen 2018, 79). Verkossa on mahdollista mittaamisen avulla seurata, millä keinoin ja mitkä toimenpiteet vievät asiakkaan kohti ostotapah- tumaa, millä voidaan vaikuttaa yrityksen ansaintalogiikkaan. Verkkokanavissa voidaan mi- tata kaikkea ja yrityksen toimintaa tehostaa sitä kautta saatavan tiedon avulla. (Ilmarinen & Koskela 2017, 77, 93–94.) Tiedon merkitys on kasvanut ja siitä on tullut asiakassuhteen johtamisessa keskeisin muuttuja digitaalisen kehityksen edetessä. Asiakaskäyttäytymisen analysointi on aiemmin perustunut asiakasprofiilin faktapohjaisiin tietoihin, joita on mahdol- lista kerätä esimerkiksi ostokäyttäytymisen perusteella. Digitaalisen muutoksen myötä tulee mahdolliseksi yhdistellä tietoa eri tietolähteistä ja laatia erilaisia ennustemalleja ennustavaa teknologiaa hyödyntämällä. Ennustavaa teknologiaa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää asiakaskokemuksen johtamisessa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 75–77.) Käytännössä asia- kaskokemuksen mittaaminen on kuitenkin vielä tutkimusten mukaan vähäistä ja usein tu- loksia ei linkitetä liiketoiminnan tavoitteisiin tai päätöksentekijät eivät ole useinkaan pereh- tyneet asiakaskokemuksen mittauksen tuloksiin (Filenius 2015, 31).

Liiketoiminnan digitalisoituessa on yrityksen käytävä läpi käytössä olevat asiakasmittarit ja selvitettävä saadaanko niiden kautta nykytilanteessa käyttöön riittävän monipuolista ja oi- keanlaista tietoa asiakkain ostokäyttäytymisestä ja asiakasuskollisuudesta. Mittaami- sessa käytettävien tietolähteiden tulisi olla riittävän monipuolista ja käytettävissä ilman vii- veitä. Nämä digitaalisen muutoksen mukanaan tuomat vaatimukset lisäävät yrityksen tar- vetta varmistaa modernien teknologioiden ja useiden eri datalähteiden käyttö sekä nopeus osana mittaamista ja yrityksen perusprosesseja. (Gerdt & Eskelinen 2018, 237, 240–241.)

3.1.2 Kohderyhmien valinta ja monikanavaisuus

Kun yrityksessä halutaan tunnistaa millaisten asiakasryhmien tarpeiden ja ehtojen pohjalta asiakaskokemusta kehitetään, on hyvä pohja asiakkuuksien johtamisen ja erilaisten asia- kasluokittelun tapojen kautta tunnistaa kohderyhmiä. Asiakkaita voidaan luokitella demo- grafiatekijöiden, asiakkuusvaiheen, kannattavuuden, kasvupotentiaalin tai eri asiointika- navien mukaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 128–130.)

Digitaalisen muutoksen myötä ja monikanavaisuuden kautta asiakas voi hyödyntää useita eri kanavia osto tai palveluprosessin toteuttamiseksi. Tämä prosessi ja tarjottavat kanava- vaihtoehdot vaihtelevat yritys- ja tuotekohtaisesti. Asiakkaalle tulisi kuitenkin pystyä tarjoa- maan saumaton palvelukokemus siten, että sama ajantasainen tieto on jokaisessa palvelu- kanavassa saatavilla. (Filenius 2015, 26–28.)

Monikanavaisessa liiketoiminnassa menestymisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että verkkosivuilla olevat yhteydenottolomakkeet ja sähköposti ovat yhtä lailla tärkeitä palvelukanavia kuin fyysinen palvelupiste. Monikanavaisuuden näkökulmasta on tärkeää myös ymmärtää, kuinka digitaaliset palvelut ovat osa palveluketjua. (Filenius 2015, 47, 49.) Monikanavaisuus käsittää sen, että yrityksellä on käytössä useita erillään toimivia kanavia, jotka voivat myös kilpailla keskenään (Ilmarinen & Koskela 2017, 109). Asiointikanavaluokittelun avulla asiakkaat voidaan luokitella käytetyn asiointiokanavan mukaan, jolloin on mahdollista tunnistaa esimerkiksi asiakkaat, jotka ovat siirtyneet kivijalkakaupasta verkkokauppaan. Näille kanavaluokittelun perusteella tunnistetuille asiakkaille voidaan kohdentaa tarvittaessa etuisuuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 130.)

Sosiaalisen median kanavat voivat toimia asiakkaalle ostamisen kanavana, mutta myös suosittelun lähteenä (Pyyhtiä ym. 2017, 26). Sosiaalisen median voimaa ei voi kiistää, mutta sen kautta kerätyn tiedon käyttö asiakaskokemuksen kehittämisessä yksinomaan ei ole järkevää, tiedon todenperäisyys voi olla kyseenalaista (Gerdt & Eskelinen 2018, 81). Asiakkaiden suositteluiden merkitys on kasvanut sosiaalisen median myötä (Saarijärvi 2018). Sosiaalisessa mediassa tieto leviää nopeasti laajalti ja yrityksen onkin hyvä olla perillä itseensä liittyvästä keskustelusta ja osallistua siihen tarvittaessa (Filenius 2015, 19).

Yrityksen käytössä olevat digitaaliset kanavat määrittävät mittaamista ja sen suunnittelua. Ennen suunnittelua olisi kyettävä ymmärtämään eri kanavien roolia ja suhdetta toisiinsa, koska eri kanavien roolit vaihtelevat kuluttajien tarpeiden mukaan. Kanavien avulla on mahdollista vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen, kun tunnistetaan mitä asiakkaat haluavat eri kanavissa saavuttaa sekä tunnetaan asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen. (Pyyhtiä ym. 2017, 21, 25–26.)

3.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen digiaikana

Asiakaskokemuksen absoluuttinen mittaaminen ei ole mahdollista, koska kyseessä on yksilöllinen ja tiettyyn ajankohtaan liittyvä tunnetila. Yrityksen tulisi kyetä kuitenkin arvioimaan millä tasolla sen tuottama asiakaskokemus on, sekä tunnistaa toiminnassaan kehitettäviä osa-alueita parhaan mahdollisen asiakaskokemukseen pyrkimiseksi. (Filenius 2015, 122.) Gerdtin ja Eskelisen (2018, 82–83) mielestä digiajan asiakaskokemuksen mittaamisessa on neljä eri tasoa: asiakkailta saatavaa asiakaskokemuksen palautetta, teknologiaa ja prosesseja, kulttuuria sekä digitaalista presenssiä eli digitaalisista kanavista kerättyä tietoa. Tärkeää on pystyä määrittelemään mitä yrityksessä halutaan mitata ja miksi. Tämä tapahtuu ymmärtämällä tavoiteltavaa asiakaskokemusta ja soveltuvia mittareita sekä lisäksi liittämällä asiakaskokemus kasvun sekä kannattavuuden päämääriin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 236–237.)

Tehdyissä tutkimuksissa asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuosittelut ovat vakiintuneita seuraustason muuttujia, jotka selittävät organisaation kykyä tuottaa asiakaskokemuksia (Saarijärvi & Puustinen 2020, 229–230). Asiakaskokemuksessa onnistuminen ja kehityksen myötä parantuneet asiakaskokemuksen hyödyt näkyvät digitaalisen asiakaskokemuksen osalta siten, että asiakkaat palaavat verkkopalveluun useammin, asiakasuskollisuus kasvaa sujuvan palvelun myötä ja asiakkaat suosittelevat palvelua useammin oman asiakaskokemuksen olleessa parempi (Filenius 2015, 34).

Käytännössä on toimialakohtaista se mitä mitataan ja miten. Joillakin toimialoilla voi olla helposti käytettävissään paljon erilaista tietoa asiakkaista ja joillakin tiedon hankkiminen voi tuottaa korkeita kustannuksia yritykselle. Tulee miettiä kuinka paljon resursseja tiedon tuottamiseen ja sen laadun varmistamiseen yrityksen on kannattavaa käyttää. Voidaan päätyä siihen, että pienempi lukumäärä tai karkeammat mittarit riittävät. (AaltoEE 2017.) Lisäksi on muistettava, että organisaatiot eivät tavoittele samanlaisia asiakaskokemuksia (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232). Yrityksen onkin tärkeää kyetä arvioimaan tuottamaansa asiakaskokemusta sekä tunnistamaan palvelun nykytila, kehityskohteet ja mahdolliset asiointien esteet. Asiakaskokemuksen mittareita tulee myös peilata liiketoiminnan tunnuslukuihin. Asiakaskokemuksen kehittämiseksi olisikin pyrittävä löytämään lisäksi toimiva korrelaatio asiakaskokemuksen mittaamisen ja liiketoiminnan tunnuslukujen välille, jolloin asiakaskokemuksen kehittämisen tulokset heijastuvat liiketoiminnan menestykseen. (Filenius 2015, 122–123.)

Riittävän informaation takaamiseksi yrityksen tulee mitata sekä syy- että seuraustason asioita. Tämä sekä organisaatiokohtaiset asiakaskokemuksen vaatimukset tekevät asiakaskokemuksen systemaattisesta mittaamisesta vaikeaa ja siksi yksiselitteisesti parasta asiakaskokemuksen mittaria tai mittaristoa ei ole pystytty määrittelemään tehdyissä tutkimuksissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232.) Saarijärven ja Puustisen mukaan asiakaskokemuksen mittaamisella on kolme tasoa:

1. Millainen asiakaskokemus oli?
2. Mitkä ovat vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen?
3. Mitkä ovat seuraukset yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun?

(Saarijärvi & Puustinen 2020, 233.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 239) mielestä viime kädessä asiakaskokemuksen mittaamisessa on kyse tasapainotetun mittariston rakentamisesta siten, että huomioidaan mittaamisessa nämä kolme eri tasoa ja mittarit rakennetaan suhteessa yrityksen tavoiteltavaan asiakaskokemukseen.

Gerdt ja Korkiakoski (2016, 161) taas esittävät kirjassaan Ylivoimainen asiakaskokemus pelkistäen mittaamisen neljä eri osa aluetta, jotka yrityksen tulee huomioida asiakaskokemuksen mittaamisessa. Nämä osa-alueet määrittyvät seuraavien kysymysten avulla:

- Keneltä kysytään
- Missä kanavassa kysytään
- Milloin kysytään
- Mitä kysytään.

Nämä neljä kysymystä sisältyvät asiakaskokemuksen mittausmallin suunnitteluun, jonka määritelty koostuvat neljästä eri vaiheesta, jotka ovat eriteltynä kuvassa 4.



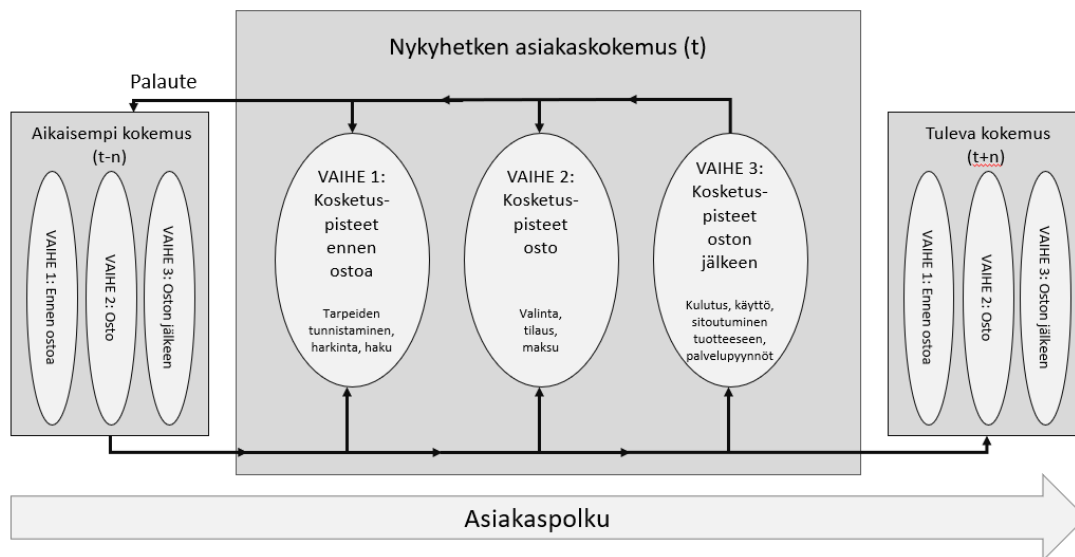
Kuva 4. Asiakaskokemuksen mittausmallin suunnittelun vaiheet (mukaillen Gerdt & Korkiakoski 2016, 162.)

Tämän vaiheittaisen mittausmallin suunnittelun lähtökohta on asiakkaan kohtaamiset ja ostopolun kuvaus, jossa keskeisintä on pyrkimys tunnistaa asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa. Lisäksi on tärkeää tunnistaa ostopolulta keskeisimmät kosketuspisteet ja huomioida ne mittausmallissa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163.)

3.2.1 Asiakaspolku asiakaskokemuksen mittaamisessa

Asiakaskokemuksen parantaminen tapahtuu asiakaspolkujen määrittämisen avulla ja sitä kautta kehityskohteiden tunnistamisen kautta. Tärkeää on kyetä tämän kartoittamisen avulla rakentamaan yritykselle käytännössä toimivat prosessit, joiden avulla pystytään keräämään asiakaspalautetta ja kehitysideoita sekä voidaan johtaa kehitystä. (Savolainen & Lehmuskoski 2017, 224.) Asiakaskokemuksen ja asiakaspolun ymmärtäminen on kriittinen menestystekijä yrityksille, koska vuorovaikutus yritykseen ja asiakkaan välillä tapahtuu eri kosketuspisteiden kautta useilla kanavilla sekä lisäksi sosiaalisessa mediassa. Tämä asiakkaiden tapa toimia ja olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa vaativat yrityksiä integroimaan useita liiketoimintatoimintoja tuottaakseen positiivisia asiakaskokemuksia. (Lemon & Verhoef 2016.)

Lemon ja Verhoef (2016) esittävät artikkelissaan prosessimallin asiakaspolulle ja asiakaskokemukselle, jossa asiakaspolku jaetaan kolmeen eri vaiheeseen. Tämä prosessimalli on esitetty kuvassa 5. Prosessimallin mukaan nykyhetken asiakaskokemus muodostuu kaikissa kolmessa vaiheessa yrityksen brändin, eri kumppaneiden, asiakkaiden omistamien, että sosiaalisten ja ulkoisten kosketuspisteiden kautta. Ensimmäisessä vaiheessa ennen ostoa tapahtuu asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, harkinta ja haku.



Kuva 5. Prosessimalli asiakaspolusta ja asiakaskokemuksesta (mukaiillen Lemon ja Verhoef 2016.)

Prosessimallin mukaan toisessa vaiheessa on ostotapahtuma, jossa asiakas tekee valintapäätöksen, tilauksen sekä maksun. Kolmannessa vaiheessa oston jälkeen tapahtuu kulutus, käyttö, sitoutuminen tuotteeseen ja palvelupyynnöt. (Lemon & Verhoef 2016.)

Lemon ja Verhoef (2016) pohtivat artikkelissaan asiakaskokemuksen mittaamista ja kuinka tulisi huomioida asiakaskokemuksen moniulotteinen ulottuvuus jo mittaamista suunniteltaessa. Tähän on poimittu artikkelissa esitettyjä kysymyksiä liittyen asiakaskokemuksen mittaamiseen:

- Miten mitata asiakaskokemusta useista eri kosketuspisteistä ja asiakkaan matkan eri vaiheista?
- Onko tarvetta erilaisille toimenpiteille asiakkaan matkan eri kosketuspisteissä? Onko olemassa optimaalisia hetkiä asiakkaan matkalla?
- Mitkä nopeat ja yksinkertaiset mittarit voisivat antaa käsityksen mitattavasta asiasta?
- Miten tulisi yhdistää erilliset mittarit, jotka koskevat asiakkaan ostopolkua?

- Minkälaisia vaikutuksia on sillä, että asiakaskokemus vaihtelee toimialoittain?
- Erilaisilla kosketuspisteillä on erilaisia vaikutuksia asiakaskokemukseen ja asiakkaan uskollisuuteen?

(Lemon & Verhoef 2016.)

Saarijärven ja Puustisen mukaan (2020) Asiakaskokemuksen mittaamisen yksi peruste on informaation saaminen siitä, miten asiakaskokemuksen rakentamisessa onnistutaan. Asiakaskokemus kuitenkin muodostuu monista eri asiakaspolun kohtaamispaikoista, joista kaikkia ei voida mitata. Tämän takia asiakastyytyvyyden ja yrityksen kannattavuuden sekä kasvun kannalta kaikkien tärkeimmät kosketuspisteet ovat tärkeä tunnistaa ja kytkeä mittarit näihin asioihin. Tärkeitä kosketuspisteitä voivat olla asiakaspolun alkuvaiheen kosketuspisteet, transaktio sekä asiakaspolun viimeinen vuorovaikutustilanne. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 231–232.) Gerdt ja Korkiakoski (2016) painottavat tärkeimpien kosketuspisteiden mittaamisen lisäksi uuden kosketuspisteen mittamisen tärkeyttä heti käyttöönoton jälkeen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163).

3.2.2 Verkkoliiketoiminnan mittaaminen

Yrityksen verkkoliiketoiminnan tavoitteet ja KPI-mittareiden suunnittelu tulee johtaa liiketoiminnan tavoitteista, jolloin mittarit ovat keskeisiä kuvattaessa verkkoliiketoiminnan päätarkoitusta. Mittaamisen avulla voidaan myös todentaa verkkosivujen tehokkuus ja toimivuus kuvaamalla niiden päätarkoitus, joka tulee määritettäväksi jo verkkosivujen suunnitteluvaiheessa. (Pyyhtiä ym. 2017, 23.) Web-analytiikan ja Google Analyticsin avulla voidaan ymmärtää asiakkaan toimintaa verkkokaupassa tai verkkosivustoilla ja löytää sopivat mittarit (Gerdt & Korkiakoski 2016, 170–171).

Yrityksen tavoitteet voivat olla viestinnällisiä, mikäli yrityksellä ei ole verkkokauppaa ja mittarit voivat olla esimerkiksi tämän kaltaisia:

- kuinka suuri prosenttiosuus on ladannut jonkin tietyn kohteen sivustolla vieraillessään
- mikä on sivustolla vietetty kokonaisaika
- mikä on poistumisprosentti laskeutumissivuilla.

(Pyyhtiä ym. 2017, 24.)

Mikäli yrityksellä on verkkokauppa osana liiketoimintaa, voidaan verkkokaupan mittarit johtaa yrityksen myynnillisistä tavoitteista ja niitä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- mikä prosenttiosuus sivustolla kävijöistä saadaan yrityksen asiakkaiksi

- kuinka moni asiakas sivustolla kävijöistä ostaa tuotteen/palvelun
- mikä on asiakaskohtaisen keskiostoksen kasvu.

(Pyyhtiä ym. 2017, 23.)

Verkkosivustolla tapahtuvat liikenteen osalta on molemmissa tapauksissa tärkeää seurata, mitä kautta eli mistä liikenteen lähteistä sivuston määriteltyihin KPI-tavoitteisiin saavutaan. Yrityksen verkkosivuston sisältö- ja laskeutumissivujen analysointi ja käyttökokemuksen parantaminen korostuu yrityksen olemassa olevien asiakkaiden osalta. (Pyyhtiä ym. 2017, 23–24.)

Konversio on keskeinen mittari sekä verkkokaupassa että yrityksen verkkopalveluissa ja yleensä sillä tarkoitetaan prosenttilukua, joka syntyy verkkopalvelussa kävijöiden ja ostajien suhteessa (Filenius, 2015, 32). Yksinkertaistettuna konversiolla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa sivuston kävijät toteuttavat sivustolle asetetun tavoitteen. Esimerkiksi kuinka moni kävijä on ostanut verkkokaupan tuotteita tai kuinka monta mainonnan kautta verkkosivun kävijää on ladannut tuotesivuston. Käytettävät konversiomittarit johdetaan yrityksen liiketoiminnan tavoitteista. Konversiolle yksi keskeisistä mittari on verkossa tapahtuvan liikenteen lähteet, mistä kanavista saapuu eniten sivuston tavoitteisiin verrattuna hyvää liikennettä. Konversion mittaamisessa ei ole järkevää keskittyä ainoastaan viimeisen klikkauksen seuraamiseen. Verkkoliiketoiminnan tehokkuuden näkökulmasta sivuston sisällöt, käyttökokeemus ja laskeutumissivut ovat tärkeitä konversioiden kehittämisessä (Pyyhtiä 2017, 24, 39–40.)

3.2.3 Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuosittelut

Mittareiden avulla tulisi pystyä mittaamaan toteutuneen asiakaskokemuksen vaikutuksia. Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakkaiden suosittelut ovat kaikki tekijöitä, joiden avulla voidaan tarkastella asiakaskokemuksen vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 232–234.)

Asiakastyytyväisyys on keskeinen asiakaskokemuksen mittari kaikilla toimialoilla ja se kertoo, miten asiakkaan odotuksiin on vastaaminen onnistunut (Saarijärvi & Puustinen 2020, 240). Suosituttu asiakastyytyväisyyden mittari on yksinkertainen Net promoter score (NPS), jonka avulla saadaan tietoa, kuinka moni asiakkaista on valmis suosittelemaan tiettyä palvelua tai tuotetta (AaltoEE, 2017; Ahvenainen ym. 2017, 24). Mittarina suositteluhalukkuutta mittaava NPS on edelleen pätevä digitaalisessa maailmassakin. Mittari kertoo sen, että asiakas on ollut tyytyväinen yrityksen kanssa käymänsä vuorovaikutuksen lopputulokseen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 80.) Asiakastyytyväisyyden mittaustaiteikkoon rakennettaessa on

hyvä pitää asteikko tiiviinä asteikolla 1–4 lisäksi viidentenä vaihtoehtona on ”en osaa sanoa”. Yleensä NPS-mittarin asteikkona kuitenkin käytetään asteikkoa 1–5, jolloin luvut 5 ja 4 ovat positiivisia, luku 3 ”en osaa sanoa” ja luvut 2 sekä 1 negatiivisia arvioita. (Pyyhtiä ym. 2017, 35, 39.)

Customer Effort Score (CES)-mittarin avulla taas voidaan mitata asiakkaan vaivannäköä, liittyen tiettyyn asiointitapahtumaan tai -kanavaan. Mittaaminen tehdään yleensä jälkikäteen kyselyllä, jossa kartoitetaan tiettyyn asiointiin liittyvää kokemusta asteikolla 1–5. (Ahvenainen ym. 2017, 26–27.)

Asiakasuskollisuutta tarkasteltaessa voidaan tutkia niitä asiakkaita, jotka sitoutuvat jatkossa ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita. Yrityksen näkökulmasta tarkastellaan asiakaspysyvyyttä eli asiakkaita, jotka pysyvät yrityksen asiakkaina tietyn ajanjakson ajan. Käänteisenä mittarina voidaan käyttää asiakaskadon ”Churn rate”-mittaria, joka kertoo poistuneiden asiakkaiden määrän. Tämän mittarin etuna voidaan nähdä sen ohjaava pyrkimys nykyisten asiakkaiden asiakasuskollisuuden kasvattamiseen, vaikkakin sen avulla ei saada selville asiakkaiden lähdön syitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 241.) Churn rate-mittaria voidaan käyttää apuna, kun ennustaa asiakkaiden käyttäytymisen muutosta tai tulevia trendejä (Ahvenainen ym. 2017, 29).

Kolmas seuraustason muuttuja on asiakkaiden suosittelu. Asiakkaan suositteluhalukkuus voidaan määritellä sen perusteella, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yrityksen tarjoamaa muille (Saarijärvi 2018). NPS-mittarin käyttö on yleistynyt myös suositteluhalukkuuden mittarina ja sen hyötynä on asiakkaille yksinkertainen vastata sekä yrityksille edullinen ja helposti toteutettavissa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 246–247.) Asiakkaan halukkuutta suositella yrityksen brändiä voidaan mitata NPS-mittarilla (Pyyhtiä ym. 2017, 37). Suosittelukysymys asiakkaalle voidaan esittää jossakin tietyssä kosketuspisteessä, silloin on kyselyn liittyvä ainoastaan kyseiseen kosketuspisteeseen ja esitettävä lyhyenä (Gerdt & Korhonen 2016, 166).

3.3 Asiakaskokemuksen pitkäjänteinen kehittäminen

Kun digitaalista asiakaskokemusta kehitetään pitkäjänteisesti vaikutukset näkyvät parantuneen asiakaspalvelun lisäksi positiivisina liikevaihtovaikutuksina yrityksessä. Asiakaskokemuksen aktiivisen kehittämisen kustannustekijät ovat yrityskohtaisia, joilla on mahdollista saavuttaa pidemmällä aikavälillä säästöjä. Taulukossa 2 esitetään kannattavuuslaske-
massa käytettävät kustannustekijät, joiden euromääräiset loppusummat voidaan laskea sekä hyötyjen että kustannusten osalta. (Filenius 2015, 188–191.)

Yrityksen toimenpide	Hyöty	Kustannus
Auditointiprojekti	<ul style="list-style-type: none"> • Konversio kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditointiprojekti • Asioinnin esteiden korjaaminen
Asiakaskokemuksen aktiivinen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Konversion kasvu • Keskiostoksen kasvu • Uusintaostoksen kasvu • Hyvitysten määrien lasku • IT-kulujen väheneminen ongelmanratkaisutilanteissa • Asiakaspalvelun tehokkuuden kasvu • Ongelmat vaihtuvat myynniksi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjelmistot • Laitteisto • Analyytikko resurssit • Kehityskohteiden tekninen toteutus (Ohjelmistotoimittajat)

Taulukko 2. Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen kannattavuuslaskelma (mukailen Filenius 2015, 190–191.)

Yrityksessä johtamisen seurauksena saavutettu onnistunut asiakaskokemuksen näkyy yrityksen taloudellisten tavoitteiden osalta kannattavuutena ja kasvuna. Tämän pohjalta voidaan ymmärtää, miksi asiakaskokemuksen voidaan määritellä olevan tärkein selittäjä yrityksen menestymiselle. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 255.)

3.4 Teknologian hyödyntäminen mitaamisessa

Digitaalisten kanavien myötä verkosta on tullut tärkeä asiakasrajapinta, josta saadaan käyttöön dataa asiakkaiden käyttäytymisestä. Analyytinen osaaminen ja ennustemallit ovat osa yrityksen sisäistä päätöksentekoprosessia ja strategisia valintoja. Digitaalisista kanavista on yleensä saatavilla dataa riittävästi, mutta sen jäsentäminen vastauksiksi ja osaksi päätöksentekoprosesseja on haaste. Teknologian avulla ei pelkästään löydy ratkaisua, lisäksi tarvitaan ymmärrystä liiketoiminnasta ja kyky esittää oikeita kysymyksiä, jotta voidaan linkittää tieto päätöksenteon tueksi. Mikäli yhteys yrityksen strategiaan puuttuu jäävät mitaaminen ja analytiikka irrallisiksi toiminnoiksi. (Markkula & Syväniemi 2015, 73–75.)

Viime kädessä yritysten digitalisaatio rakentuu informaatioteknologian hyödyntämisen vaaraan, mutta sen mukanaan tuomat haasteet ovat usein konkreettisia. Teknologian hyödyntäminen ja sen kääntäminen mahdollistajaksi vaatii huomattavaa panosta koko yritykseltä sekä lisäksi toimivaa yhteistyötä liiketoiminnan ja IT:n välillä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 212–213.) Modernien teknologioiden hyödyntäminen ja ymmärtäminen ovat lähtökohtia digiajan asiakaskokemuksen rakentamiselle. (Gerdt & Eskelinen 2018, 241.) Tarvittavaa dataa yrityksen käyttöön saadaan kerättyä käyttämällä verkkoanalytiikkaa ja kehittämällä käytävyyttä sekä tarkastelemalla muita tietolähteitä. Verkkosivujen sisältöanalyysi, käytettävyyssanalyysin data sekä segmentti analyysit ja asiakaspolkuun liittyvät analyysit kaikki antavat tietoa, jota tulee hyödyntää yrityksen tavoitteiden kehittämiseen. (Chaffey & Patron 2012.)

Asiakaskokemuksen mittaamisessa kehitys on menossa voimakkaasi kohti reaaliaikaista mittaamista ja toiseksi asiakaskokemuksesta saatavaa dataa yhdistetään yrityksen muihin operatiivisen toiminnan keskeisiin KPI-mittareihin. Tämän myötä yrityksen mahdollisuudet pyrkiä toimimaan parempien asiakaskokemusten mahdollistavalla tavalla lisääntyvät. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 253–254.)

4 Kehittämistutkimuksen asetelma ja toteuttaminen

4.1 Tutkimuskohde ja tutkimuksen lähtökohdat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia digitaalista muutosta ja digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista mikro- ja pk-yritysten näkökulmasta Päijät-Hämeen alueella. DigiUP hanke toimii toimeksiantajan roolissa tässä opinnäytetyössä ja saa tutkimuksen kautta tietoa hankkeen käyttöön. Kehittämistyön lopputuotoksena on tarkoitus kehittää mittaristo digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiseen mikro- ja pk-yrityksille. Tutkimuksesta saatua tietoa digiUP-hankkeen on lisäksi mahdollista käyttää ja jalostaa edelleen omiin tarpeisiinsa sopivaksi.

Kehittämistutkimuksen tekijä, tämän opinnäytetyö raportin kirjoittaja ei ole osa digiUP hankkeen organisaatiota, vaan tekee kehittämistyönsä erillisenä osana YAMK-opintoihinsa kuuluvaa opinnäytetyötä, jonka laajuus on 30 opintopistettä.

4.2 Kehittämistutkimuksen lähestymistavat ja menetelmät

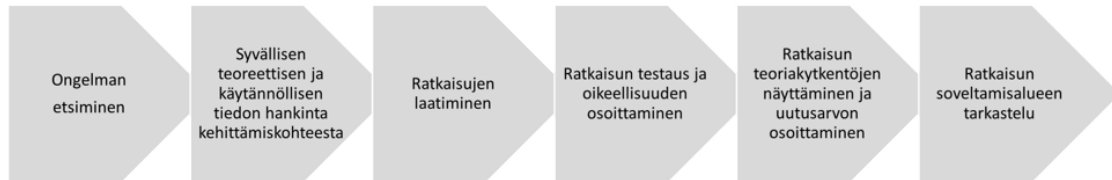
Kehittämistutkimus pyrkii aina muutokseen tai johonkin parannukseen. (Kananen 2012, 39–41.) Kehittämistutkimuksen tutkimustuloksena syntyy käytännössä toimivia ratkaisuja eikä pelkästään tekstituotoksia sekä lisäksi tutkimuksen tuloksena on jokin muutos verrattuna entiseen, joka koskee ainoastaan kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. Kehittämistutkimuksessa on eriteltävissä kaksi prosessia:

- Kehittämistyö (kohteena esim. prosessi, tuote, palvelu tai toiminta)
- Tutkimus (josta syntyy tuotoksena esim. opinnäytetyö).

Tutkija ymmärtää ja hallitsee kehitettävän kohteen, tutkimusprosessin sekä osallistumisen. Tutkimus kohdistuu kehittämistyössä alkuun ja loppuun. (Kananen 2012, 42–45.) Tämän opinnäytetyön kehittämistutkimus toteutetaan konstruktivisena tutkimuksena ja lisäksi tutkimuksessa on tapaustutkimuksen(case)-tutkimuksen piirteitä. Konstruktivinen tutkimus ja tapaustutkimus valikoituivat tämän tutkimuksen lähestymistavoiksi, koska tutkimuksen tavoitteena on luoda mittaristo ja tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskohdetta osaltaan case-yrityksen kautta.

Konstruktivisessa tutkimuksessa on pyrkimys käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla konkreettinen tuotos, jonkinlainen uusi rakenne. Lähestymistapana konstruktivinen tutkimus soveltuu erilaisiin konkreettisiin tuotoksiin kuten mittareiden, mallin tai suunnitelman luomiseen. Pyrkimyksenä on ratkaista käytännön ongelma, jossa ratkaisu löydetään kehittämisen yhteydestä aikaisempaan teoriaan sekä ongelman ja ratkaisun käytännön

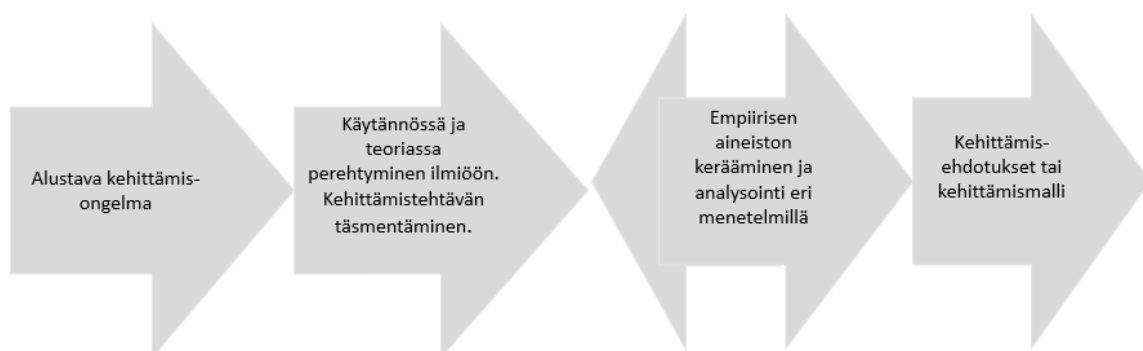
merkityksen avulla. Tutkimuksen kohdeorganisaatio saa käyttöönsä puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun. (Ojasalo ym. 2009, 65–66.) Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 67.)

Konstruktiivisen tutkimuksen prosessissa painottuu syvällisen tiedon hankinta kehittämiskohteesta ja ratkaisun laatiminen vaatii teoriaan pohjautuvia perusteluja. Ratkaisuvaihtoehdot on arvioitava ja valittu vaihtoehto perusteltava. (Ojasalo ym. 2009, 67.)

Liiketaloustieteessä case-tutkimus on tyypillinen tutkimusstrategia, kun tutkimuksessa on kohteita vähän, usein vain yksi tutkittava kohde. Case-tutkimus voidaan toteuttaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailuna. Case-tutkimusta käytetään lähestymistapana, kun tarkoituksena on tuottaa kehittämissideoita tai -ehdotuksia ja tyypillistä on, että monenlaisia menetelmiä hyödyntäen saadaan syvälinen kuva tutkimuksen kohteesta. Kehittämistyöhön saadaan syvyyttä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta, kun yritystä tutkitaan tapaustutkimuksen avulla. Tiedonkeruumenetelminä käytetään tapaustutkimuksessa usein teema- tai ryhmähaastatteluja, mutta myös määrällisten menetelmien kyselyjä voidaan käyttää. (Ojasalo ym. 2009, 52–55.) Case-tutkimuksen prosessi on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Case-tutkimuksen eteneminen (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54.)

Case-tutkimuksessa tarkan kehittämissuosituksen valinta ei välttämättä ole prosessin ensimmäinen vaihe, sillä tutkimuksen kehittämissuositus täsmentyy tutkimuksen edetessä. Ensin on perehdyttävä aiheeseen, jotta päästään selville mikä on lopullinen kehittämissuositus. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Usein yhdestä kehittämistyöstä löytyy piirteitä useasta eri lähestymistavasta ja kustakin lähestymistavasta on mahdollista poimia käyttöön ne, jotka sopivat minkäkin kehitystyön toteuttamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 51.) Tämän kehittämistyön kohdalla nämä valitut lähestymistavat tukivat toisiaan kehittämishankkeen toteuttamiseksi. Lisäksi konstruktivisen ja tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmät teemahaastattelu ja kysely soveltuivat tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen ja analysointiin.

Yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmistä kehittämistyössä on haastattelu. Haastattelu kannattaa yhdistää muihin tiedonkeruu menetelmiin ja haastattelujen tehtävänä kehittämistyössä voikin olla asioiden syventäminen tai selventäminen. Haastattelut kannattaa nauhoittaa, jolloin haastattelu voidaan purkaa ja raportoida tarkasti. Haastattelun tallentamiseen on oltava lupa haastateltavalta. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset laaditaan etukäteen, mutta niiden sanamuotoa ja järjestystä voidaan vaihdella haastattelutilanteessa eikä kaikkia kysymyksiä ole pakko esittää. Haastattelutilanteessa haastattelijan on myös mahdollista esittää mieleen tulevia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2009, 95–97.) Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen sekä etsitään ja tiivistetään aineiston yhtäläisyyksiä. Tällä tekstianalyysillä tutkittavat tekstit voivat olla valmiiksi tekstimuodossa tai sellaisiksi muutettuja, kuten haastatteluja ja keskusteluja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Teemahaastattelujen nauhoitus litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi. Tämän jälkeen litteroinnin tuloksena syntynyt aineisto luetaan läpi useasti, jonka jälkeen aineisto pyritään luokittelemaan sekä löytämään siitä yhteyksiä tutkimuksen teoriaan. Teemoittelun avulla voidaan tarkastella asioita, jotka esiintyvät aineistossa useamman kerran. (Ojasalo ym. 2009, 99.) Teemoittelun kautta aineistoa analysoimalla esiin tulevat aineistoa jäsentävät teemat, jotka eivät ole aina samoja teemoja, kuin tutkijan ennakkoon asettamat teemat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Laadullisen teemahaastatteluiden sisältöanalyysissä voidaan aineistoa pelkistää, jolloin aineistoa pyritään selkeyttämään ja tiivistämään esimerkiksi pilkkomalla osiin (Ojasalo ym. 2009, 124). Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään teemahaastattelua tiedonkeruun menetelmänä, koska haluttiin käyttöön yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkimuksen aihepiiristä. Teemoittelu soveltui tähän tutkimukseen analyysimenetelmänä, koska sen avulla kyettiin hahmottamaan keskeisiä asioita laadittavan mittariston rakentamiseen.

Kvantitatiivisena eli määrällisenä tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää kyselylomaketta (Kananen 2012, 121). Kyselyllä voidaan avoimien kysymysten avulla kerätä lisäksi laadullista tietoa (Ojasalo ym. 2009, 119). Mielipidettä mittaavissa kysymyksissä vastausasteikkona voidaan käyttää viisiportaista asteikkoa, jossa vaihtoehtojen ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Lisäksi ”en osaa sanoa” vaihtoehto usein tarjotaan vastausvaihtoehtona. Kysymysten tulee olla jokapäiväistä käyttökieltä ja vastaajien tulee

ymmärtää kysymykset samalla tavalla. (Kananen 2012, 137.) Määrällisen tutkimuksen analyysissä kuvataan tutkimusaineistoa usein tilastollisesti sekä esitetään graafisesti (Jyväskylän Yliopisto 2021). Kysely valikoitui tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi tukemaan ja täsmentämään aiemmin tehdyistä teemahaastatteluista saatua aineistoa.

4.3 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämissuunnitelman läpiviemiseksi ja siinä onnistumiseksi on alusta alkaen tärkeää tavoitteiden tarkka määrittely sekä eri vaihtoehtojen vertailu suhteessa tarpeisiin ja tavoitteisiin. Kehityshankkeelle on määriteltävä pitkän ajan kehitystavoite, jonka toteutumista hankkeella pyritään edistämään. Tämän tutkimuksen kehittämissuunnitelma lähtee liikkeelle digitaalisen transformaation ja keskeisten käsitteiden määrittämisestä koskien suorituskyvyn mittaamista ja KPI-mittariston kehittämisen prosessin määrittelyä, joita kuvataan tietoperustassa tämän opinnäytetyöraportin alkuosassa.

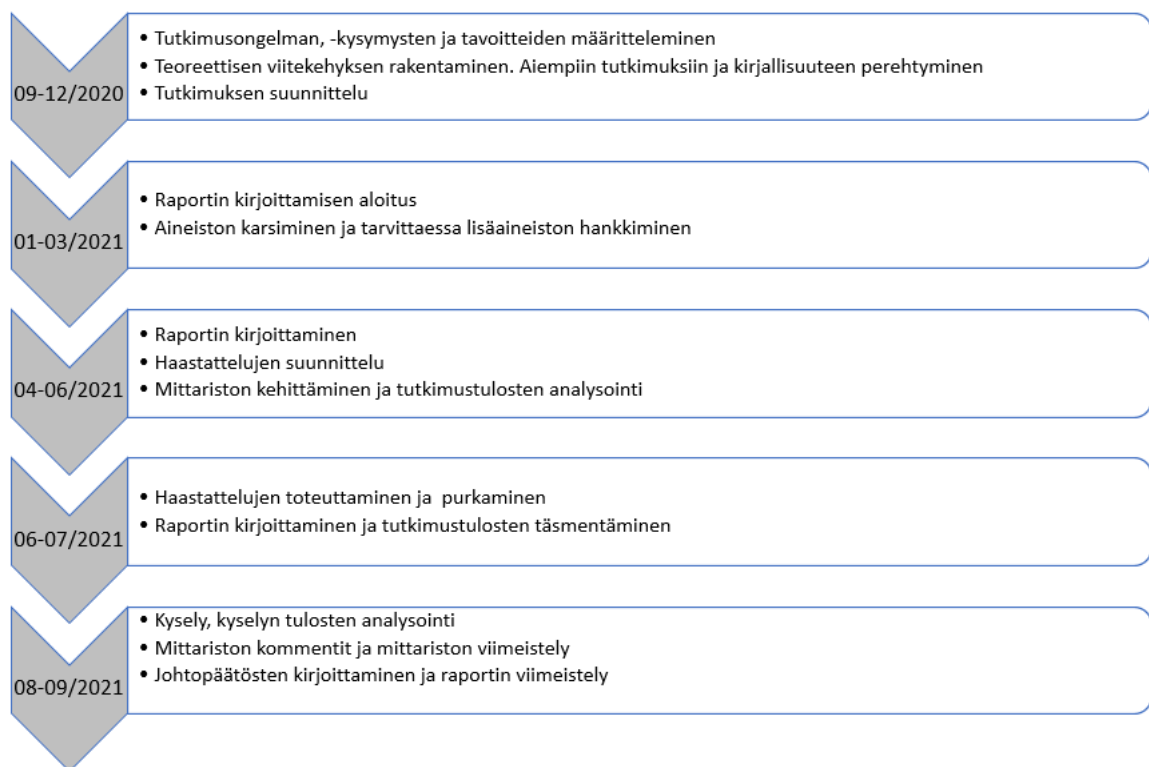
Mittariston rakentaminen tehtiin tässä tutkimuksessa aiemmin kuvatun teoria-aineiston pohjalta, jotka on kuvattu tämän kehittämissuunnitelman tietoperustassa. Mittariston testaamiseksi toteutettiin teemahaastatteluja tietoperustaan pohjautuvan tiedon syventämiseksi ja valittujen ratkaisujen testaamiseksi. Tutkimukseen etsittiin haastateltavaksi yrityksiä sekä asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna Microsoft Teamsin välityksellä ja niiden sisältö nauhoitettiin litterointia varten. Yrityksille tehtävän haastattelun kysymysten muodostaminen perustui mittariston kehittämistyössä esiin nousseiden tekijöiden tehtyihin valintoihin pohjatuina ja tarkoituksena oli testata rakennetun mittariston soveltuvuutta mikro- ja pk-yritysten käyttöön. Lisäksi toinen teemahaastattelu tehtiin aiheeseen perehtyneille asiantuntijoille, jonka perusteella kerättiin tietoa ja näkemystä mikro- ja pk-yritysten digitaalisen muutoksen haasteista ja kehitetyn mittariston soveltuvuudesta mikro- ja pk-yritysten käyttöön. Haastattelukysymykset sekä haastattelujen saate liitettiin opinnäytetyöhön, saatteessa oli lisäksi mainittu, että yritysten haastatteluaineistoa käsitellään anonymisti kehittämistyössä.

Lisäksi tässä kehittämistutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä case-yrityksen teemahaastattelun vastausten pohjalta laadittua kyselyä, joka toteutettiin sähköisellä Webropol-kyselylomakkeella. Tämän kyselyn tarkoituksena oli testata ja varmentaa case-yritykseltä saatuja tietoja, joita käytettiin mittariston muokkaamiseen. Asiantuntijoille lähetetyssä kyselylomakkeessa oli mielipidekysymyksiä, joissa vastausasteikkona oli 5-portainen vastausasteikko. Lisäksi viimeisenä oli avoin kysymys kyselyn tutkimuksen aihealueeseen liittyen.

Tämän toteutetun kehittämistutkimuksen pohjalta laadittiin kirjallinen raportti, jonka rakenne on kehittämistutkimusmallin ja LAB-ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyöohjeen mukaisesti toteutettu.

4.4 Kehittämishankkeen aikataulu

Tämän kehittämissuunnitelman laadinnan ja toteuttamisen tavoiteaikataulu oli kehittämistutkimusta suunniteltaessa yhdeksän kuukautta aloituksesta, joka oli syyskuussa 2020. Alkuperäistä aikataulua jouduttiin kuitenkin täsmentämään keväällä 2021 ja kehittämistyön toteutusta pidentämään COVID19-pandemian mukanaan tuomien haasteiden myötä, jolloin aikataulu venyi kokonaisuudessaan reiluun vuoteen. Kuvassa 8 on esitelty täsmennetyin aikataulun mukaiset vaiheet ja niiden toteutusaikataulu:



Kuva 8. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu

Kehittämishankkeen suunnitelman ja tutkimusongelman täsmentämiseen varattiin ajanjakso 1.9 – 31.12.2020. Kehittämissuunnitelman toteuttamiseen ja raportin kirjoittaminen aloitettiin 1.1.2021 alkaen ja siihen varataan aikaa yhteensä seitsemän kuukautta 30.7.2021 asti. Haastattelujen toteuttaminen oli suunniteltu tehtäväksi kesä-heinäkuussa 2020, käytännössä tämä vaihe venyi vielä elokuulle, jolloin toteutettiin sähköinen kysely asiantuntijoille.

Johtopäätösten ja seurannan kirjoittamiseen sekä raportin viimeistelyyn varattiin 1.8 – 31.9.2021 välinen aika.

Opinnäytetyön prosessin aikana kirjoittajalla oli neljä Zoom- tai Teams-tapaamista opinnäytetyön ohjaajan kanssa sekä kolme Teams-tapaamista opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön viimeistelyvaiheessa toimeksiantajan edustajan kanssa käytiin läpi hahmotelma mittaristosta ja pyydettiin kommentteja mittariston laajuuteen sekä esittämistapaan.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Teemahaastattelut

Kehittämistyön teemahaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina kesä-elokuun välisenä aikana 2021. Yritysten kontaktointi ja valinta koskien toteutettavaa teemahaastattelua tapahtui satunnaisella menetelmällä Design Lahti-sivustolla listattujen yritystietojen pohjalta. Lisäksi kaksi yritysyhteystietoa saatiin opinnäytetyön toimeksiantajalta aiemmin #DigiLahti-hankkeeseen osallistuneiden yritysten joukosta. Lisäksi yksi yrityskontaktitieto saatiin haastatteluun ilmoittautuneelta yritykseltä. Yrityksille lähetettiin sähköpostikutsu haastatteluun osallistumisesta, jossa pyydettiin ottamaan yhteyttä sopivan haastatteluajan sopimiseksi, mikäli on halukas osallistumaan haastatteluun. Haastattelupyynnöitä lähetettiin sähköpostitse yrityksille kesä-heinäkuussa 2021. Haastattelupyynnöitä lähetettiin kahdessa vaiheessa yhteensä kahdeksalle eri yritykselle. Asiantuntijoille lähetettiin kaksi haastattelupyynnöitä, joissa kohteet valikoituvat asiantuntijuuden ja digiUP-hankkeeseen osallistumisen mukaan.

Yrityksistä teemahaastatteluihin osallistui yksi haastateltava yritys, jonka yhteystieto oli saatu opinnäytetyön toimeksiantajalta ja näin case-yritykseksi valikoitui mikroyritys. Case-yrityksen teemahaastatteluun osallistui yrityksestä kaksi haastateltavaa henkilöä. Asiantuntijoista haastateltavaksi ilmoittautui yksi haastateltava. Haastattelut toteutettiin heinä-elokuussa 2021.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-kokouksina, jotka nauhoitettiin. Lupa nauhoitukseen pyydettiin haastateltavilta etukäteen ja kerrottiin, että aineistoa käsitellään opinnäytetyössä anonymisti. Haastattelun digitaalinen nauhoite sekä muu materiaali tuhoetaan, kun opinnäytetyö on hyväksytty. Litterointi vaiheessa haastattelut purettiin tekstimuotoon.

Haastattelussa esitettiin kysymyksiä, jotka lähetettiin haastateltavalle etukäteen kysymysrunon muodossa, joka oli jaoteltuina kolmeen eri teemaan:

1. Digitalisaatio
2. Asiakaskokemus
3. Mittaaminen

Kysymyksiä täydennettiin haastattelun edetessä näihin teemoihin liittyen lisäkysymysten muodossa. Joitakin kysymyksiä jätettiin kysymättä, koska vastaus kysymykseen oli jo saatu aiemmin tai kysyttyä asiaa oli pyydetty tarkentamaan jo aiemmin haastattelun edetessä.

Suunniteltujen teemahaastattelujen tarkoituksena oli kerätä syvällisempää tietoa alueen mikro- ja pk-yritysten tarpeista koskien digitaalisen muutoksen ja erityisesti

asiakaskokemuksen osalta. Näiden haastattelujen kautta saatavaa tietoa oli tarkoituksena peilata kehittämistyössä laadittuun mittaristoon ja pohtia soveltuuko se tutkimuksen kohdeyrityksen yritysten tarpeisiin. Tämä tutkimukselle osoitettu tavoite ei toteutunut suunnitellussa mittakaavassa, vaan haastateltujen määrä jäi vähäisemmäksi, kun oli alun perin suunniteltu. Haastatteluun osallistuneen yrityksen haastateltavilta saatiin arvokasta tietoa mikroyrityksen näkökulmasta, jota tutkittiin tutkimuksessa case-näkökulmasta. Teemahaastattelussa haastateltiin lisäksi yhtä asiantuntijaa ja haastattelukysymykset koskivat samoja teemoja kuin yrityksen teemahaastattelussa.

5.1.1 Case-yrityksen teemahaastattelu

Teemahaastattelusta saatiin yrityksen edustajilta syvällistä ja ajankohtaista tietoa case-yrityksen toiminnasta liittyen asiakaskokemukseen, digitalisaatioon ja asiakaskokemuksen kehittämiseen sekä mittaamiseen.

Case-yrityksen haastattelussa saatiin tietoa eri case-yrityksen tärkeinä pitämistä digitaalisista kanavista, joista somen osalta tärkeimmiksi koettiin LinkedIn ja Facebook. Lisäksi Instagram ja YouTube olivat lisäksi yrityksessä käytössä, Twitterin käytöstä oli luovuttu. Verkkosivusto on case-yrityksen toiminnassa keskeinen kanava esitellä kattavasti yrityksen tarjoamia palveluja sekä olemassa oleville asiakkaille että uusille potentiaalisille asiakkaille. Erityisesti uusille asiakkaille yrityksen verkkosivusto on tärkeä kanava lähettää mahdollinen yhteydenottopyyntö liittyen tarjouspyyntöön. Verkkosivustolla on julkaistu lisäksi yrityksen saamaa palautetta. Liittyen verkkosivustoon näkyvyyteen hakukoneoptimointia oltiin yrityksessä ottamassa käyttöön verkkosivuston osalta sivustouudistuksen myötä.

Asiakaskokemuksen mittaaminen oli ollut haastateltavalla case-yrityksellä tähän mennessä vähäistä. Aiemmin asiakastytyväisyyden mittausta on tehty asiakastytyväisyystutkimusten kautta. Yrityksellä oli suunnitteilla kävijäseurantaan liittyviä toimenpiteitä lähitulevaisuudessa sekä uuden teknologian käyttöönottoa, jotka mahdollistaisivat digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista ja asiakkaan koko prosessin seuraamista paremmin digitaalisesti. Uuden teknologian käyttöönotto prosessien osalta koettiin merkityksellisenä tapana saada enemmän kokonaisvaltaisempaa tietoa asiakkaiden toiminnasta ja tilauksista.

Olemassa olevien asiakkaiden suosittelut koettiin tärkeäksi keinoksi saada case-yritykselle uusia asiakkaita ja tältä osin tieto mikä taho oli suositellut yritystä tai mitä kautta uusi asiakas oli yritykseen tutustunut koettiin tärkeäksi tiedoksi sekä uusasiakashankinnan että vanhojen asiakassuhteiden ylläpidon ja uusintaostojen kannalta. Tämä oli yritykselle yksi keino kerätä tietoa asiakkaan kokonaistyytyväisyydestä yritykseltä saatuun palveluun ja tuotteen. Tällä hetkellä yrityksen verkkosivuilla on julkaistuna asiakkaiden antamia palautteita,

mutta niitä ei kerätä sähköisessä muodossa vaan suullisesti osana asiakkaan palveluprosessia ja koko palveluprosessin ajalta.

Kysyttäessä asiakaskokemuksen mittaamisesta tulevaisuudessa koettiin tämä mahdollisuus positiivisena kehityssuunta ja mahdollisena, että case-yrityksellä olisi lähitulevaisuudessa käytössä jokin asiakaskokemusta mittaava mittari. Haastattelussa tuli esille mahdollisesti palautteeseen liittyvä lomake sekä asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä palveluun tai lopputuotteeseen mittaava mittari.

Haastattelussa case-yrityksen kohdalla nousi esille henkilöstön koulutuksen tärkeys liittyen asiakaskokemukseen. Yrityksessä tärkeänä asiakaskokemuksen kannalta pidettiin lisäksi tunnekokemusta, joka muodostuu siinä tilanteessa, kun asiakkaista tavataan fyysisesti. Tällä hetkellä case-yritysten kohtaamiset ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa tapahtuvat pitkälti fyysisesti palveluprosessin aikana. Asiakkaiden tyytyväisyyttä ja tarpeita kuulostellaan tarkasti koko palveluprosessin ajan ja eri kohtaamisten kautta. Lisäksi haastattelussa nousi esille asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta asiakkaan käytettävissä olevan tekniikan ja päätelaitteiden tuntemuksen tärkeys, jotta case-yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut tukevat parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan toimintaa ja teknisiä vaatimuksia ja osaamista.

5.1.2 Asiantuntijan teemahaastattelu

Asiantuntijan teemahaastattelun kysymykset koskivat samoja teemoja, kuin case-yritykselle esitetyt kysymykset. Digitalisaatio ja mittaaminen olivat kysymyksissä erillisinä teemoina, joihin sisältyivät osaltaan asiakaskokemusta koskevat kysymykset.

Digitaalisuus näkyy asiantuntijan mukaan pk-yritysten toiminnassa siten, että niissä investoidaan esimerkiksi uuteen järjestelmään tai otetaan käyttöön erilaisia viestintäkanavia ja kommunikointikanavia asiakkaiden kanssa. Teknologian käyttöönotto nähdään pk-yrityksissä usein keinona tehostaa toimintaa enemmän kuin keinona ansaita tuloja. Haastattelussa tuli esille, että pk-yrityksille olisi tärkeää kehittää toimintaansa digitaalisessa muutoksessa ja ymmärtää oman alan teknologiset vaatimukset sekä pystyä liittämään ne edelleen osaksi yrityksen strategisia toimintoja. Tärkeää on myös yrityksen tuotteiden ja palveluiden räätälöiminen siitä näkökulmasta, että löytyisikö niistä joitakin uusia ominaisuuksia. Koko asiakaskokonaisuutta voidaan yrityksessä muokata niiden uusien ominaisuuksien avulla.

Tärkeimpien digitaalisten asiakaskanavien valinta tapahtuu yrityskohtaisesti, sen mukaan mitä kautta saavutetaan asiakkaita ja mistä kunkin yrityksen asiakaskunta koostuu. Asiantuntijan mukaan pk-yrityksille on tärkeää huomioida mittaamisessa mistä käytettävä data kerätään. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, että se on luotettavaa, ajantasaista,

helposti saatavilla. Pk-yritysten tulee huomioida, että ei oteta käyttöön liian monimutkaisia toteutuksia osana mittaamista.

Tärkeää olisi määritellä muutama toiminnan kannalta oleellinen mittarit ja saada näkyville niille asetetut tavoitteet selkeästi ja visualisoida sitten helposti ymmärrettävään muotoon. Digitaalista asiakaskokemusta mitattaessa voidaan esimerkiksi mitata, onko verkkokauppa lisännyt yrityksen myyntiä ja kuinka moni tekee sen oston siellä verkkokaupassa eikä kivi-jalkakaupassa. Tarve liittyen mittaamiseen on, että se muuttuisi enemmän reaaliaikaiseksi ja informaatio olisi mittareista saatavilla yrityksen toiminnanohjaamiseen päivittäisellä tasolla ja saatavilla esimerkiksi mobiilissa paikassa riippumatta. Kun mittaristoa lähdetään ottamaan käyttöön, kannattaisi ottaa vaikka neljä eri tavoitetta ja niille omat mittarit.

Asiantuntijahaastattelussa tuli lisäksi esille, että työntekijät on tärkeä ottaa mukaan mittauksen suunnitteluun, sillä heillä on usein paras näkemys operatiivisesta toiminnasta. Näin tulisi kaikkien osastojen ääni kuuluviin ja löydettäisiin yritykselle parhaat mittarit.

5.1.3 Teemahaastattelujen sisällönanalyysi

Case-yrityksen haastatteluaineiston analyysi tehtiin litteroimalla haastattelut sana sanalta Word-dokumentiksi, jonka jälkeen keskeisiä esiin nousseita asioita siirrettiin Excel-taulukkoon haastateltava kohtaisesti. Tämän jälkeen muodostettiin esiin nousseista asioista toinen Excel-taulukko, johon koottiin esiin nousseita asioita yhteen teemoitellen. Asiantuntijan haastattelun analyysi tehtiin samankaltaisesti case-yrityksen haastattelun kanssa eli litteroimalla haastattelu ensin sana sanalta Word-dokumentiksi. Tämän jälkeen mittariston muokkaamista varten keskeisiä asioita siirrettiin omaan Excel-taulukkoon ja lopuksi ne yhdistettiin case-yrityksen teemoiteltuun Excel-taulukkoon. Teemoiteltuja Excel-taulukossa olevia asioita muokattiin vielä pelkistäen. Pelkistämällä teemoiteltua aineistoa saatiin selkeytettyä ja rajattua aineistoa. Taulukkoon 3 on koottu sekä case-yrityksen että asiantuntijan teemahaastattelujen pohjalta tehty teemoiteltu ja pelkistetty sisällönanalyysi.

Sisällönanalyysin teema	Case-yritys X	Asiantuntija
Tärkeää asiakaskokemuksen kehittämisessä ja seurannassa	<ul style="list-style-type: none"> • Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa, helppous asiakkaalle • Tavoitteena pitkäaikainen asiakkuus • Räättälöity palvelu/tuote, joustavuus • Asiakkaan tekniset lähtökohdat huomioidaan • Positiivinen tunne palvelutilanteessa, fyysinen kohtaaminen • Asiakkaan tarve, helppous • Henkilöstön asiantuntevuus ja ammattitaito • Palaute koko asiakkaan matkan varrelta • Henkilöstön toiminnan analysointi • Asiakassuhteen jatkuvuus • Suosittelut 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteiden ja palveluiden räätälöiminen • Uusien toimintojen tulisi liittyä strategiaan • Yksinkertaisia teknologisia ratkaisuja • Palaute • Asiakasnäkökulma: sitoutetaan asiakas muutokseen • Tärkeä ymmärtää oman alan teknologiset vaatimukset ja niiden strategisiin toimintoihin
Digitaaliset kanavat, jotka tukevat asiakkaan osto/palveluprosessia	<ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn • Facebook • Instagram • Verkkosivut • Sähköposti • YouTube 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityskohtaisesti oikeat digitaaliset kanavat, joilla tavoitetaan asiakas
Teknologiat, mitä on käytössä ja mihin investoidaan	<ul style="list-style-type: none"> • Teams • Zoom • Odo • Verkkosivut • Hakukoneoptimointi • Google analytics 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusia viestintäkanavia • Kommunikaatiokanavat asiakkaiden kanssa • Muita järjestelmiä • Toiminnanohjausjärjestelmät
Mittaaminen, mahdolliset mittarit	<ul style="list-style-type: none"> • Lomake palautteeseen • Suosittelutietojen kerääminen • Asiakkaan tyytyväisyys palveluun/lopputuotteeseen • Tarjouspyyntö, uusi asiakas • Yksi mittari voisi tulevaisuudessa olla käytössä 	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden kanavan vaikutus myyntiin • Asiakkaan siirtyminen digitaaliseen kanavaan ei-digitaalisesta kanavasta • Fiilismittari • Neljä eri tavoitetta ja niille omat mittarit • Tiedon tulee olla luotettavaa, ajantasaista, helposti saatavilla

Taulukko 3. Teemahaastattelujen teemoiteltu ja pelkistetty sisällönanalyysi

Tehdyn sisällönanalyysin pohjalta saatuja tietoja käytettiin kyselyn laatimiseen asiantuntijoille sekä teoriaosuuden pohjalta laaditun mittariston täydentämiseen peilaten.

5.2 Kysely ja tulosten analyysi

Kysely tehtiin case-yrityksen teemahaastattelun pohjalta, koska teemahaastatteluaineisto jäi suunniteltua kapeammaksi yritysten osalta. Kysely päätettiin laatia ja lähettää LAB-ammattikorkeakoulun ja LUT-yliopiston asiantuntijoille. Kyselyn tarkoituksena oli täsmentää case-haastatteluista saatuja vastauksia ja saada varmistus kerätylle tietopohjalle, jotta sitä voidaan käyttää laaditun mittariston testaamiseksi ja täydentämiseksi. Kysely lähetettiin kahdeksalle asiantuntijalle, joiden yhteystiedot saatiin digiUP-hankkeelta. Kyselytutkimuksessa esitetyt monivalintakysymykset johdettiin case-yrityksen teemahaastattelun aineistosta esiin nousseista asioista ja teemoista, teemoitellun Excel-taulukon vastausten pohjalta. Kysely toteutettiin Webropol-lomakkeella monivalintakysymyksinä, lisäksi kyselylomakkeen lopussa kerättiin tietoa digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisesta avoimen kysymyksen vastauskentässä. Kyselyyn saatiin vastauksia neljältä vastaajalta. Kyselyn vastauksia käsiteltiin tutkimuksessa anonymisti. Kyselyn tulosten analysoinnissa hyödynnettiin Webropolin valmiita raportteja kyselyn tuloksista ja visuaalisen esityksen osalta kysymyskohtaisia graafeja muokattiin Excelin työkaluilla.

Kyselyn tulokset käydään läpi seuraavassa kysymyskohtaisesti. Esitettyjen väittämien ja kysymysten vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1–5, joista 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kyselyn vastauksen on havainnollistettu kysymysten 1–4 osalta seuraavissa kuvioissa 1–4 kysymyskohtaisesti. Viimeisenä kyselyssä oli mahdollista antaa vapaakenttään vastaus kysymykseen, mitä muuta huomioitavaa on digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisessa pk-yrityksissä ja osa näistä vastauksista liittyi monivalintakysymyksiin, jolloin vastaus on seuraavassa liitetty kysymyskohtaisiin tuloksiin.

Kyselyn ensimmäisen kysymyksen avulla kartoitettiin mikä on vastaajien mielestä tärkeää digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä pk-yritysten kannalta. Kuviossa 1. näkyvien vastausten perusteella voidaan todeta, että kaikki tarjolla olevat vaihtoehdot koettiin tärkeiksi, kuitenkin tärkeimmiksi nousivat sekä asioinnin siirtäminen digitaalisiin kanaviin ja asiakassuhteiden vahvistaminen saivat yli neljän arvion vastaajilta. Kohdassa muu saatiin lisäksi vastauksena Digitaalisten palveluiden kehittäminen, joka sai arvion viisi yhdeltä kyselyyn vastaajalta.



Kuvio 1. Mikä on tärkeää digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä pk-yrityksille

Täydennyksenä tähän ensimmäiseen kysymykseen tuotiin kuudennen kysymyksen vapaa-kentän vastauksessa esille, että pk-yrityksissä on tärkeitä huomioida asiakkaan tuominen lähemmäksi, mikä tarkoittaa vuorovaikutuksen nopeutumista sekä lisäarvon tuomista esimerkiksi ratkaisuihin, joissa asiakas saa tietoa tilauksestaan automaattisesti.

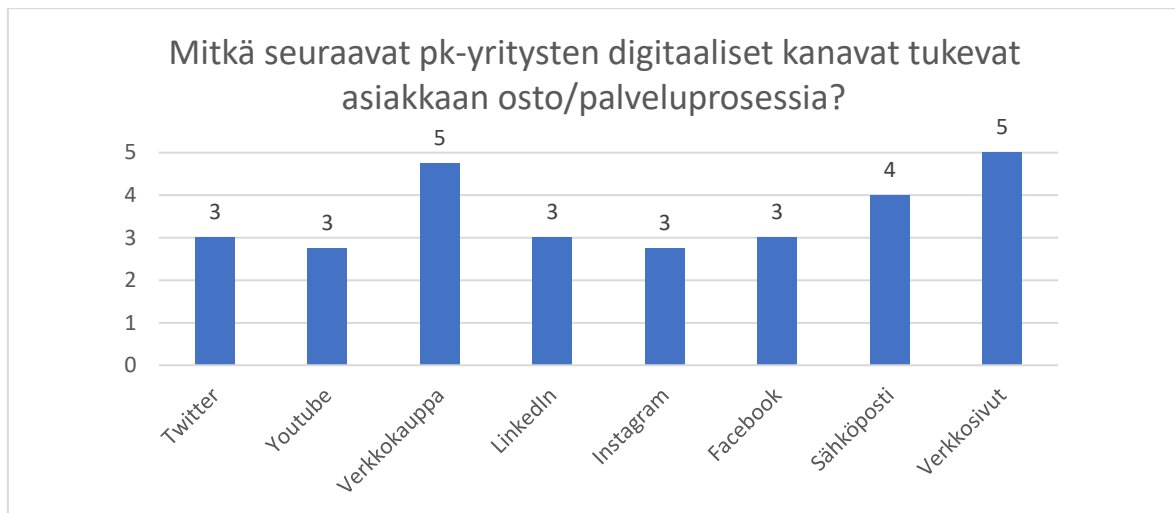
Kyselytutkimuksen toisessa kysymyksellä kartoitettiin pk-yritysten kannalta tärkeitä mitattavia asioita digitaalisen asiakaskokemuksen kannalta. Kuten kuviossa 2 näkyy, tärkeimmiksi mitattaviksi asioiksi nousivat asiakkaan kokonaistyytyväisyys tuotteeseen tai palveluun, asiakkaiden suosittelut ja asiakaspalautteet sekä asiakastyytyväisyystutkimukset. Some-kanavien kävijäseuranta koettiin vähiten tärkeimmäksi mitattavaksi asiaksi, kuitenkin senkin osalta vastaukset olivat arvojen kolme ja neljä välillä. Esitetyistä vastausvaihtoehdoista kaikkien koettiin olevan, jollakin tasolla tärkeitä digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä, useimmat saivat vastaajilta arvion jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.



Kuvio 2. Mitkä ovat tärkeitä digitaalisessa asiakaskokemuksessa mitattavia asioita pk-yrityksille

Liittyen kysymykseen kaksi avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että asiakaspalautteiden ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen on tärkeää, koska niiden mittaamisella varmistetaan, että muutos digitaaliseen asiakaskokemukseen ei vahingoita asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä seuraamalla voidaan yrityksessä varmistaa, että keskittyminen ei liiaksi siirry yrityksen ydintoiminnasta digitalisointiin. Vastauksissa tuotiin esille lisäksi, että sisäisiä digitaalisia prosesseja mitattaessa on henkilöstön tyytyväisyyden kannalta tärkeää pitää toiminnot kunnossa sekä kuunnella heidän ääntään.

Kolmannessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, mitkä seuraavat pk-yritysten digitaaliset kanavat tukevat asiakkaan osto/palveluprosessia nousi vastauksissa selkeästi tärkeimmiksi verkkosivut sekä verkkokauppa, tämä on esitettyinä kuviossa 3. Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin sähköpostia, kun taas eri sosiaalisen median kanavia ei pidetty niin tärkeinä kanavina pk-yritysten osto- tai palveluprosessin kannalta ja arviona ne saivat numeron kolme. Avoimissa vastauksissa tuotiin lisäksi esille, että pk-yrityksissä käytetään edelleen paljon sähköpostia osto- tai tilausprosessissa, mikä on vanhanaikaista verrattuna kehittyneempiin toiminnanohjausjärjestelmiin. Lisäksi vastausten tietojen mukaan pk-yrityksissä asiakkaiden palvelu- ja ostoprosessin kehittämisessä panostetaan yrityksen verkkosivuihin ja verkkokaupan perustamiseen sekä käytön laajentamiseen.



Kuvio 3. Mitkä pk-yritysten digitaaliset asiakaskanavat tulevat asiakkaan osto/palveluprosessia.

Neljäs kysymys käsitteli eri teknologioiden merkitystä, kyselyn vaihtoehdoista koettiin asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta tärkeimpänä pk-yritysten kannalta toiminnan- ja taloudenohjausjärjestelmät. Avomissa vastauksissa tuotiin esille tämän kysymyksen osalta, että toiminnanohjausjärjestelmän avulla voidaan avustaa asiakaskokemuksen mittaamista, seuraamalla esimerkiksi asiakasreklamaatiota tai toimitusaikoja. Etä- videotapaamisten avulla voidaan helpottaa asiakaskokemuksen seuranta ja mittarointia, kun tapaamiset voidaan järjestää paikasta riippumatta. Lisäksi vastauksissa mainittiin, että hakukoneoptimoinnin hyödyt eivät tule esille asiakaskokemuksen mittaamisessa vaan asiakkaan tietoisuuden lisäämisessä yrityksen palveluista.



Kuvio 4. Mikä teknologiat tukevat digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista pk-yrityksissä.

Viidennessä kysymyksessä esitettiin väittämä: asiakaskokemuksen kehittämisessä digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää pk-yrityksille arviointiasteikolla 1–5. Vastajaat olivat jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä, tulokseksi saatiin arvo neljä. Avoimessa vastauskentässä tuotiin esille, että digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen on tärkeää yrityksissä, joissa asiakaskokemusta digitalisoidaan. Mitä useampi yritys alkaa digitalisoimaan toimintaansa jollakin tapaa ja mitä enemmän asiakaskokemusta digitalisoidaan sitä tärkeämmäksi myös sen mittaaminen kasvaa.

Kuudentena kohtana kyselyssä oli avoin kysymys, johon vastaamiseksi pyydettiin vastaajia kirjoittamaan vapaaseen tekstikenttään ”Muuta huomioitavaa digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisessa pk-yrityksissä”. Kyselyssä annetut tekstimuotoiset vapaakenttää kirjoitetuista vastauksista osa oli täydentäviä vastauksia monivalintakysymyksiin ja niiden osalta vastaukset kuvattiin edellä esitetyissä kysymyskohtaisissa tuloksissa. Lisäksi tämän avoimen kysymyksen vastauksissa tulivat esille seuraavat asiat:

- Asiakaskokemuksen yleisiä mittausmenetelmiä ovat NPS, CES ja sivustoanalytiikka. Lisäksi yleiset asiakaskyselyt, haastattelut ja suoran asiakaspalautteen kerääminen.
- Mittaamisen tärkeys ja toimintatavat ovat osittain toimialakohtaisia.

Kyselyssä esitettyihin kysymyksiin vastaajat vastasivat kattavasti, kaikki kyselyyn vastaajat olivat vastanneet kaikkiin monivalintakysymyksiin. Kolmelta kyselyyn vastaajalta saatiin kommentteja viimeiseen avoimeen kysymykseen.

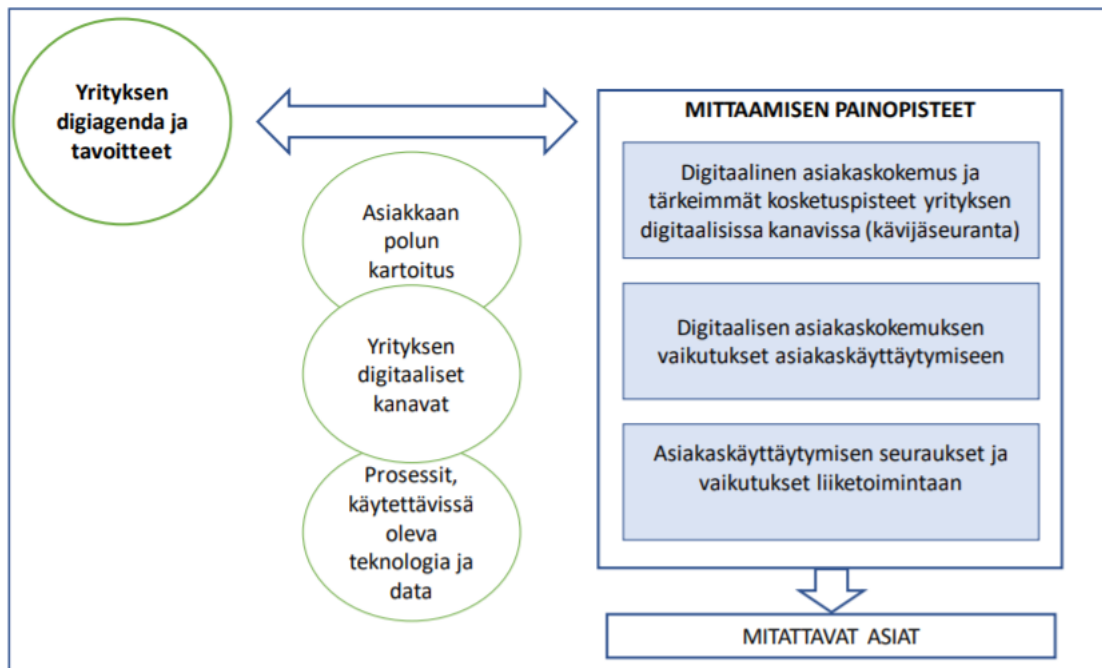
5.3 Mittariston toteutus

Mittaristoa lähdettiin suunnittelemaan teoria-aineiston pohjalta määrittelemällä ensin yleisen tason tavoitteet ja mittaamisen painopisteet. Tarkoituksena oli lisäksi kuvata teoria-aineiston pohjalta mittaamisen prosessi mikro- ja pk-yrityksen tavoitteista mittareiksi ja edelleen osaksi yrityksen omaa KPI-mittaristoa. Mitattavat asiat ja niihin liittyvät esimerkkimittarit päätettiin esittää mallissa painopistealueittain.

Tässä mittaristoa kuvaavassa tekstiosuudessa esitellään ensin teorialähteiden pohjalta tehty mittaristoa hahmotelma ja kerrotaan, miten haastattelu- ja kyselyaineiston analyysin jälkeen mittaristoa muokattiin. Lopuksi esitellään lopullinen mittaristo, joka on laadittu sekä teorialähteiden että haastattelu- ja kyselyaineiston pohjalta.

5.3.1 Mittariston hahmotelma ja muokkaus

Mittaristosta oli laadittu ennen teemahaastatteluiden ja asiantuntijakyselyn toteutusta teorialähteiden pohjalta versio mallista, jossa oli määriteltynä mittaamisen painopisteiden lukumäärät sekä niiden muodostuminen. Tämä on esitetty kuvassa 9.

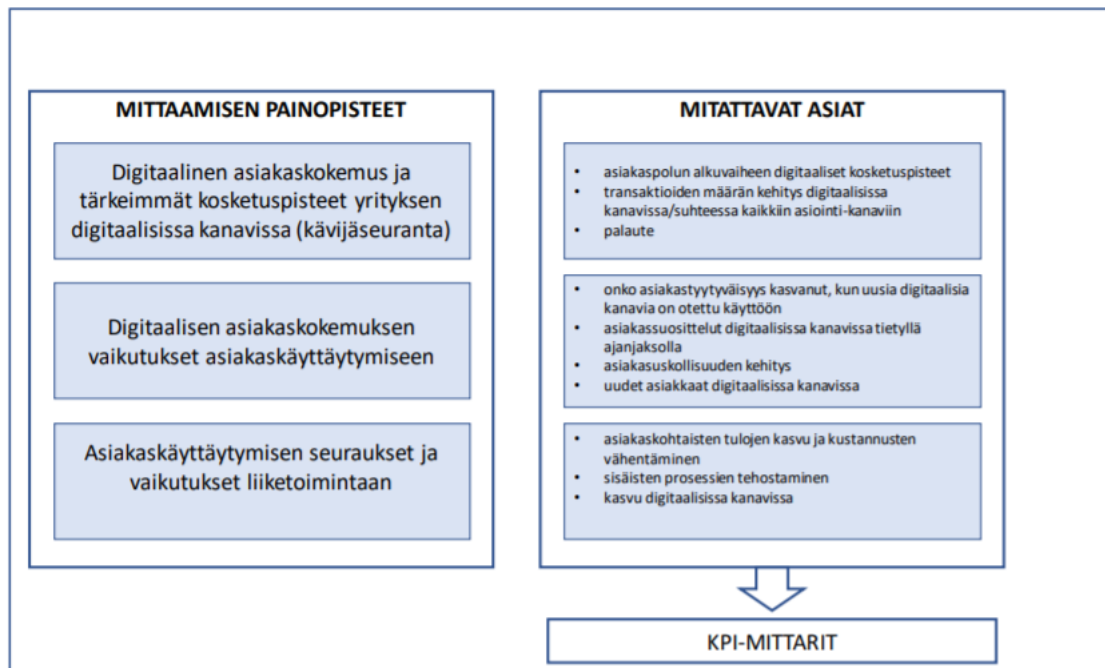


Kuva 9. Hahmotelma: mittaamisen kolme painopistettä suhteessa digiagendaan ja tavoitteisiin

Mittariston ensimmäisessä versiossa oli tavoitteiksi määritelty:

- Asiakasarvon kasvattaminen, paras mahdollinen asiakaskokemus
- Yrityksen oman toiminnan kehittämiseen digitaaliseksi
- Monikanavaisuuden digitaalinen kehittäminen ja sitä kautta asiakkaiden tavoittaminen mahdollisimman kattavasti
- Taloudellinen kasvu asiakaskokemuksen kasvattamisen avulla
- Konversioiden kasvu

Kuvassa 10 esitellään tämän mittariston ensimmäisen version painopisteet, jotka oli jaoteltu kolmeen eri asiakaskokemuksen osa-alueeseen Saarijärven ja Puustisen mallia mukaillen ja tämän pohjalta mitattavia asioita oli hahmoteltu mahdollisten mittareiden avulla (Saarijärvi & Puustinen 2020, 233).



Kuva 10. Hahmotelma mittaamisen painopisteistä ja mitattavista asioista

Haastattelu- ja kyselyaineiston analyysin jälkeen teorian perusteella laadittu mittaristo käytiin läpi kohta kohdalta ja verrattiin tutkimusaineiston tuottamiin tuloksiin, joita peilattiin teoria-aineistoon. Lopullinen versio mittaristosta muokattiin, kun käytössä oli sekä yrityksen että asiantuntijan haastatteluaineistot ja kyselyiden vastaukset. Mittariston muokkausvaiheessa arvioitiin painopistealueiden valintaa sekä täydennettiin mitattavia asioita sekä esimerkkejä KPI-mittareista. Kokonaisuudesta luotiin seuraavassa luvussa esiteltävä taulukko, johon on koottu varsinaisen tämän kehittämistutkimuksen lopputuotoksena syntynyt mittaristo.

Tietoperustan pohjalta valitut painopistealueet osoittautuivat riittävän kattaviksi ja oikean suuntaisiksi vertailussa tutkimuksessa saatuun temahaastattelu- ja kyselyaineistoon. Mittariston mitattavia asioita ja esimerkkimittareita täsmennettiin tutkimusaineiston pohjalta vastaamaan siellä esiin tulleita asioita ja lisäksi mittaamisen prosessia pk-yrityksen tavoitteista mittareiksi sekä edelleen osaksi yrityksen KPI-mittaristoa kuvattiin tarkemmin.

Mittaristoon valikoituneet keskeiset mitattavat kohteet kävijäseuranta, asiakaspalautteet ja asiakastytyväisyys osoittautuivat testauksessa oikeiksi valinnoiksi mitattavien asioiden keskiöön. Olemassa olevien asiakassuhteiden kehittäminen ja asiakasuskollisuuden vahvistaminen ovat lisäksi keskeinen osa digitaalisen asiakaskokemuksen mittaristoa, mikä nousi esille temahaastatteluissa sekä kyselyaineiston tuloksissa. Lisäksi verkkosivusto ja verkkokauppa nousivat haastattelu- ja kyselyaineistossa keskeiseksi kanaviksi kerätä tietoa digitaalisesta asiakaskokemuksesta, joiden osalta painottuu kävijäseurannan tarpeellisuus.

Sosiaalisen median kanavien merkitystä ei koettu niin suureksi kyselyaineiston eikä asiantuntijan teemahaastattelun perusteella, tämän perusteella ei lähdetty mallissa erittelemään mittareita enempää sosiaalisen median osalta kanavakohtaisesti.

Tämän tutkimuksen case-yrityksellä ei ollut käytössä verkkokauppatoimintoa, vaan verkkosivusto. Kuitenkin kyselystä saatujen vastausten perusteella, nousi esille, että verkkokauppatoiminta ja siihen liittyvä mittaaminen on erittäin tärkeä osa digitaalista asiakaskokemusta kuten vastaavasti yrityksen verkkosivut. Tämän perusteella voidaan todeta, että on perusteltua sisällyttää verkkokauppatoimintaan liittyvät mittarit osana pk-yrityksille laadittua digitaalisen asiakaskokemuksen mittaristoa, mikä nousi esille myös teoriaosuuden pohjalta.

Teemahaastatteluiden ja kyselyn aineistoissa esiin tullutta henkilöstöön liittyvää sisäisten prosessien mittaria ei ole mukana mittaristossa, vaikka sellaisen voisi hyvin sisällyttää mikro- ja pk-yritysten mittaristoon. Asiakaspalvelun toimivuuden mittaaminen nousi esille haastattelu ja kyselyaineistosta. Henkilöstöä koskevan mittariston käyttöönotto vaatii käytännössä täsmenläisiä tietoja yrityksen sisäisestä toiminnasta ja sisäisistä prosesseista, joiden avulla voitaisiin määritellä mitä tulisi mitata ja saada tietoa, miten asiakaspolku etenee yrityksessä. Tässä työssä laadittu mittaristo on rajattu siten, että siinä ei ole mukana henkilöstön toimintaa tai henkilöstökokemusta mittaavia mittareita. Tässä opinnäytetyössä laadittu mittaristo keskittyy yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen.

5.3.2 Lopullinen mittaristo

Tämän kehittämishankkeen mittariston kehittämisen lähtökohtana on ollut kysymys, miten digitaalista muutosta tulisi tarkastella digitaalisen asiakaskokemuksen suorituskyvyn mittaamisen kautta. Tässä opinnäytetyön raportissa on teoriaosuudessa tuotu esiin sekä perinteisiä tapoja mitata asiakaskokemusta ja digitaalisen muutoksen myötä tapahtuvia muutoksia yritysten liiketoiminnassa ja digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisen tärkeyttä. Tämän teoriaosuuden pohjalle on rakennettu seuraavassa esiteltävä mittaristo mikro- ja pk-yritysten käyttöön. Mittariston laadinnassa käytettiin lisäksi tämän raportin edellisessä luvussa kuvattua teemahaastatteluiden ja kyselyiden aineistoa. Mittaristossa huomioidaan toimeksiantajan kommentit mittariston rakenteeseen ja esitystapaan.

Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on rakentaa mittaristo usean yrityksen käyttöön, on asiakkaiden luokittelukriteeriksi valittu kanavakohtainen luokittelu. Lisäksi tätä toteuttamistapaa tukee se, että asiakaspolun kosketuspisteet muodostuvat digitaalisessa asiakaskokemuksessa osaltaan eri digitaalisten kanavien valinnasta.

Tässä kuvatussa mittaristossa huomioidaan digitaalinen asiakaskokemus läpi perinteisen BSC-mittariston näkökulmien (talous, asiakkaat, prosessit ja oppiminen) kautta.

Asiakaskokemus nousi teoriaosuuden pohjalta tärkeimmäksi tekijäksi läpi koko digitaalisen muutoksen, jolla on vaikutusta yrityksen strategiaan ja prosesseihin jokaisella osa-alueella sekä tasolla, siksi tämä mittaristo on rakennettu tukemaan nimenomaisesti digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista digitaalisissa kanavissa. Digitaalisten kanavien merkitys kasvaa yrityksen digitaalisen muutoskehityksen myötä edelleen tulevaisuudessa ja digitaalisessa asiakaskokemuksessa onnistuminen muodostuu yrityksille yhä merkittävämmäksi kilpailutekijäksi.

Digitaalisen muutoksen tavoitteena on siirtää yrityksen palveluiden tarjonta mahdollisimman kattavasti digitaalisiin kanaviin ja samalla pyrkiä tuottamaan siellä parasta mahdollista asiakaskokemusta. Lisäksi digitaalisen kehittämisen tavoitteena on parantaa yrityksen kasvua ja kannattavuutta sekä parantaa ja ylläpitää kilpailuasemaa suhteessa muilla markkinoilla toimiviin yrityksiin. Digitaalisessa maailmassa perinteinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen tai asiakastutkimukset voidaan toteuttaa kyselyiden avulla digitaalisissa kanavissa, josta saadaan tietoa asiakastyytyväisyyden yrityskohtaisten KPI-mittareiden seurantaan.

Yleispätevää kaikkien yritysten käyttöön soveltuvaa mittaristoa ei ole mahdollista rakentaa, koska jokaisen yrityksen on huomioitava mittaristoa rakennettaessa omat strategiset tavoitteensa ja liitettävä ne osaksi mittaristoa sekä syy ja seuraussuhteiden tulee olla toimivia. Yrityksen tulee lisäksi määrittää toiminnassaan tasapainopisteensä, kuinka suuri osuus toiminnoista on kannattavaa digitalisoida ja mitkä toiminnot kannattaa siirtää digitaalisiksi. Tässä tutkimustyössä mittaristo rakennetaan asiointikanavaluokittelun pohjalle, koska kyseessä on mittaristo, joka suunnitellaan erityyppisten ja toimialoilla toimivien yritysten tarpeisiin.

Kun mittaristoa lähdetään ottamaan käyttöön, yritysten tulee itse määritellä ensin asiakaspolku ja sen tärkeimmät kosketuspisteet eri asiointikanavissa, jotta digitaalisen asiakaskokemuksen mittarit voidaan määritellä asiakaspolun osalta. Erityisesti asiakaspolun alkupään kosketuspisteiden kuvaamiseen tulee kiinnittää huomioita. Asiakaspolun kuvaaminen tulee tehdä koko asiakkaan polun matkalta, jolloin saadaan kartoitettua asiakkaan eri kanavissa olevat kosketuspisteet ennen ostoa, ostotapahtuman aikana ja oston jälkeen.

Toiseksi yrityksen käytössä olevat digitaaliset kanavat määrittävät mitä kanavakohtaisia mittareita kannattaa ottaa käyttöön. Prosessit ja yrityksen käytössä oleva teknologia määrittävät osaltaan, mistä ja mitä tietoa on saatavilla mittarin käyttämäksi dataksi ja miten sitä voidaan verrata eri kanavien osalta tai tarkastella kokonaisuutena. Koska tämän laaditun mittariston tarkoitus on mitata digitaalista muutosta, tulee sen käyttämän datan olla vertailukelpoista eri aikajaksojen osalta, tämän hetken tietoja pitää pystyä vertaamaan

menneeseen tietoon yrityksen valitsemalla aikajänteellä. Mittareiden seurannan aikajänne on valittava siten, että mikäli reaaliaikainen mittaaminen ei ole mahdollista aikajänne kuitenkin mahdollistaa nopean reagoinnin mittareissa tapahtuviin muutoksiin.

Yrityksen on hyvä rakentaa käyttöönsä asiakastyytyvyyden mittausasteikko (esimerkiksi 1–5), jota voidaan käyttää kaikissa eri digitaalisissa kanavissa mitattaessa asiakastyytyvyyttä ja asiakaskyselyitä toteutettaessa. Kun yrityksellä on käytössä yksi ja sama mittausasteikko saadaan käyttöön vertailukelpoista ja yhdisteltävää tietoa useasta eri asiakastyytyvyyttä mittaavasta lähteestä, sekä digitaalisista että perinteisistä asiointikanavista.

Tässä kehitystyössä laaditun mittariston pohjalle on määriteltä seuraavat tavoitteet digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiselle:

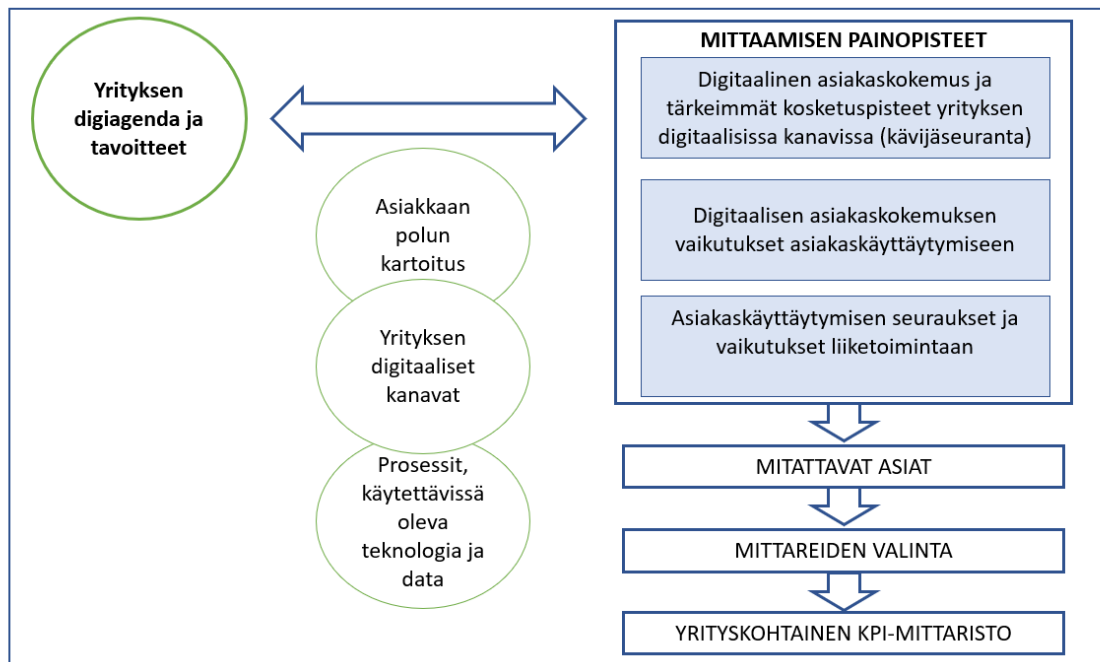
- asiakasarvon kasvattaminen, paras mahdollinen asiakaskokemus
- yrityksen oman toiminnan kehittämiseen digitaalisesti mahdollistaen paras mahdollinen digitaalinen asiakaskokemus, tämän kehityksen seuraaminen
- monikanavaisuuden digitaalinen kehittäminen ja sitä kautta olemassa olevien ja uusien asiakkaiden tavoittaminen mahdollisimman kattavasti
- taloudellinen kasvu digitaalisen asiakaskokemuksen parantamisen avulla

Nämä edellä mainitut tavoitteet ovat yleisen tason tavoitteita, joita voidaan tarkastella edelleen seuraavassa esitettävän kolmen eri asiakaskokemuksen mittaamisen tason avulla. Käytännössä jokainen yritys asettaa liiketoiminnalleen ja mittaamiselleen yksityiskohtaisemmat tavoitteet yrityksen strategian pohjalta. Tässä opinnäytetyössä laadittu mittaristo on jaettu kolmeen eri asiakaskokemuksen tasoon ja tarkasteltavaan painopistealueeseen mukailien Saarijärven ja Puustisen mallia (2020, 233):

1. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen, asiakaspolun mittarit eri asiointikanavissa: kanavakohtaiset mittarit sekä niiden kokonaisuus, kävijäseuranta.
2. Digitaalisen asiakaskokemuksen vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen
3. Asiakaskäyttäytymisen seuraukset: vaikutukset yrityksen liiketoimintaan

Näiden kolmen eri tason ja mittaristolle asetettujen tavoitteiden suhde on havainnollistettu myöhemmin esitettävässä taulukossa 4, jossa ovat myös listattuna painopistealueittain mitattavat asiat ja esimerkit KPI-mittareista.

Kuvassa 11 esitetään kuitenkin ensin laajempi kokonaiskuvaus mittariston ja mittareiden muodostumisesta. Lisäksi kuvassa havainnollistetaan mittaamisen tavoitteiden ja painopisteiden muodostumista ja suhdetta yrityksen digiagendaan ja sieltä nouseviin tavoitteisiin.



Kuva 11. Mittaamisen kolme painopistettä suhteessa digiagendaan ja tavoitteisiin

Digitaalisen muutoksen ja siihen sidotun mittariston lähtökohtana on yrityksen digiagenda, joka määrittää mittaamisen tavoitteet ja painopisteet. Ilmarisen ja Koskelan (2017, 248–250.) esittelemän yrityksen digiagendan kaltaisen mallin käyttöä perinteisemmän ja strategian sijaan puoltaa sen kevyemmästä toteutustavasta muodostuva mahdollisuus nopeampiin muutoksiin tavoitteiden asettamisessa ja asiakaskokemuksen mittaamisessa. Yrityksen digiagenda ohjaa mittaamisessa tarvittavien teknologioiden valintaa ja sisäisten prosessien kehittämistä mittaamista tukeviksi, jotta yrityksen käytössä olisi tarpeellinen data mittariston käyttöön mahdollisimman. Nämä tekijät mahdollistavat mittareiden seurannan yrityksen tarpeisiin sopivalla aikavälillä, parhaimmillaan tieto on käytettävissä seurantaan ja päätöksentekoon reaaliaikaisesti.

Kuvassa 11 esitellään mittaamisen kolmen eri painopisteiden jaottelu, jonka kautta määritellään mitattavat asiat ja joiden kautta edelleen määrittyvät varsinaiset KPI-mittarit. Lisäksi kuvassa erillisinä esitetyt asiakkaan polun kartoitus, yrityksen digitaaliset kanavat sekä prosessit, käytettävissä olevat teknologiat ja data vaikuttavat yrityskohtaisesti sekä digiagendaan että mittaamisen painopisteisiin. Asiakkaan polun kartoittamisen kautta määritellään tärkeimmät kosketuspisteet asiakkaan polulla, joiden kautta voidaan kerätä tietoa

kävijäseurannan avulla. Yrityskohtaisesti painopistealueittain nämä tekijät vaikuttavat edelleen käyttöön otettavien mittareiden valintaan ja niiden lukumäärään.

Yrityskohtaisten KPI-mittareiden muodostumista kuvataan edelleen tarkemmin eri kolmen painopistealueen mukaisesti taulukossa 4.

MITTARISTO DIGITAALISEN ASIAKASKOKEMUKSEN MITTAAMISEEN

Tavoite	Mittaamisen painopiste	Mitattavat asiat	Esimerkkejä KPI-mittareista
<ul style="list-style-type: none"> •Asiakasarvon kasvattaminen, paras mahdollinen asiakaskokemus •Monikanavaisuuden digitaalinen kehittäminen ja sitä kautta olemassa olevien sekä uusien asiakkaiden tavoittaminen mahdollisimman kattavasti, tämän kehityksen seuraaminen •Yrityksen toiminnan kehittäminen digitaalseksi mahdollistaen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen •Taloudellinen kasvu digitaalisen asiakaskokemuksen parantamisen avulla 	Digitaalinen asiakaskokemus ja tärkeimmät kosketuspisteet yrityksen digitaalisissa kanavissa (kävijäseuranta): ennen ostoa/palvelutapahtumaa, oston/palvelutapahtuman aikana ja oston/palvelutapahtuman jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> •Asiakaspolun alkuvaiheen digitaaliset kosketuspisteet eri kanavissa •Verkkosivuston ja verkkokaupan tärkeimmät kosketuspisteet •Transaktioiden määrä ja niiden kehitys eri digitaalisissa kanavissa •Palaute eri digitaalisissa kosketuspisteissä •Asiakaspalvelun laatu 	<ul style="list-style-type: none"> •Asiakaspolun alkuvaiheen digitaaliset kosketuspisteet ja niiden mittarit digitaalisten kanavien osalta. Mikä on laskeutumissivujen poistumisprosentti ja mitä kautta internet-sivustolle saavutaan tai miltä sivuilta poistutaan •Kävijäseurannan kpl-määrät kanavakohtaisesti tai tietyssä kohteessa (esim. lomake tai uutiskirje) •Sivustolla vietetty aika •Loppuunviedyn myynti- tai palvelutapahtumien lukumäärä verkkokaupassa (kuinka moni ostaa tuotteen tai palvelun) •Transaktioiden määrän kehitys digitaalisissa kanavissa •Asiakkailta saatavan palautteen määrä eri asiakaspolun kosketuspisteissä digitaalisissa kanavissa ja palautteen arvio numeroina •Customer Effort Score (CES) liittyen tiettyyn palvelu- tai asiointitapahtumaan
	Digitaalisen asiakaskokemuksen vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen	<ul style="list-style-type: none"> •Onko asiakastytyväisyys kasvanut, kun uusia digitaalisia kanavia on otettu käyttöön •Kokonaisasiakastytyväisyys •Asiakassuosittelut digitaalisissa kanavissa kanavakohtaisesti •Asiakasuskollisuuden kehitys •Uudet asiakkaat digitaalisissa kanavissa 	<ul style="list-style-type: none"> •Asiakastytyvyyden yleinen kehitys (NPS, asiakaskokemuksen helppous ja yleinen tyytyväisyys) •Onko asiakastytyväisyys kasvanut, kun uusia digitaalisia kanavia on otettu käyttöön: asiakastytyvyyden mittaaminen kanavakohtaisesti •Verkkoliiketoiminnan konversioprosentti (kuinka monta sivuston kävijöistä ostaa tuotteen tai palvelun, vaihtoehtoisesti kuinka moni lataa jonkin tietyn kohteen verkosta) •Asiakassuosittelut digitaalisissa kanavissa tietyllä ajanjaksolla (NPS) •Asiakasuskollisuus, uusintaostojen kpl-määrä •Asiakaspoistumaprosentti tietyn ajanjaksona •Uusien tarjouspyyntöjen määrä verkkosivujen kautta •Uusien asiakkaiden kpl-määrät kasvu kanavakohtaisesti tai tietyssä kohteessa/kanavassa (esim. lomake tai uutiskirje) •Uusien asiakkaiden määrä
	Asiakaskäyttäytymisen seuraukset ja vaikutukset liiketoimintaan	<ul style="list-style-type: none"> •Asiakaskohtaisten tulojen kasvu ja kustannusten vähentäminen •Sisäisten prosessien tehostaminen •Kasvu digitaalisissa kanavissa sekä verrattuna perinteisiin kanaviin 	<ul style="list-style-type: none"> •Kasvu digitaalisissa kanavissa (keskiostosten kasvu) •Kannattavuus (myynti- tai palvelutapahtuman yksikkökustannus eur) •Sisäisten prosessien automaatioaste •Digitaalisten asiakasvuorovaikutusten prosenttiosuus •Uusien digitaalisten kanavien tuotto •Digitaalisten kanavien osuus verrattuna perinteisiin kanaviin

Taulukko 4. Mittaristo digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiseen

Ensimmäisessä sarakkeessa on koko mittaristoa koskevat yleisen tason tavoitteen ja toisessa sarakkeessa mittaamisen kolme painopistealuetta. Mitattavat asiat on kolmannessa sarakkeessa jaoteltuina painopistealueiden mukaisesti ja viimeisessä sarakkeessa edelleen esimerkkejä mahdollisista valittavista KPI-mittareista.

Esimerkkimittareissa on mukana sekä verkkoliiketoiminnan että verkkosivujen kävijäseurannan mittareita. Mittaristoon mukaan valittujen esimerkkimittareiden kohdalla tulee huomata, että kaikki taulukossa mainitut mittarit eivät suoraan mittaa asiakaskokemusta vaan osa mittaa asiakaskokemuksen vaikutuksia liiketoimintaan ja kannattavuuteen. Kaikkien esimerkkimittareiden avulla on kuitenkin mahdollista seurata, miten digitaalinen muutos etenee yrityksessä ja miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen. Suoria asiakaskokemuksen mittareita ovat asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta, palautetta ja suosittelua mittaavat mittarit sekä asiakaspolun kävijäseurannan mittareiden avulla voidaan seurata valituissa kosketuspisteissä asiakaskokemuksen muodostumista.

Yrityksen olisi hyvä valita käyttöönsä 4–5 erilaista mittaria mittaamaan asiakaskokemusta, jotta saataisiin kokonaiskuva digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisesta ja kehityksestä. Digitaalisen asiakaskokemuksen KPI-mittareiden määrittelyn ja valinnan jälkeen tulee valitut KPI-mittarit viedä osaksi yrityksen KPI-mittaristoa, jolloin ne tulevat osaksi yrityksen käytössä olevaa mittaristokokonaisuutta. Tämän kautta mittareiden avulla kerätty tieto tulee osaksi yrityksen päätöksentekoa ja strategiaa.

Kaikille käyttöön otettaville seurantamittareille tulee määritellä yrityskohtaisesti seuranta-ajanjakso. Tavoitemittareille on mahdollista määritellä lisäksi yksityiskohtaisia tavoitearvoja, jotka voivat olla sidoksissa tiettyyn ajanjaksoon.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tämä tutkimus tarkasteli mikro- ja pk-yritysten digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisen olevan tärkeää, kun mikro- ja pk-yritykset alkavat toteuttaa digitaalista muutosta yrityksessä. Kaikille yrityksille ja toimialoille soveltuvaa yhtenäistä mittaristoa ei voida rakentaa, vaan käyttöön otettavat mittarit määrittyvät yritysکوhtaisesti. Mittaamisen suunnittelun ja tavoitteet tulisikin olla lähtöisin yrityksen strategiasta ja käytettävien teknologioiden tulee tukea digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista ja lisäksi tulee huomioida, että niiden avulla saadaan käyttöön luotettavaa dataa mittareiden käyttöön sekä tietoa asiakkaan kokemuksista. Mittaaminen rakentuu yrityksen kuvaaman asiakaspolun kosketuspisteisen avulla.

Tutkimuksen perusteella digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä mikro ja pk-yrityksille on tärkeää asioinnin siirtäminen digitaalisiin kanaviin, asiakassuhteiden vahvistaminen, tuotteiden- ja palveluiden räätälöinti sekä prosessien digitalisointi. Asiakkaan kokonaistyytyväisyyden mittaaminen sekä palautteen seuranta ovat tärkeää toiminnan ja vuorovaikutuksen siirtyessä digitaaliseen ympäristöön. Asiakkaiden suosittelemat, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus ovat keskeisiä mitattavia asioita digitaalisessa asiakaskokemuksessa. Nämä kolme mitattavaa asiaa nousivat esille teemahaastatteluisissa sekä kyselyn tuloksissa lisäksi niiden todettiin olevan keskiössä asiakaskokemuksen kehittämisessä myös teoria-aineiston perusteella.

Tärkeimmät mitattavat kanavat ovat tehdyn tutkimuksen perusteella mikro- ja pk-yrityksille verkkosivut ja verkkokauppa, joista saadaan tietoa kävijäseurannan avulla. Kävijäseurannan suunniteltu mittaaminen ja luotettavan tiedon kerääminen määriteltujen kosketuspisteiden kautta auttaa yritystä pysymään ajan tasalla siitä, mitä asiakas tekee ja millaiseksi asiakastyytyväisyys sekä asiakaskokemus muodostuvat digitaalisissa kanavissa. Yrityksen käytössä oleva toiminnanohjaus- tai taloudenohjausjärjestelmä tukee mittaamisessa ja siihen liittyvissä prosesseissa tiedonkeruuta.

Mikro- ja pk-yritysten osalta asiakaskokemuksen muodostuminen ei kuitenkaan tapahdu pelkästään digitaalisissa kanavissa, jolloin mittaamista tulee tapahtua myös siten, että huomioidaan ei-digitaalisissa kanavissa tapahtuva vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Tämä korostaa erityisesti asiakaspolun tuntemisen tärkeyttä osana mittaamisen suunnittelua ja toteuttamista. Lisäksi yrityksen tulee huomioida muutokset koko asiakaspolulla, kun otetaan käyttöön uusia kanavia ja tuotteita tai palveluita.

Tutkimuksessa nousi esille lisäksi henkilöstön osallistaminen mittaamisen suunnittelussa, henkilöstön ja organisaation eri osastojen kuunteleminen sekä henkilöstöpalautteen keräämiseen tärkeys. Näiden asioiden huomioiminen auttaa yritystä kehittämään asiakaskokemustaan digitaalisessa muutoksessa ja sen johtamisessa.

6.2 Pohdinta tutkimuksen tuloksista ja teemoista

Teemahaastattelun ja kyselyn vastauksista voidaan päätellä, että digitaalinen muutos ja siihen liittyvä kehitys koetaan mikro- ja pk-yrityksissä yleisellä tasolla eteenpäin vievänä asiana, johon on tärkeä panostaa tulevaisuudessa. Lisäksi on tärkeää pysyä ajan tasalla alan teknisestä kehityksestä ja pohtia mahdollisia teknisiä vaihtoehtoja oman yrityksen toiminnan näkökulmasta. Digitaalisen kehityksen ja mittaamiseen liittyvien hankkeiden suunnittelussa tulisi johdon kyetä huomioimaan henkilöstön tarpeet ja varmistaa sisäisten prosessien toimivuus muutoksen edetessä.

Digitaalinen asiakaskokemuksen kehittäminen on osalla mikro- ja pk-yrityksistä vielä uusi alue, jonka mittaamiseen ei välttämättä kaikilla yrityksillä ole teknisiä valmiuksia käytössä ja tämä voi vaikuttaa digitaalisen asiakaskokemuksen mittareiden käyttöönottoon. Tässä opinnäytetyössä kehitetyn mittariston käyttöönotto kokonaisuudessaan ei ole mahdollista teknisten vaatimusten myötä kaikille yrityksille, mutta sen avulla on mahdollista rakentaa yritykselle strategialähtöinen prosessi mittaamiselle ja ottaa käyttöön mittaamisen aloittamiseksi yrityksen omia liiketoimintatavoitteita tukevia yksittäisiä tai muutamia mittareita.

Case-yrityksessä digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen koettiin yrityksessä vielä uudeksi asiaksi ja varsinaisia digimittareita ei ollut käytössä. Yrityksessä oli käynnissä uuden teknologian käyttöönottoon liittyviä hankkeita, jotka tukevat digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamista tulevaisuudessa. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisen kehittämiseen suhtauduttiin case-yrityksessä myönteisesti. Palaute, suosittelut ja asiakkaan kokenaistyytyväisyys koettiin tärkeinä asioina case-yrityksessä ja lisäksi nämä asiat koettiin tärkeinä asiakaskokemuksen mittaamisessa kyselytutkimuksen vastauksissakin. Nämä havainnot tukevatkin ajatusta, jonkin digitaalisen asiakaskokemuksen KPI-mittarin käyttöönottamisesta yrityksen päätöksenteon tueksi. Haastatteluaineiston ja kyselytutkimuksen perusteella voidaan päätyä siihen, että mittaamiselle on tarvetta mikro- ja pk-yritysten kohdalla sen jälkeen, kun lähdetään digitalisoimaan toimintaa ja prosesseja sekä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Useinkaan mikro- ja pk-yritysten olemassa olevat tekniset välineet ja osaaminen eivät välttämättä alkuvaiheessa tue laajamittaisempaa mittaamista ja laajemman digitaalisen asiakaskokemuksen mittariston käyttöönottoa. Mittaamisen prosessit tulee kuitenkin pyrkiä rakentamaan alusta alkaen yrityksen strategiasta lähteviksi toimenpiteiksi, silloin yritys saa käyttöönsä parhaan mahdollisen hyödyn. Asiakkaan

kokonaistyytyväisyyden seuraaminen ja mittaaminen on erityisen tärkeää, kun muutoksia tehdään asiointikanaviin tai otetaan käyttöön uusia kosketuspisteitä asiakkaan polulla.

Vaikka Mittaamisen tavoitteeksi voitaisiin aluksi asettaakin muutaman digitaalista asiakaskokemusta mittaavan mittarin käyttöönotto, mittareiden määrää olisi kuitenkin hyvä kasvat-
taa mahdollisimman pian kattamaan 4–5 erillistä digitaalisen asiakaskokemuksen mittaria. Näin päästäisiin alkuun digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisessa ja yrityksellä olisi mahdollisuus ymmärtää mittaamista sekä hyödyntää siitä saatavaa tietoa päätöksenteos-
saan, sillä mittaamisen tärkeys korostuu mitä enemmän asiointia ja vuorovaikutusta siirtyy digitaalisiin kanaviin. Eteneminen ja mittareiden valinta vaihtelee yrityskohtaisesti ja toimi-
aloittain. Lisäksi mittaamiseen laajuuteen vaikuttaa onko yrityksellä käytössä verkkokauppa tai suunnitteilla perustaa sellainen osaksi ostoprosessia. Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisen tarve kuitenkin kasvaa sitä mukaan, kun digitaalisissa kanavissa asiointi li-
sääntyy ja yrityksen toimintaa kehitetään digitaalisissa kanavissa.

Haastateltavien löytäminen tähän tutkimukseen oli melko haasteellista. Tämä halukkaiden haastateltavien vähäinen määrä voi osaltaan kertoa siitä, että digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen koetaan vielä jollakin tasolla vieraana asiana Päijät-Hämeen alueen mikro- ja pk-yrityksissä. Toisaalta tämä havainto tukee sitä, että tällaisen yleispätevän digitaalisen asiakaskokemuksen mittariston laatimiselle on tarvetta ja sen avulla alueen mikro- ja pk-yritykset saavat käyttöönsä tietoa digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisesta ja digitaal-
lisesta muutoksesta sovellettavaksi oman yrityksensä tarpeisiin toimialasta riippumatta. Osaltaan haastateltavien vähäisyyden voidaan epäillä johtuvan niiden ajankohdan osumi-
seen keskelle COVID19-pandemiatilannetta, jonka vuoksi yrityksillä voi olla haasteita toi-
minnassaan tästä ajankohtaisesta tilanteesta johtuen eikä välttämättä kiinnostusta osallis-
tua haastatteluihin.

6.3 Tutkimushankkeen arviointi ja tutkimuskysymykset

Mikäli tarkastellaan kehittämistutkimuksen onnistumista konstruktiivisen tutkimusmenetel-
män kannalta, oli opinnäytetyön tavoitteena luoda toimintamalli digitaalisen muutoksen mit-
taamiselle. Tähän tavoitteeseen tässä kehittämistutkimuksessa päästiin.

Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysy-
myksiin:

- mikä on prosessi digitaalisen asiakaskokemuksen suorituskykymittariston (KPI-mit-
tariston) rakentamiseen?
- minkälainen mittaristo mittaa parhaiten digitaaliseen muutokseen ja digitaaliseen
asiakaskokemukseen liittyvää suorituskykyä?

Tälle kehittämistutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia teoriaosuuden pohjalta riittävän laaja-alaisesti, että digitaalisen asiakaskokemuksen mittaristo voitiin rakentaa tietoperustan pohjalle ja haastattelu- sekä kyselyaineistolla pystyttiin tämentämään mittariston sisältöä. Aihealueesta oli saatavilla riittävästi ajankohtaista tietoa, artikkeleita ja kirjallisuutta sekä mittaamisen prosessin että mittariston rakentamiseen. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä esitettiin kysymys digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisen prosessin näkökulmasta, jotta saataisiin selville mistä keskeisistä tekijöistä asiakaskokemuksen mittariston rakentaminen muodostuu. Tähän löydettiin vastaus teoria-aineiston pohjalta ja mittaristo kuvattiin mittareiden johtaminen yrityksen päätöksenteon ja tavoitteiden pohjalta edelleen painopistealueiden kautta osaksi yrityskohtaista KPI-mittaristoa. Toisessa tutkimuskysymyksessä etsittiin vastausta digitaalisen muutoksen mittariston sisältöön, tähän tutkimuksessa saatiin vastaus esittämällä laadittu mittaristo mitattavine asioineen ja esimerkkimittareineen.

Mittariston varsinaisen testauksen tueksi oli tutkimuksessa tarkoitus saada enemmän haastateltavia yrityksiä, jotta olisi ollut mahdollista saada käyttöön enemmän tietoa yritysten tämän hetken digitaaliseen muutoksen tilanteesta ja asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvistä asioista. Toisaalta case-yrityksen käyttäminen tutkimuskohteena antoi syvempää tietoa tutkimuksen tekemiseksi. Kyselytutkimus olisi ollut toinen vaihtoehto toteuttaa tietojen kerääminen yrityksiltä, mutta on jälkikäteen vaikea arvioida, olisiko kyselyn kautta saatu vastauksia riittävästi luotettavan tiedon takaamiseksi tutkimusaineistona. Teema-haastattelun valintaa tutkimusta suunniteltaessa puolsi tutkijan tavoite saada käyttöön yksilöllisempää ja syvällisempää tietoa haastateltavilta.

Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa reabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä, jos tutkimus toistettaisiin, päädyttäisiinkö tutkimuksessa samoihin tuloksiin. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, tutkitaanko tutkimuksessa oikeita asioita. (Kananen 2021, 167, 172–173.) Tutkimuksen case-yrityksen haastattelun tuloksien lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin lisäksi laadullisella menetelmällä asiantuntijahaastattelulla sekä määrällisellä tutkimusmenetelmällä kyselyllä asiantuntijoille. Nämä kaikki yhdessä muodostivat riittävän kattavan tutkimusaineiston, jonka perusteella voidaan todeta tutkimuksen validiteetin täytyneen.

Teemahaastattelujen aineisto tallennettiin, litteroitiin kirjoittamalla puhtaaksi sekä koottiin analyysiksi teema-alueittain. Nämä aineiston käsittelytavat tukevat reabiliteettia koskevan vaatimuksen täyttymistä ja mahdollisuutta tutkimuksen toistamiseen tehtyjen haastatteluiden osalta.

6.4 Mahdolliset aiheet jatkotutkimuksille

Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita olisi perehtyä tarkemmin digitaalisen asiakaskokemuksen alueelta syvällisemmin johonkin tiettyyn digitaaliseen kanavaan tai verkkokauppaan ja niiden mittareihin ja mittaristovaihtoehtoihin. Verkkoliiketoiminnan alueelta, olisi mahdollista tutkia tarkemmin asiakaskokemuksen mittaamista kävijäseurannan avulla ja miten sieltä kerättävää dataa voidaan hyödyntää yrityksissä eri järjestelmien avulla seurannassa ja päätöksenteossa.

Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ollut rakentaa mittaristoa tietyn yrityksen tarpeisiin, mutta tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voisi luonnollisesti olla mittariston jatkokehittäminen käyttöönoton kautta jonkin olemassa olevan case-yrityksen tarpeet ja digitaalisen muutoksen yksityiskohdat huomioiden. Tällöin olisi mahdollista toteuttaa täydellisenä myös käytännössä kehittämistutkimukseen kuuluva mittariston käyttöönoton seuranta- ja havainnointivaihe.

Tutkimustuloksissa nousi esille henkilöstön ja yrityksen sisäisten prosessien kehittäminen ja mittaaminen, kun kehitetään digitaalista asiakaskokemusta mikro- ja pk-yrityksissä. Tämä voisi olla hyvä jatkotutkimuksen aihe, tutkia asiakaskokemuksen mittaamista henkilöstön näkökulmasta, henkilöstökokemuksen kehittämistä ja mittaamista.

Kokonaisuudessaan tämä kehittämistutkimus oli tutkimuksen tekijälle oppimisprosessi, joka antoi tietoa digitaalisen asiakaskokemuksen merkityksestä yrityksille, mittaamisen mahdollisuuksista yritystoiminnan kehittämisessä sekä KPI-mittariston laatimisessa. Kehittämistutkimus toi esille digitaalisen asiakaskokemuksen tärkeyden digitaalisessa muutoksessa ja asiakaskokemuksen moniulotteisen yhteyden yrityksen prosesseihin ja niiden kehittämiseen osana yrityksen digistrategiaa tai digiagendaa.

Tutkimuksen tekijälle itselleen tämän kehittämistutkimuksen tekeminen oli uudenlainen oppimiskokemus päästä tekemään oppinäytetyötä oppilaitoksen hankkeelle itseään kiinnostavasta ja digitaalisen kehitykseen liittyvästä ajankohtaisesta aiheesta. Opinnäytetyön tekijällä itsellään ei ollut aiempaa työelämälähtöistä kokemusta mikro- ja pk-yrityksiin tai asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyvistä asioista, siksi tämän työn aikana tapahtunut oppimisprosessi vaati paljon perehtymistä teorialähteisiin ja tätä kautta tuotti tekijälle suuressa määrin uutta tietoa tämän kehittämistutkimuksen aihealueesta.

Lähteet

AaltoEE. 2017. Viisi ikuisuuskyseystä strategiasta ja mittareista, Aalto-yliopiston professori Teemu Malmi vastaa. Viitattu 20.1.2021. Saatavissa <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/viisi-ikuisuuskyseysta-strategiasta-ja-mittareista>

Accenture. 2015. Improving Customer Experience is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study Viitattu 24.9.2021. Saatavissa <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>

Ahvenainen, P., Gylling, J., & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

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

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. 2014. Embracing digital technology: A new strategic imperative. MITSloan MANAGEMENT Review. Viitattu 24.9.2021. Saatavissa <https://emergenceweb.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/embracing-digital-technology.pdf>

Andersson, T., Boedeker, M., Helander, N. Jussila, J, Rantala, T., Sillanpää, V., Valkokari, K., Vasell, T. & Vuori, V. 2017. Menetelmiä Digitaalisen arvoluonnin ymmärtämiseen. VTT Technology 311. Viitattu 12.12.2020. Saatavissa <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T311.pdf>

EK Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Viikon kysymys: Miten mikro- ja pk-yritys määritellään? Viitattu 20.12.2020. Saatavissa <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/viikon-kysymys-miten-mikro-ja-pk-yritys-maaritellaan/>

Gartner, 2019. How to Measure Digital Transformation Progress. Viitattu 16.1.2021. Saatavissa <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-measure-digital-transformation-progress/>

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

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus työkalupakki. Helsinki: Talentum.

- Chaffey, D. & Patron, M. 2012. From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. Journal of direct, data and digital marketing practice, 2012-07-01, Vol.14(1),30-45. Saatavissa <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2Fdddmp.2012.20.pdf>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. & Wiesböck, F. 2016. Options for formulating a digital transformation strategy. MIS Quarterly Executive, Vol. 15 (2), 123–139
- Holopainen, M. 2020. Digitalisaatio Päijät-Hämeen teollisuusyrityksissä – digiedelläkävijöitä vai noviiseja? Lahden yliopistokampus. Viitattu 10.12.2020. Saatavissa <https://www.lahdenyliopistokampus.fi/digitalisaatio-paijat-hameen-teollisuusyrityksissa-digiedellakavijoita-vai-noviiseja/>
- Holopainen, M. & Sore, S. 2021. Digimittaaminen johtamisen tukena. LAB Pro. Viitattu 27.6.2021. Saatavissa <https://www.labopen.fi/lab-pro/digimittaaminen-johtamisen-tukena/>
- Hämäläinen, V. & Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Ilmarinen, K. & Koskela, K. 2017. Digitalisaatio yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jyväskylän Yliopisto 2021. KOPPA Tilastollisesti kuvaava analyysi. Viitattu 24.9.2021. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. 2015. Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. Viitattu 27.8.2021. Saatavissa <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio -tehokkaan strategiaproessin toteutus. Englanninkielinen alkuteos: Alignment: The Strategy-Focused organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Published by arrangement with Harvard Business School Press. Helsinki: Kauppakaari.
- Kielitoimiston sanakirja. 2020. Viitattu 28.6.2021. Saatavissa <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/#/digitalisaatio?searchMode=all>
- LAB-ammattikorkeakoulu. 2020. digiUP - Digitaalisen transformaation johtaminen. Viitattu 20.12.2020 ja 28.8.2021. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/digiUP>

- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Viitattu 28.1.2021. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jm.15.0420>
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P., Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Edita. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.
- Markkula, T & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2. Painos. Helsinki: WSOYpro.
- Pyyhtiä, T., Roponen S. & Frosterus, N., Mertanen, P., Vastamäki, R., Syväniemi, A. & Markkula, T., Gummerus, M. & Frosmo työryhmä & Räsänen, S. 2017. Digin Mitalla 2.0. Verkkomarkkinoinnin ja -myynnin mittaamisen käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Rogers, D. 2016. The Digital Transformation playbook. Rethink your business for the digital age. Columbia Business School Publishing, New York: Columbia University Press.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 6.3.2 Teemahaastattelu. Viitattu 24.9.2021. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 7.3.2 Sisällönanalyysi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 24.9.2021. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Saarijärvi, H. 2018. Miten viestiä ja mitata asiakaslähtöisyyttä? Viitattu 28.8.2021. Saatavissa <https://viestijat.fi/miten-viestia-ja-mitata-asiakaslahtoisyytta/#30b5a245>
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo.
- Savolainen, T. & Lehmuskoski, K. 2017. Digimuutos.fi 10 huippujohtaja tarina muutosjohtamisesta. 2. korjattu painos. Turku: HansaPrint Oy.
- Sore, S., Ukko, J., Saunila, M., Nasiri, M., Rantala, T. & Rantanen, H. 2020. Digiteknologioiden kartoituksella merkittävä rooli yrityksen suorituskykyyn. LAB Pro. Viitattu

30.6.2021. Saatavissa <https://www.labopen.fi/lab-pro/digiteknologioiden-kartoituksella-merkittava-rooli-yrityksen-suorituskykyyn/>

Ukko, J., Sore, S., Saunila, M. & Rantala, T. 2020. Digistrategia erottaa jyvät akanoista myös pk-yrityksissä. LAB Pro. Viitattu 11.3.2021. Saatavissa <http://www.labopen.fi/lab-pro/digistrategia-erottaa-jyvät-akanoista-myos-pk-yrityksissa/>

Toppari, J. 2018. Digitaalisuuden hyödyntäminen ja tarpeet pk-yrityksissä. Diplomityö. Viitattu 10.12.2020. Saatavissa <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018052524762>

Toppari, J., Saunila, M., Rantala, T., Ukko, J. & Rantanen, H. 2019. Päijätähämäläisen pienyrittäjän digiopas. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT. Viitattu 10.12.2020. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159446/LUT%20Digipalveluntarjoajana%20P%c3%a4ij%c3%a4t-H%c3%a4meess%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuominen, K. & Laamanen, K. 2012. Balanced Scorecard-mittaristo itsearvioinnin työkirja – 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Mikä erottaa menestyvät keskinkertaisista? CMP-kirjasarjan kustantaja: Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Uhrun, G. & Kiron, D. 2017. Digital Transformation on Purpose. MIT Sloan Management Review. Viitattu 25.8.2021. Saatavissa <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>

Vainio, A. 2020. Digitaalisen transformaation edellytykset PK-yrityksissä. LAB Pro. Viitattu 28.8.2021. Saatavissa <https://www.labopen.fi/lab-pro/digitaalisen-transformaation-edellytykset-pk-yrityksissa/>

Westermann, G., Tannou, M. Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry Cap Gemini Consulting, MITSloan MANAGEMENT. Viitattu 29.8.2021. Saatavissa https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Von Zansen, J. 2017. Digilogistiikka: kuluttajan ohjaamaa liiketoimintaa. Jani von Zansen, Mikko Haapanen, Tuomas Syrjänen. Helsinki: Futugene.

VTT. 2019. Yritysten digikypsyydessä on selkeitä toimialakohtaisia eroja. Viitattu 19.1.2021. Saatavissa <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/yritysten-digikypsyydessa-selkeita-toimialakohtaisia-eroja>

Vuorinen T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.

Yrittäjät 2021. PK-yrittäjäbarometri kevät 2021. Viitattu 28.8.2021. Saatavissa https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/24000_pk-baro_kevat-2021_aluekalvot_paijat-hameen_yrittajat.pdf)

Liitteet

Liite 1: Saate teemahaastattelu sähköposti yritykset

Liite 2: Haastattelukysymykset yritykset

Liite 3: Haastattelukysymykset asiantuntijat

Liite 4: Saate kysely asiantuntijat

Liite 5: Kyselylomake asiantuntijat

Liite 1: Saate teemahaastattelu sähköposti yritykset

Hei,

Lähestyn yritystänne tällä viestillä, koska etsin haastateltavia yrityksiä Päijät-Hämeen alueelta opinnäytetyöhöni. Opiskelen YAMK-tutkintoa LAB-ammattikorkeakoulun YAMK Digitaliset ratkaisut koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on [DigiUP-hanke](#), jonka osatoteuttajia ovat LUT yliopisto ja LAB-ammattikorkeakoulu ja tutkin opinnäytetyössäni kehittämishankkeena digitaalisen muutoksen mittaamista asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Microsoft Teamsissa toteutettavan lyhyen (kesto n. 20 minuuttia) teemahaastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa liittyen opinnäytetyössä laatimani digitaalisen asiakaskokemuksen KPI-mittaristomallin kehittämiseen pk-yrityksille. Haastattelun kautta kerättyjä tietoja käsitellään anonyymisti opinnäytetyössäni.

Mikäli sinulla on kiinnostusta osallistua haastatteluun, pyydän ystävällisesti vastaamaan tähän sähköpostiin sinulle sopivan haastatteluajan sopimiseksi. Lähetän kysymysrunгон etukäteen haastateltavalle ja haastattelut pyritään toteuttamaan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 4.8.2021 mennessä. Jokaisesta haastattelusta saadaan tärkeää tietoa mittariston kehittämiseen.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi,

Ystävällisin terveisin,

Marika Grönlund

Liite 2: Haastattelukysymykset yritykset

Teemahaastattelu opinnäytetyö xx.x.2021 kysymysrunko

1. Digitalisaatio:

- Miten digitaalisuus näkyy toiminnassanne?
- Mitkä ovat mielestäsi yrityksenne tärkeimmät digitaaliset kanavat, jotka tukevat asiakkaanne osto/palveluprosessia?

2. Asiakaskokemuksen muodostuminen:

- Mistä asiakaskokemus teidän tuotteessanne tai palvelussanne muodostuu?
- Kuinka yrityksessänne panostetaan asiakaskokemukseen?
- Mitkä ovat mielestänne keskeiset asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät?

3. Mittaaminen:

- Miten asiakaskokemusta on mitattu yrityksessänne nyt/aiemmin?
- Mikä on mittaamisen keskeisin käyttötarkoitus yrityksessänne?
- Onko yrityksellänne jo käytössä digitaalisen asiakaskokemuksen mittareita?

Liite 3: Haastattelukysymykset asiantuntijat

Teemahaastattelu opinnäytetyö x.x.2021 kysymysrunko/Marika Grönlund

1. Pk-yritysten Digitalisaatio:

- Miten digitaalisuus näkyy Pk-yritysten toiminnassa Päijät-Hämeen alueella?
- Mitkä ovat tärkeimmät kehittämiskohteet/osa-alueet digitaalisessa muutoksessa?
- Mitkä ovat tärkeimmät huomioitavat asiat Pk-yrityksille, kun lähdetään kehittämään digitaalista osto/palveluprosessia ja asiakaskokemusta?

2. Mittaaminen:

- Mittaaminen aiemmin/nyt ja miten mittaamisen vaatimukset ovat muuttaneet digitaalisen muutoksen myötä?
- Mitä tulisi erityisesti huomioida Pk-yritysten osalta, kun dataa kerätään mittareita varten?
- Onko yrityksillä tarvetta kehittää ja ottaa käyttöön digitaalisen muutoksen KPI-mittareita, asiakaskokemuksen mittareita?

Liite 4: Saate kysely asiantuntijat

Hei,

tarvitsen täydentävää tietoa nopealla aikataululla opinnäytetyöhöni ja toivon, että sinulla olisi muutama minuutti aikaa vastata kyselyyn.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on digiUP-hanke ja ohjaajani Sariseelia Sore. YAMK opinnäytetyöni aiheena on Digitaalisen muutoksen mittaristo Pk-yrityksille, keskiössä digitaalinen asiakaskokemus.

Kiitos käyttämästäsi ajasta!

Yst terv.
Marika Grönlund

<https://link.webpolsurveys.com/>

6. Muuta huomioitavaa digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamisessa pk-yrityksissä:
